

La coopération commerciale : gestion des tensions et des freins en interne

Pellegrin-Boucher Estelle
Institut Montpellier Management
Université de Montpellier
Laboratoire MRM
Estelle.boucher@umontpellier.fr

Résumé :

La coopération commerciale est une stratégie proche du client qui s'est développée dans la pratique des entreprises ces dernières années mais qui n'a été que très peu étudiée par la littérature en gestion. En effet, la théorie de la coopération s'est davantage centrée sur les relations situées en amont de la chaîne de valeur (projets technologiques, R&D, innovation). En particulier, très peu de recherches ont analysé les formes de coopération commerciales et le management des tensions liées à ces relations. Or, les recherches sur la coopération montrent que celle-ci peut induire des risques et des tensions préjudiciables pour les organisations s'ils ne sont pas maîtrisés. En conséquence, certains chercheurs ont développé ces dernières années des approches pour identifier ces tensions et les gérer. Toutefois, ces travaux prennent peu en compte les spécificités de la coopération commerciale qui exigent des méthodes managériales adaptées. L'objectif de cet article consiste ainsi à pallier ce manque de recherches en étudiant les méthodes de gestion qui permettent de répondre aux caractéristiques de la coopération commerciale. Nous souhaitons ainsi enrichir les modèles existants en mettant en évidence les spécificités de la coopération commerciale et certains dispositifs managériaux permettant de gérer les tensions en interne.

Poursuivant un objectif de compréhension, nous avons choisi de réaliser une étude de cas mono-sectorielle en adoptant une approche qualitative. Cette recherche s'est déroulée sur deux années, de décembre 2015 à décembre 2017, au sein du secteur de l'informatique et, en particulier, celui des éditeurs de logiciels pour entreprises. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs auprès de gestionnaires d'alliances et de partenariats confirmés travaillant au sein de grandes entreprises et de PME. Les résultats de la recherche montrent l'existence de formes de coopération commerciale que nous détaillons. Nous mettons également en lumière la nature des tensions et des freins liés à la coopération commerciale au niveau inter-organisationnel et organisationnel. Plus précisément, nous montrons que les tensions sont plus fortes entre salariés de la même entreprise (niveau organisationnel) qu'entre salariés de firmes distinctes en coopération (niveau inter-organisationnel). Enfin, nous soulignons que la mise en place du système de double-booking et de la recherche de sponsors réduit ces tensions et permet de limiter certains freins en interne. Ces résultats complètent la théorie sur le management de la coopération et viennent enrichir les travaux sur la coopération commerciale. Ils permettent également de proposer des pistes d'amélioration aux managers concernant l'identification des tensions coopératives commerciales et le choix des méthodes à mettre en place.

Mots-clés :

Management, coopération commerciale, tensions, freins internes, manager d'alliances

La coopération commerciale : gestion des tensions et des freins en interne

INTRODUCTION

Depuis une dizaine d'années, la littérature en management stratégique témoigne d'un intérêt grandissant pour le concept de coopération (Bengtsson et Kock 1999, 2000 ; Padula et Dagnino, 2007 ; Gnyawali et Park 2009 ; Yami, Castaldo, Dagnino et Le Roy, 2010 ; Bengtsson et Kock, 2014). La coopération désigne les situations de plus en plus nombreuses où des entreprises mènent des stratégies inter-organisationnelles combinant simultanément compétition et collaboration (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Gnyawali et Park, 2009). Cette stratégie donne la possibilité aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, d'accéder à des ressources stratégiques et de créer des synergies inter-organisationnelles (Gnyawali et Park, 2009, 2011 ; Yami *et al.*, 2010 ; Bouncken et Kraus, 2013). Elle permet de combiner simultanément les avantages de la coopération mais aussi de la compétition (Lado, Boyd et Hanlon, 1997 ; Yami *et al.*, 2010).

La coopération est généralement considérée comme une stratégie au cours de laquelle des concurrents coopèrent en amont de la chaîne de valeur, loin du client, et se concurrencent en aval, près du client (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Les recherches sur la coopération se sont, en effet, principalement intéressées aux relations entre concurrents dans le domaine de la recherche et du développement (Le Roy et Fernandez, 2015) ou de l'innovation (Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Ritala, 2012 ; Bouncken et Kraus, 2013 ; Ritala et Sainio, 2014 ; Estrada, Faems et Faria, 2015). Malgré l'importance des relations de coopération commerciales dans la pratique des entreprises (Shapiro et Varian, 1999 ; Fjeldstad, Beccera et Narayanan, 2004 ; Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013), et

le développement récent de certains travaux sur le sujet (Peng et Bourne, 2009 ; Kylänen et Mariani, 2014 ; Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Chiambaretto *et al.*, 2016 ; Mariani, 2016 ; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017), les spécificités de la coopétition proche du client ont encore été très peu investiguées (Czakon, et Czernek, 2016).

En particulier, très peu de recherches étudient le management des tensions internes liées à ces situations complexes (Czakon, et Czernek, 2016 ; Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2017). Or, les recherches sur la coopétition montrent que celle-ci peut induire des risques et des tensions préjudiciables pour les organisations s'ils ne sont pas gérés (Le Roy et Fernandez, 2015). En conséquence, certains chercheurs ont développé ces dernières années des approches pour identifier ces tensions et les gérer (Tidström, 2013 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Raza-Ullah, Bengtsson et Kock, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Seran *et al.*, 2016). Toutefois, ces travaux prennent encore peu en compte les spécificités de la coopétition commerciale qui exigent des méthodes managériales adaptées (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017). L'objectif de cet article consiste ainsi à pallier ce manque de recherches en étudiant des formes inédites de coopétition commerciale et de nouvelles méthodes de management.

Nous présentons tout d'abord dans une première partie notre cadre théorique, puis, dans une deuxième partie, notre méthodologie de recherche. Nous mettons ensuite en lumière dans une troisième partie nos résultats, résultats que nous discutons dans une quatrième partie. Enfin, nous soulignons nos apports théoriques et managériaux, ainsi que les limites de notre travail et les implications pour de futures recherches.

1. CADRE THEORIQUE

1.1. LE MANAGEMENT DE LA COOPÉTITION

1.1.1. La coopétition, une stratégie source de tensions

La coopétition est une relation complexe et duale où la coopération et la concurrence se combinent simultanément et se complètent (Bengtsson et Kock, 2014 ; Czakon *et al.*, 2014 ; Fernandez *et al.*, 2014). C'est une stratégie qui peut être source de performance comme l'ont montré différents travaux (Bengtsson et Kock, 1999 ; Gnyawali, He et Madhavan, 2008 ;

Gnyawali et Park, 2009, 2011 ; Yami *et al.*, 2010 ; Bouncken et Kraus, 2013). En effet, la coopération permet d'accélérer le développement de produits, de réduire les coûts, d'élargir le portefeuille de produits grâce à l'intégration de produits complémentaires, et de maintenir un haut niveau de satisfaction clients (Bengtsson et Kock, 1999 ; Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004 ; Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

Cependant, la coopération n'est pas dénuée de risques et crée également des tensions entre les coopérateurs et à l'intérieur des organisations (Tidström, 2013 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Raza-Ullah *et al.*, 2014 ; Lundgren-Henriksson et Kock, 2016 ; Stadler et Van Wassenhove, 2016). Les recherches montrent que les entreprises en situation de coopération doivent partager leurs ressources et leurs compétences et risquent ainsi d'armer les coopérateurs et de nuire à leur propre entreprise. Ces risques développent des tensions qu'il est nécessaire de savoir gérer (Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Le Roy et Czakon, 2016). La théorie de la coopération suggère, en effet, qu'en fonction des situations cette stratégie peut se révéler performante ou non (Luo, Slotegraaf et Pan, 2006 ; Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2009 ; Dagnino, Di Guardo et Padula, 2012 ; Peng, Pang, Yang et Roos, 2012).

Ces tensions peuvent être ressenties au niveau organisationnel mais aussi individuel (Le Roy et Czakon, 2016 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016). Les individus ressentent en effet des tensions cognitives et affectives car ils ont du mal à accepter des situations paradoxales (Gnyawali et Park, 2011 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Raza-Ullah *et al.*, 2014 ; Lundgren-Henriksson, et Kock, 2016 ; Stadler et Van Wassenhove, 2016). Les organisations doivent donc identifier ces tensions et apprendre à les gérer si elles veulent que les stratégies de coopération soient performantes.

1.1.2. Le management des tensions coopératives: séparation et intégration

La théorie sur le management de la coopération est divisée en deux courants de pensée principaux: la séparation et l'intégration (Le Roy et Czakon, 2016). Dans le premier courant de pensée, le principe de séparation consiste à séparer d'un point de vue organisationnel la coopération et la compétition afin d'éviter aux individus de gérer le paradoxe coopératif. Les individus se spécialisent ainsi soit sur la dimension collaborative, soit sur la dimension compétitive (Dowling *et al.*, 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Oliver, 2004 ; Herzog, 2010). Cette séparation peut être mise en place au niveau des fonctions de l'entreprise. Par exemple,

les équipes de R&D vont travailler ensemble au sein de projets coopétitifs (Fernandez *et al.*, 2014), alors que les équipes commerciales seront en concurrence sur les marchés. Les managers d'alliances, c'est-à-dire les professionnels chargés de gérer les alliances et les partenaires, concurrents ou non, sont ainsi spécialisés dans la coopération (Bouncken et Fredrich, 2012). Un autre type de séparation peut être également réalisé au niveau des marchés: deux entreprises peuvent développer et commercialiser ensemble un produit alors qu'elles restent concurrentes sur une autre activité.

Dans le second courant de pensée, c'est le principe d'intégration qui est proposé afin de palier certaines limites du principe précédent. En effet, pour certains auteurs, le principe de séparation est considéré comme une source importante de tensions organisationnelles (Clarke-Hill *et al.*, 2003 ; Oshri et Weber, 2006 ; Chen, 2008 ; Gnyawali, He et Madhavan, 2008). Selon ces auteurs, si les managers ne comprennent pas les rôles et les missions de leurs collègues engagés dans la coopétition, ils risquent de générer des risques et des conflits internes. Les managers doivent donc intégrer l'idée du paradoxe et accepter cette situation. Pour ces auteurs, les entreprises auraient ainsi intérêt à identifier ces risques et à créer un équilibre dynamique, fondé sur l'intégration et l'acceptation du paradoxe, grâce à des procédures managériales adaptées (Clarke-Hill *et al.*, 2003 ; Oshri et Weber, 2006 ; Chen, 2008 ; Gnyawali *et al.*, 2008). Ce principe d'intégration est proche du principe d'acceptation développé par Smith et Lewis (2011), à l'origine de cercles vertueux au sein des organisations.

Les dernières recherches menées sur le management de la coopétition ont fusionné ces deux approches. Elles considèrent que les principes de séparation et d'intégration sont plus complémentaires qu'opposés et qu'il est préférable de les combiner (Fernandez *et al.*, 2014 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Seran *et al.*, 2016). La séparation et l'intégration comportent en effet des bénéfices qui s'enrichissent mutuellement. De manière générale, le management de la coopétition aurait ainsi pour vocation d'intégrer ces deux types de principes simultanément (Le Roy et Fernandez, 2015). Toutefois, ces recherches ne prennent pas en compte les contextes spécifiques de coopétition commerciale.

1.2. LE MANAGEMENT DE LA COOPÉTITION COMMERCIALE

1.2.1. Définition de la coopétition commerciale

Des recherches récentes ont montré que les stratégies de coopétition proches du client se développaient dans la pratique (Peng et Bourne, 2009 ; Kylänen et Mariani, 2014 ; Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Chiambaretto *et al.*, 2016 ; Mariani, 2016). La coopétition commerciale y est en effet décrite comme une stratégie en développement, que ce soit dans l'industrie du transport aérien (Chiambaretto et Dumez, 2016), dans le secteur informatique (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013), ou encore dans les activités touristiques (Kylänen et Mariani, 2012, 2014 ; Czakon et Czernek, 2016). La coopétition commerciale peut être définie comme une collaboration entre concurrents sur des activités proches du client, telles que la vente ou la distribution (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017).

La littérature sur la coopétition commerciale montre que celle-ci revêt des formes différentes en fonction des secteurs d'activité et de sa localisation dans la chaîne de valeur. Par exemple, dans l'industrie des services informatiques, la coopétition commerciale implique souvent de répondre en commun à un appel d'offres (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013). Dans l'industrie touristique, elle consiste à développer des plateformes communes avec des offres complémentaires (Czakon et Czernek, 2016 ; Kylänen et Mariani, 2014).

Pellegrin-Boucher *et al.* (2017) montrent également que la coopétition commerciale est différente de la coopétition développée au niveau de la recherche et du développement (R&D). En effet, dans le domaine de la R&D, les projets sont généralement long-termistes et continus (Gnyawali et Park, 2011), alors que les stratégies de coopétition commerciale peuvent être menées sur une courte période (Czakon et Czernek, 2016). Au regard des spécificités de la coopétition commerciale, certains chercheurs ont ainsi commencé à réfléchir à de nouvelles approches pour gérer ces stratégies particulières.

1.2.2. Pour une gestion spécifique de la coopétition commerciale

Les recherches menées sur la coopétition commerciale suggèrent une mise en place de méthodes spécifiques pour gérer ce type de relations. Premièrement, les travaux montrent que

les managers d'alliances et directeurs des partenariats ont un rôle essentiel pour gérer les tensions coopétitives commerciales. Pellegrin-Boucher *et al* (2017) suggèrent ainsi que l'organisation et les individus s'adaptent plus facilement aux situations de coopétition commerciale si cette fonction est présente dans l'entreprise. La fonction de gestionnaire d'alliances et de partenariats permet en effet la séparation des dimensions opposées (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Bouncken et Fredrich, 2012). Pellegrin-Boucher *et al* (2017) montrent également que l'intégration du paradoxe *via* des formations, des guidelines et des directives spécifiques, est un élément clé dans la gestion de la coopétition commerciale.

Toutefois, la séparation et l'intégration comportant également des inconvénients, il est nécessaire de trouver d'autres voies de management possibles. En effet, contrairement à ce que suggèrent certains travaux portant sur la coopétition technologique ou de R&D (Fernandez *et al.*, 2014 ; Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Seran *et al.*, 2016), dans le cas de coopétition commerciale, la séparation et l'intégration ne sont pas suffisantes. L'arbitrage représente ainsi un élément fondamental pour compléter ces deux principes (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017). Dans un contexte commercial, il existe en effet des conflits internes et externes entre commerciaux et managers d'alliances et de partenariats car les commerciaux ont du mal à accepter que leur entreprise coopère avec des « ennemis » - les concurrents. Ces tensions sont courantes dans les situations coopétitives (Lundgren-Henriksson, et Kock, 2016), mais plus intenses dans les relations commerciales (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017). Le top management est ainsi obligé d'arbitrer, en particulier dans le cas d'appels d'offres où plusieurs services de la même entreprise peuvent se retrouver face à face. Finalement, l'arbitrage étant court-termiste, la direction a intérêt d'intégrer dans une perspective durable les trois principes : l'intégration, la séparation et l'arbitrage.

Ces différents apports sont en ligne avec les contributions de Le Roy et Fernandez (2015) selon lesquelles la coopétition exige des méthodes de management pour être efficace. Néanmoins, la coopétition de R&D et la coopétition commerciale étant différentes par nature, il est important d'entreprendre des recherches sur ce sujet et de développer outils managériaux spécifiques (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017). Certains chercheurs soulignent en effet que de nouvelles études seraient nécessaires pour comprendre et gérer la coopétition proche des clients afin de mieux prendre en compte ses caractéristiques (Peng et Bourne, 2009 ; Kylänen

et Mariani, 2012, 2014 ; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013 ; Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Chiambaretto *et al.*, 2016 ; Mariani, 2016). C'est ce que notre travail ambitionne de faire en se basant sur une étude empirique dans le secteur des logiciels.

2. MÉTHODE ET TERRAIN DE RECHERCHE

2.1. CHOIX DU SECTEUR

Poursuivant un objectif de compréhension, nous avons choisi de réaliser une étude de cas mono-sectorielle en adoptant une approche qualitative. Cette recherche s'est déroulée sur deux ans, de décembre 2015 à décembre 2017. Le secteur sélectionné est celui de l'informatique et en particulier celui des éditeurs de logiciels et des fournisseurs d'applications pour entreprises. Ce secteur a retenu notre attention pour son lien direct avec nos questionnements théoriques (Yin, 1994 ; Troesch et Schikora, 2010). En effet, la littérature souligne que l'industrie informatique est particulièrement concernée par les stratégies de coopération car les entreprises du secteur développent de nombreux partenariats entre concurrents et non-concurrents (Shapiro et Varian, 1999 ; Contractor et Lorange, 2002 ; Fjeldstad *et al.*, 2004 ; Taylor, 2005 ; Hallikas *et al.*, 2006 ; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013). De plus, nous avons pu mener une étude exploratoire entre 2014 et 2015 au sein des deux associations professionnelles regroupant les managers et directeurs d'alliances et de partenariats, étude qui nous a permis de confirmer l'existence de stratégies de coopération au sein de ce secteur. Cette pré-étude a essentiellement consisté à observer et à participer à des réunions de ces deux associations: l'ASAP France (Association of Strategic Alliance Professionals), bureau français d'une association mondiale d'origine américaine, et l'ADALEC (Association française des Partners Managers et des Business Developers), une association créée uniquement en France. Entre 2014 et 2015, nous avons ainsi assisté à 5 réunions et évènements de ces associations auxquels participaient entre 30 et 90 membres.

2.2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNÉES

À partir de décembre 2015, nous avons commencé une série d'entretiens individuels semi-directifs avec les membres de ces associations. Ce travail de recherche repose ainsi sur

l'analyse de données recueillies lors de ces entretiens, entretiens menés entre décembre 2015 et décembre 2017, mais également sur l'analyse d'observations réalisées dans le cadre des réunions et d'événements organisés par l'ASAP France et l'ADALEC à Paris (tables rondes, Partner Day, etc.).

Pour réaliser nos entretiens, nous avons choisi comme répondants des gestionnaires d'alliances et directeurs des partenariats qui avaient déjà une expérience dans le management des alliances et de la coopétition (Taylor, 2005 ; Pellegrin-Boucher, 2017). Nous avons également vérifié durant les entretiens que toutes ces personnes avaient bien été confrontées à des situations de coopétition. Au total, 17 entretiens d'une durée de 30 mn à 2h ont été menés auprès de 13 managers d'alliances et directeurs des partenariats provenant de 9 entreprises différentes du secteur des logiciels (quatre personnes ont été interviewées à deux reprises pour approfondir et contrôler certaines informations). Ces neuf entreprises regroupent à la fois des entreprises de très grandes taille (IBM, Oracle, SAP, Amadeus, SAS, VMware), mais aussi des entreprises de taille intermédiaire (Générix), et des PME (Adents, PeopleDoc).

Nous avons également complété ces données primaires par des données secondaires : articles scientifiques, articles de presse professionnelle, études sectorielles et documents internes des entreprises étudiées. Les données secondaires servent deux objectifs dans notre protocole de recherche. Tout d'abord, elles nous ont permis de comprendre les intérêts et les stratégies des firmes dans le secteur, d'identifier des entreprises informatiques françaises ou étrangères présentes commercialement en France. Ensuite, grâce à ces éléments, nous avons pu trianguler les données primaires avec les données secondaires et nous assurer que nos résultats empiriques n'étaient pas uniquement liés aux caractéristiques des entreprises choisies pour notre étude, ni à celles des personnes interrogées. En triangulant les informations, notre objectif était également d'atteindre un niveau élevé de validité interne (Gibbert, Ruigrok et Wicki, 2008). Nous avons synthétisé ce recueil de données dans le tableau 1.

Tableau 1 : Recueil des données (2015-2017)

Nature des données recueillies	Nombre et durée	Entreprises concernées
Entretiens semi-directifs avec des alliance managers, directeurs des partenariats, directeurs des alliances stratégiques	17 entretiens de 30 mn à 2h auprès de 13 alliance managers et directeurs des partenariats	Oracle, SAP, IBM, Adents, PeopleDoc, Generix, VMware, SAS, Sage, Amadeus
Observations lors de réunions et d'événements	4 réunions de 2h et 3 événements de 6 h	Entreprises membres de l'ASAP ou de l'ADALEC
Documents et données secondaires	Articles scientifiques, articles de journaux, études sectorielles, documents internes des entreprises étudiées et des associations professionnelles	Editeurs du secteur des logiciels pour entreprises

Dans notre recherche, les niveaux d'analyse retenus sont les niveaux organisationnels, inter-organisationnels et individuels. Nous souhaitons en effet comprendre comment les entreprises gèrent les tensions liées à la coopétition. Le guide d'entretien a ainsi pris en compte ces trois niveaux d'analyse. Il s'agissait tout d'abord d'étudier les relations entre entreprises coopétitives, ainsi que les tensions ressenties par les individus (les managers d'alliances) concernant ces relations inter-firmes. Quelles sont les tensions ressenties dans le cadre d'interactions régulières avec des homologues de firmes rivales ? Il était ensuite nécessaire d'étudier les tensions internes induites par la coopétition, au niveau organisationnel. Quelles sont les tensions coopétitives ressenties par les managers d'alliances dans un contexte d'interactions avec des collègues de leur propre entreprise ? Notre objectif était enfin de comprendre, de leur point de vue, comment étaient perçus les dispositifs managériaux coopétitifs mis en place par les entreprises.

Les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits et codés manuellement selon les principes de l'analyse de contenu de Miles et Huberman (1994). Pour ce faire, nous avons construit un dictionnaire thématique à partir des travaux de Bengtsson et Kock (1999, 2000), de Fernandez *et al* (2014) et de Pellegrin-Boucher *et al* (2017). Cette méthode d'analyse permet l'identification de thèmes communs et convergents au sein des discours des répondants (Eisenhardt, 1989). Toutefois, durant la phase d'analyse des données primaires nous avons amélioré la codification et l'analyse des entretiens en intégrant de nouveaux thèmes reflétant les idées exprimées par les répondants (Miles et Huberman, 1994).

3. RÉSULTATS

3.1. DEUX FORMES PRINCIPALES DE COOPÉTITION COMMERCIALE

La coopétition est apparue très vite comme un élément présent dans les relations commerciales des entreprises du secteur puisqu'au sein des entreprises étudiées, le pourcentage de ventes réalisées avec des concurrents représentent environ un quart du chiffre d'affaires total. Deux formes principales de coopétition commerciale ont également émergé ; nous les avons définies et caractérisées dans le tableau 2.

Premièrement, les partenariats de distribution correspondent à des collaborations entre entreprises indépendantes où l'une des entreprises vend les solutions d'une autre entreprise. Ces partenariats ont parfois lieu avec des entreprises concurrentes. Les partenariats de distribution coopétitifs correspondent ainsi à des cas de collaboration où un partenaire A vend les produits ou les services de l'entreprise B qui est simultanément concurrente sur d'autres activités. Il s'agit d'une vente indirecte *via* un partenaire ou un « coopétiteur », cela correspond à « vendre par ». Ces partenariats sont rarement exclusifs ; il est commun qu'un partenaire concurrent (le « coopétiteur ») distribue les produits ou solutions d'entreprises concurrentes entre elles. Un directeur des partenariats d'une des entreprises de notre échantillon explique : « *Dans le cas de partenariats de distribution, il s'agit de vendre à travers ou par un partenaire qui est parfois lui-même notre concurrent sur certaines activités. Dans le secteur des logiciels pour entreprises, il existe de nombreux partenariats de ce type. Certaines entreprises distribuent des solutions concurrentes entre elles* ». Le partenariat de distribution est établi sur une durée minimum d'un an et fait l'objet d'un contrat. Certains partenariats durent depuis plusieurs années. Lorsque les partenaires sont concurrents, les partenariats évoluent plus vite et peuvent s'arrêter s'il existe simultanément trop de concurrence entre les partenaires : « *Les partenariats entre Oracle et SAP se sont arrêtés depuis environ un an et demi car SAP est devenue trop concurrente d'Oracle. Ils ne se considèrent plus du tout comme des partenaires mais comme des ennemis* » (un directeur des partenariats d'Oracle). Au sein des firmes étudiées, il existe de nombreux partenariats de ce

type. Ces relations sont plutôt menées à moyen-long terme. En revanche, les enjeux et les investissements sont variables et les interactions peu nombreuses.

Deuxièmement, l'analyse des entretiens montre qu'il existe une autre forme de coopération commerciale, ce que les professionnels des alliances et partenariats appellent des « alliances commerciales ». Ces relations commerciales correspondent à des situations où les entreprises vendent ensemble des produits ou services, parfois entre coopétiteurs. Les entreprises, même concurrentes, proposent ainsi conjointement leurs solutions aux clients, il s'agit, non pas de « *vendre par* » comme dans le cas précédent, mais de « *vendre avec* ». Cela correspond à des alliances commerciales où les partenaires interviennent ensemble sur les propositions commerciales puis lors des projets de mise en place. Les enjeux et les ressources investies sont importants de part et d'autre. Il s'agit essentiellement de ressources marketing et techniques mais également de budgets de formation. Ces alliances sont moins nombreuses que les partenariats, mais l'implication de part et d'autre est généralement élevée.

Ce type d'alliances ressemble à une vente directe mais appuyée par un partenaire concurrent et ce sont les managers d'alliances, et non les commerciaux, qui les gèrent. Il s'agit par exemple de réponses en commun à des appels d'offres ou d'offres conjointes proposées aux clients indépendamment d'appels d'offre officiels. Cela peut concerner des éditeurs de logiciels ou des intégrateurs « *Les ventes directes sont parfois appuyées par un partenaire comme les intégrateurs qui sont de bons influenceurs auprès des clients* » (Un directeur des alliances et des partenariats). Le coopétiteur, qu'il soit intégrateur ou éditeur, joue parfois un rôle d'influenceur auprès de ses clients en lui conseillant les solutions des deux sociétés ou uniquement celle du partenaire. Le partenaire présenté par l'influenceur à ses clients peut également servir de faire-valoir si sa réputation et/ou ses solutions sont recherchés par le client. C'est aussi un moyen pour l'influenceur de vendre de nouvelles solutions et missions de services. L'alliance commerciale coopétitive peut être ainsi ponctuelle s'il s'agit de répondre à un appel d'offre, ou d'élaborer une solution commerciale « au coup par coup ». Mais nous avons également constaté que certaines alliances commerciales entre éditeurs duraient depuis plusieurs années et étaient visibles sur les sites internet des entreprises. Dans ce cas, l'implication est forte et les interactions sont nombreuses.

Si l'on compare ces deux formes de coopération commerciale, il est intéressant de constater que les partenariats de distribution représentent généralement un chiffre d'affaires moindre par partenaire que les alliances commerciales, mais le nombre de contrats de ventes indirectes étant plus nombreux, le chiffre d'affaires total réalisé à travers des partenariats de vente indirecte est finalement plus important.

Tableau 2 : Les formes de coopération commerciale

Nature	Activité principale	Caractéristiques
Partenariat de distribution coopératif	Vendre « par » un concurrent	Distribution indirecte contractualisée Moyen-long terme (minimum 1 an) Enjeux et investissements variables Nombreux cas Rares interactions avec le coopérateur
Alliance commerciale coopérative	Vendre « avec » un concurrent	Vente directe avec un partenaire, contractualisée ou non Ponctuelle ou long-terme Enjeux importants Cas peu nombreux Interactions avec le coopérateur Présence fréquente d'un intermédiaire

3.2. LES TENSIONS LIÉES À LA COOPÉRATION COMMERCIALE

3.2.1. Les tensions liées à la coopération commerciale au niveau inter-organisationnel

L'analyse des verbatims montre que la coopération provoque des tensions entre coopérateurs (tableau 3). Elle en induit notamment lorsque la compétition entre les partenaires devient trop forte. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les partenariats établis dans les années 90 entre Oracle et SAP ont volé en éclats à partir du milieu des années 2000, lorsque SAP s'est positionnée sur les marchés principaux d'Oracle. Jusque-là, les deux firmes étaient à la fois partenaires et concurrentes sur certaines activités, mais à partir de cette période, SAP a remplacé des solutions centrales d'Oracle par des solutions développées en interne.

L'analyse des résultats montre également une différence entre les deux formes de coopération commerciale identifiées. En effet, la relation est plus complexe entre partenaires concurrents quand il s'agit de « vendre avec » plutôt que de « vendre par » le coopérateur. Dans le premier

cas un intermédiaire est d'ailleurs souvent nécessaire pour mettre en place la relation de coopétition (intégrateur, consultant, etc.) : « *Si nous devons coopérer avec un concurrent dans le cadre d'une alliance, c'est l'intégrateur qui fait la connexion entre les solutions concurrentes. La connectivité entre les systèmes et les équipes concurrents sera portée par l'équipe des intégrateurs, jamais par notre société* » (un directeur des alliances). La relation est en effet plus complexe et les tensions plus intenses dans ce type de coopétition commerciale car les interactions sont plus nombreuses et les enjeux plus élevés.

Les tensions au niveau-organisationnel sont souvent liées à une augmentation de la compétition entre les deux entreprises, mais aussi aux changements de collaborateurs. Les partenariats et les alliances reposant beaucoup sur du relationnel, du « fit » et de l'*intuitu personae*, lorsque le manager d'alliance de la firme coopétitive est remplacé par une autre personne, l'alliance peut s'arrêter ou ne plus fonctionner correctement : « *Tout repose sur l'humain. Du coup, si vous changez les personnes, l'alliance peut changer complètement. Cela crée des tensions et parfois l'alliance ne fonctionne plus du tout* » (un alliance manager).

3.2.2. Les tensions coopétitives internes liées à la coopétition commerciale

Au niveau organisationnel, l'analyse des résultats suggère également que les managers d'alliances se retrouvent en difficulté avec des personnes de leur propre entreprise. Ces tensions, liées à la fois à des raisons affectives mais aussi économiques, sont nombreuses et génèrent souvent des blocages et des freins en interne. Nos résultats mettent également en évidence que ces tensions sont plus vives que les tensions inter-organisationnelles, ceci pour trois raisons principales.

Premièrement, les tensions affectives sont plus fortes car les responsables partenaires sont parfois mal considérés par les autres salariés de leur propre entreprise. Ils sont en effet perçus comme des « traîtres » coopérant avec l'ennemi. Leur utilité est parfois remise en question par les commerciaux ou d'autres services, car peu comprise. Un alliance manager explique : « *Ce n'est pas facile car les autres services ne comprennent pourquoi nous collaborons avec des*

concurrents. Les commerciaux pensent que l'on collabore avec l'ennemi et le personnel technique considère que l'on a des solutions aussi bonnes voire meilleures en interne ».

Deuxièmement, d'un point de vue économique et financier, les commerciaux ont souvent l'impression que les managers d'alliances leurs « volent leurs clients » et qu'ils sont concurrents. Inversement, lorsque c'est le responsable partenaires qui conclut une vente grâce à l'influence d'un de ses partenaires, c'est parfois la direction commerciale, voire la direction générale qui en retire les bénéfices, ce qui peut créer un sentiment de frustration chez le manager d'alliances.

Enfin, malgré l'existence de ces tensions, les salariés n'ont pas d'autres choix que de continuer à travailler au sein de la même organisation, alors qu'au contraire, lorsque les tensions inter-organisationnelles sont trop fortes, les alliances s'arrêtent, comme ce fut le cas entre Oracle et SAP ou entre IBM et STMicroelectronics. Ces différentes raisons expliquent pourquoi les tensions sont persistantes dans certaines organisations et peuvent même créer des blocages internes durables.

3.2.3. Les freins internes liés à la coopération commerciale

Au niveau organisationnel, certains salariés sont à l'origine de freins internes qui peuvent ralentir, voire arrêter le processus de décision et de mise en œuvre d'actions commerciales. Des managers d'alliances nous ont ainsi expliqué que des membres de leur entreprise ont parfois bloqué certains projets de ventes coopératives. Un directeur des alliances et des partenariats décrit par exemple un échec passé : *« Il arrive qu'il y ait des échecs lorsqu'apparaissent des freins en interne. Je me rappelle d'un cas d'échec avec un éditeur où la direction générale et la direction commerciale étaient d'accord pour l'alliance mais pas la R&D car ils trouvaient qu'ils faisaient la même chose en mieux. Lorsque les opérationnels freinent, c'est difficile de les obliger. On ne peut pas aller à l'encontre des équipes. L'alliance leur faisait penser que cela éclipsait leur propre solution. Ils n'ont pas compris l'intérêt et ont tout fait pour que le projet n'aboutisse pas ».*

Ces freins internes ralentissent la prise de décision et l'action. Cela crée des blocages qui conduisent parfois à renoncer à des ventes : « *Du fait de ce blocage en interne avec les équipes techniques, nous n'avons gagné que cinq clients grâce à ce partenaire, au début de notre partenariat, car nous avons dû l'arrêter sous la pression des équipes techniques. Nous aurions pu en gagner 350 si nous avons continué ce partenariat plus longtemps. Heureusement, actuellement, notre DG tape un peu plus du poing sur la table pour éviter que ne réapparaisse ce genre de situation* ». Ce dernier verbatim met ainsi en exergue l'existence de freins internes mais aussi de solutions pour y remédier.

Tableau 3 : Les freins et les tensions liées à la coopération commerciale

Niveau	Caractéristiques	Causes	Implications
Inter-organisationnel	Tensions d'une durée variable en fonction du niveau de concurrence	Concurrence Changement d'interlocuteur Paradoxe de la coopération	- Freins à la coopération - Arrêt de la coopération si tensions trop fortes
Organisationnel	Tensions durables et fortes Freins internes	<i>Affectives</i> : Incompréhension, Sentiment de trahison <i>Economiques</i> : Conflits d'intérêt, manque à gagner	- Freins internes - Blocages - Impacte toutes les équipes concernées par les projets coopératifs

3.3. DE L'IMPORTANCE DE L'ARBITRAGE, DU « DOUBLE-BOOKING » ET DES « SPONSORS »

L'analyse des entretiens montre que lorsqu'il existe au sein des entreprises des dispositifs managériaux adaptés, les tensions sont réduites et certains freins internes disparaissent. En particulier, les résultats montrent que les procédures d'arbitrage, de « double-booking » et de « sponsoring » sont des solutions pertinentes pour gérer la coopération commerciale.

3.3.1. L'arbitrage et le double-booking

Nos résultats montrent tout d'abord l'importance de l'arbitrage pour lever certains blocages. Un manager d'alliances nous explique ainsi : « *Effectivement, la direction doit intervenir régulièrement si elle veut éviter que certaines tensions se développent trop fortement en*

interne et bloquent certains projets commerciaux ». Un directeur des partenariats confirme de manière similaire : *« C'est important d'avoir une direction sur laquelle s'appuyer qui prendra des décisions définitives concernant la réponse aux appels d'offres : quelles équipes répondent à quels appels d'offre et comment »*.

Ensuite, d'autres dispositifs permettent également de lever certains freins en interne. Ainsi, le double-booking consiste à intéresser les commerciaux et les managers d'alliances sur les ventes totales réalisées par les responsables d'alliances (vente indirecte) et la force de vente directe. C'est un système d'intéressement qui permet de réduire les conflits d'intérêt et de réduire la concurrence entre ces deux fonctions. Un directeur des alliances et des partenariats explique : *« L'enjeu de la coopération et des partenariats est bien compris par les commerciaux et la direction commerciale dans mon entreprise actuelle. Les commerciaux sont en effet intéressés sur les ventes totales (commission sur budget total ventes directes et ventes indirectes) et pas que sur leurs ventes. C'est ce que l'on appelle le « double-booking ». Cela permet d'augmenter la part de gâteau à la fois pour les commerciaux et pour les alliance managers. Cela les motive et il n'y a plus de tension entre eux »*.

Le double-booking réduit la compétition, augmente la coopération et favorise l'intégration des dimensions antagonistes de la coopération. Les acteurs acceptent davantage, puisqu'ils y trouvent un intérêt financier, que certains acteurs travaillent avec des concurrents. Si cela peut servir l'intérêt de l'entreprise et leurs propres intérêts, les commerciaux et les responsables partenaires sont ainsi prêts à coopérer pour gagner certaines ventes, même si cela concerne des partenaires concurrents: *« Je donne des informations aux commerciaux sur certains clients que me donnent mes partenaires, comme cela, ils voient que je joue leur jeu. En échange, ils m'ont aussi parfois aidé à développer du business dans des filiales à l'étranger. C'est win-win, même si au final c'est souvent le directeur commercial ou le DG qui s'attribue la vente acquise grâce aux partenaires avec lesquels j'étais en relation... »* (un directeur des partenariats). L'analyse des entretiens suggère que travailler ensemble favorise un meilleur taux de réussite global des opérations commerciales, ce qui impacte favorablement les acteurs concernés par le double-booking.

3.3.2. Le rôle des sponsors

L'analyse des données recueillies met également en exergue le rôle de la recherche de sponsors. Il s'agit pour les managers d'alliances d'identifier une personne qui va soutenir en interne l'action des responsables de partenariats et d'alliances. Le sponsor peut-être le Directeur Général, un VP, une personne clé dans l'organigramme, ou un opérationnel. Un directeur des partenariats nous explique ainsi : *« Il est nécessaire d'identifier un sponsor intéressant. C'est plus facile dans les petites boîtes de trouver le bon sponsor et les opérationnels référents qui seront bien formés et informés sur le savoir-faire. »*. Comme nous l'a confirmé un autre directeur des partenariats : *« Dans le cas de ce partenariat avec la société Alpha, l'équipe R&D a bloqué le projet car on n'était pas assez soutenu en interne. Ils considéraient que l'on avait d'aussi bons produits et que cela n'était pas nécessaire de collaborer avec la société Alpha »*.

De plus, les sponsors peuvent être recherchés en externe, chez le coopétiteur. Il s'agit de trouver une personne qui va soutenir le partenariat au sein de l'organisation partenaire. Un directeur des alliances et partenariats : *« Cela se pratique beaucoup avec les intégrateurs, on essaie de toucher l'associé ou le directeur qui va nous soutenir chez eux. Mais c'est toujours plus difficile dans les grands groupes car il faut toucher le DG mais aussi les consultants sur le terrain. C'est plus facile dans les petites structures de trouver le bon sponsor »*. Le sponsor permet de défendre et de valoriser le partenariat. Le pouvoir et la capacité d'action du manager d'alliances sont ainsi augmentés en interne et vis-à-vis d'autres projets chez le partenaire. Les tensions entre salariés de l'entreprise sont également diminuées car le sponsor va soutenir et légitimer le rôle du manager d'alliances, voire arbitrer dans certains cas. Le sponsor sollicité facilite ainsi la prise de décision et l'action.

4. DISCUSSION

Cette recherche avait pour objectif d'identifier les formes de coopétition commerciale présentes dans les entreprises et de mettre en lumière les procédures managériales permettant de gérer les tensions et les freins liés. L'analyse montre l'existence de deux formes

principales de vente coopérative dans le secteur des logiciels d'entreprise, ainsi que deux types de solutions pour réduire les tensions et les freins coopératifs. Ces résultats permettent de compléter les connaissances actuelles sur la coopération, ainsi que d'enrichir la théorie sur le management des tensions coopératives dans le domaine commercial.

4.1. COOPÉTITION COMMERCIALE DIRECTE ET INDIRECTE

Notre recherche confirme les modèles selon lesquels la coopération commerciale se distingue de la coopération en R&D (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017) ou d'autres types de coopération (Le Roy et Czakon, 2016). Notre approche révèle cependant de nouveaux éléments puisqu'elle suggère que la coopération revêt deux formes principales : premièrement, les ventes coopératives directes (les alliances commerciales qui correspondent à « vendre avec ») et, deuxièmement, les ventes coopératives indirectes (les partenariats de distribution qui correspondent à « vendre par »). Nos résultats suggèrent également que les ventes coopératives directes sont moins nombreuses, plus complexes et qu'elles comportent davantage de tensions que les ventes coopératives indirectes car elles nécessitent davantage d'interactions avec le coopérateur. Un intermédiaire (intégrateur, consultant, etc.) est souvent nécessaire pour mettre en place ce type de coopération. Ces résultats viennent compléter et enrichir les travaux concernant les caractéristiques de la coopération proche du client (Peng et Bourne, 2009 ; Kylänen et Mariani, 2012, 2014 ; Chiambaretto et Dumez, 2016; Chiambaretto *et al.*, 2016 ; Czakon et Czernek, 2016 ; Mariani, 2016 ; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017).

4.2. DES TENSIONS ET DES FREINS INTERNES PLUS FORTS

Notre recherche confirme également l'existence de tensions liées à la coopération (Tidström, 2013 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Raza-Ullah *et al.*, 2014 ; Lundgren-Henriksson et Kock, 2016 ; Stadler et Van Wassenhove, 2016), et en particulier dans le cas de coopération commerciale (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017). Toutefois, notre approche met en évidence que les tensions sont plus nombreuses et plus vives en interne, entre individus de la même organisation, qu'au niveau inter-organisationnel, entre coopérateurs. Une des explications réside dans le fait que

lorsque les tensions sont trop vives au niveau inter-organisationnel, les alliances s'arrêtent, alors qu'au niveau intra-organisationnel, les individus continuent à travailler au sein de la même organisation. Une autre explication réside dans le fait que les tensions internes, entre individus de la même entreprise, sont à la fois d'ordre économique et affectif, ce qui les rend plus durables et plus complexes. Il est donc important de développer des solutions adaptées.

4.3. DOUBLE-BOOKING ET SPONSORS : DES SOLUTIONS ADAPTÉES À LA COOPÉTITION COMMERCIALE

Notre recherche confirme certains résultats antérieurs sur le management de la coopétition, comme le rôle de l'intégration, mais aussi de l'arbitrage (Fernandez *et al*, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Pellegrin-Boucher *et al*, 2017). Nous approchons cependant que d'autres dispositifs doivent être utilisés pour gérer les freins et les tensions liées à la coopétition commerciale. En effet, notre travail souligne l'importance du dispositif appelé « double-booking » qui réduit les conflits d'intérêt et augmente la coopération en interne. Cette procédure contribue à une meilleure acceptation et à une meilleure intégration de la coopétition commerciale (Fernandez *et al*, 2014 ; Smith et Lewis, 2011 ; Clarke-Hill *et al.*, 2003 ; Oshri et Weber, 2006 ; Chen, 2008 ; Gnyawali et Park, 2011).

Enfin, nous montrons que la présence d'un sponsor réduit les blocages internes à la coopétition. Cette solution managériale s'inscrit, elle, davantage dans une logique de séparation des dimensions opposées que dans une logique d'intégration puisque les rôles concurrentiels des commerciaux et coopératifs des managers d'alliances sont maintenus (Bengtsson *et al*, 2000 ; Oliver, 2004 ; Herzog, 2010). Le recours à un sponsor peut également s'inscrire dans une logique d'arbitrage (Pellegrin-Boucher *et al*, 2017), puisque ce dernier peut agir comme un médiateur, en prenant position pour une action plutôt que pour une autre.

CONCLUSION

La recherche conduite au sein du secteur des logiciels pour entreprises visait à identifier les formes de coopération commerciale et les dispositifs managériaux adaptés pour réduire les tensions et les freins liés à ces situations particulières. Notre approche corrobore l'idée développée par des travaux récents selon lesquels la coopération commerciale se distingue de la coopération en recherche et développement. Toutefois, notre recherche montre l'existence de formes spécifiques et de nouveaux modes managériaux qui n'avaient pas été identifiés jusqu'ici. Notre première contribution réside ainsi dans l'identification et dans la caractérisation de deux formes originales de coopération commerciale.

Notre deuxième contribution correspond à la mise en évidence de la nature des tensions et des freins liés à la coopération commerciale au niveau inter-organisationnel et organisationnel. Plus précisément, nous montrons que ces tensions sont plus fortes entre salariés de la même entreprise (niveau organisationnel) qu'entre salariés de firmes distinctes en coopération (niveau inter-organisationnel). Enfin, nous soulignons que la mise en place du double-booking et de la recherche de sponsors réduit ces tensions et permet de lever certains freins en interne. Ces résultats permettent de compléter la théorie sur le management de la coopération (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Tidström, 2013 ; Fernandez *et al.*, 2014 ; Raza-Ullah *et al.*, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015 ; Lundgren-Henriksson et Kock, 2016 ; Stadler et Van Wassenhove, 2016) et d'enrichir les travaux sur la coopération commerciale (Jones, 2003 ; Peng et Bourne, 2009 ; Kylänen et Mariani, 2012, 2014 ; Chiambaretto et Dumez, 2016 ; Chiambaretto *et al.*, 2016 ; Czakon et Czernek, 2016 ; Mariani, 2016 ; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017).

D'un point de vue managérial, nous montrons qu'il existe des dispositifs qui permettent de gérer les tensions et les freins liés à la coopération commerciale. La connaissance de ces tensions et de ces méthodes est un élément clé pour les personnes engagées dans ces relations. Les managers qui connaissent ces formes de coopération et ces méthodes managériales ont en effet un avantage par rapport à ceux qui ne les connaissent pas. L'efficacité managériale pourrait ainsi être améliorée grâce à la formation des dirigeants et à la mise en pratique de ces solutions.

Nous devons toutefois limiter la portée de cette recherche. Le potentiel de généralisation de nos résultats est en effet pénalisé par plusieurs limites inhérentes à notre travail, telles que l'étude d'un cas sectoriel unique, ou les biais afférents à une méthode qualitative (accès aux données, subjectivité des chercheurs, etc.). Au regard de nos résultats établis au sein du secteur de l'informatique, il conviendrait ainsi d'investiguer les stratégies et les enjeux propres à la coopération commerciale au sein d'autres industries. Les résultats mis en lumière laissent en effet penser que d'autres entreprises confrontées à des enjeux similaires pourraient également être concernées.

Enfin, la coopération étant un processus dynamique par nature (Gnyawali et Park, 2011), il serait intéressant d'étudier la mise en place de ces dispositifs managériaux dans le temps. Les différentes phases du management des stratégies coopératives pourraient être analysées en détail au niveau inter-organisationnel, organisationnel et individuel. Une meilleure connaissance de la dynamique et des spécificités de la coopération est en effet un facteur essentiel pour développer des relations efficaces et gérer des tensions paradoxales (Bengtsson et Kock, 2014).

RÉFÉRENCES

- Bechky, B. A., 2003, "Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor". *Organization Science*, 14(3), 312-330.
- Bengtsson, M. et S. Kock, 1999, "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks". *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14: 178-190.
- Bengtsson, M. et S. Kock, 2000, "'Coopetition' in business networks - To cooperate and compete simultaneously". *Industrial Marketing Management*, 5: 411-426.
- Bengtsson, M. et S. Kock, 2014, "Coopetition-Quo vadis? Past accomplishments and future challenges". *Industrial Marketing Management*, 43: 180-188.

- Bengtsson, M., J. Eriksson et L. Wincent, 2010, “New ideas for a new paradigm”. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino. and F. Le Roy (eds.) *Coopetition: Winning strategies for the 21st Century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing House, pp 19-39.
- Bouncken, R. B. et S. Kraus, 2013, “Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition”. *Journal of Business Research*, 66: 2060-2070.
- Bouncken, R. B. et V. Fredrich, 2012, “Coopetition: Performance implications and management antecedents”. *International Journal of Innovation Management*, 16: 1-28.
- Bouncken, R., T. Clauß et V. Fredrich, 2016, “Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance?”. *Industrial Marketing Management*, 53: 77-90.
- Brandenburger, A. et B. Nalebuff, 1996, *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Chen, M. J., 2008, “Reconceptualizing the competition-cooperation relationships”. *Journal of Management Inquiry*, 20: 1-19.
- Chiambaretto, P. et H. Dumez, 2016, “Toward a typology of coopetition: A multilevel approach”. *International Studies of Management and Organization*, 46: 110-129
- Chiambaretto, P., C. Gurau et F. Le Roy, 2016, “Coopetitive branding: Definition, typology, benefit and risks”. *Industrial Marketing Management*, 57: 86-96.
- Clarke-Hill, C., H. Li et B. Davies, 2003, “The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach”. *Management Research News*, 26: 1-21.
- Contractor, F.-J. et P. Lorange, 2002, “The growth of alliances in the knowledge-based economy”. *International Business Review*, 4: 485-503.
- Czakov, W. et K. Czernek, 2016, “The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland”. *Industrial Marketing Management*, 57: 64-74.
- Czakov, W., K. Mucha-Kuś et M. Rogalski, 2014, “Coopetition research landscape – A systematic literature review 1997-2010”. *Journal of Economics & Management*, 17: 122-150.
- Dagnino, G. B., M. C. Di Guardo et G. Padula, 2012, “Coopetition: Nature, challenges, and implications for firms’ strategic behavior and managerial mindset”. In G. B. Dagnino

- (ed.) Handbook of research on competitive strategy. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, pp 492-511.
- Dowling, M. J., W. D. Roering, B. A. Carlin et J. Wisnieski, 1996, "Multifaceted relationships under coopetition". *Journal of Management Inquiry*, 2: 155-167.
- Eisenhardt, K. M., 1989, "Building theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14: 532-550.
- Estrada, I., D. Faems et P. de Faria, 2016, "Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms". *Industrial Marketing Management*, 53: 56-65.
- Fernandez, A-S. et P. Chiambaretto, 2016, "Managing tensions related to information in coopetition". *Industrial Marketing Management*, 53: 66-76.
- Fernandez, A-S., F. Le Roy et D. Gnyawali, 2014, "Sources and management of tension in coopetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe". *Industrial Marketing Management*, 2: 222-235.
- Fjeldstad, ØD., M. Becerra et S. Narayanan, 2004, "Strategic action in network industries: An empirical analysis of the European mobile phone industry". *Scandinavian Journal of Management*, 20: 173-197.
- Gibbert, M., W. Ruigrok et B. Wicki, 2008, "What passes as a rigorous case study?", *Strategic Management Journal*, 29: 1465-1474.
- Gnyawali, D. R., J. He et R. Madhavan, 2008, "Co-opetition promises and challenges". In C. Wankel (ed.) *The 21st century management: A reference handbook*, vol. 38. Los Angeles: Sage Publications, pp 386-398.
- Gnyawali, D. R. et B. J. Park, 2009, "Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model". *Journal of Small Business Management*, 47: 308-330.
- Gnyawali, D. R. et B. J. Park, 2011, "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation". *Research Policy*, 40: 650-663.
- Hallikas, J., J. Levy, P. Ritala et H. Sissonen, 2006, "Competitive and cooperative networks in the ICT sector to indicate the level of coopetition". Paper presented at the 2nd Workshop on Coopetition Strategy, September, Milan.
- Herzog, T., 2010, "Strategic management of cooperative relationships in CoPS-related industries". In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, F. Le Roy (eds.) *Coopetition:*

- Winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing House, pp 200-215.
- Jones, E., Chonko, L. B. et J. A. Roberts, 2003, “Creating a partnership-oriented knowledge oriented culture in strategic sales alliances: A conceptual framework”. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 18: 336-349.
- Kylänen, M. et M.M. Mariani, 2012, “Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: evidence from Finnish and Italian theme parks”, *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23: 61-74.
- Kylänen, M. et M.M. Mariani, 2014, “Cooperative and coepetitive practices: Cases from the tourism industry”. In Mariani, M.M., R. Baggio, D. Buhalis and C. Longhi (eds.), *Tourism Management, Marketing, and Development: Volume I: The Importance of Networks and ICTs*, New York: Palgrave, pp. 149-178.
- 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, 110–141.
- Le Roy, F. et W. Czakon, 2016, “Managing Coopetition: The missing link between strategy and performance”. *Industrial Marketing Management*, 53: 3-6.
- Le Roy, F. et A.S. Fernandez, 2015, “Managing coepetitive tensions at the working-group level: The rise of the coepetitive project team”. *British Journal of Management*, 26, 671–688.
- Lundgren-Henriksson, E-L. et S. Kock, 2016, “Coopetition in a headwind – The interplay of sensemaking, sensegiving, and middle managerial emotional response in coepetitive strategic change development”. *Industrial Marketing Management*, 58: 20–34
- Luo, X., A. Rindfleisch et D. K. Tse, 2006, “Working with rivals: The impact of competitor alliances on financial performance”. *Journal of Marketing Research*, 44: 73–83.
- Mariani, M.M., 2016, “Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector”. *Industrial Marketing Management*, 53: 103-123.
- Miles, B. et M. Huberman, 1994, *Qualitative data analysis: A source book of new methods*. London: Sage Publications.
- Oliver, A. L., 2004, “On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry”. *Scandinavian Journal of Management*, 20: 151-171.

- Oshri, I. et C. Weber, 2006, “Cooperation and competition standards-settings activities in the digitization area: The case of wireless information devices”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 2: 265-283.
- Padula, G. et G. Dagnino, 2007, “Untangling the rise of coopetition: The intrusion of competition in a cooperative game structure”. *International Studies of Management & Organization*, 37: 32-52.
- Peng, T-J. A. et M. Bourne, 2009, “The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks”. *British Journal of Management*, 20: 377-400.
- Peng, T. A., S. Pike, J. C. Yang et G. Roos, 2012, “Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice”. *British Journal of Management*, 23: 532–560.
- Pellegrin-Boucher E. et Fenneteau H., 2007, « Management de la coopération : le cas du secteur des ERP », *Revue Française de Gestion*, vol. 33 n° 176, Août- Septembre 2007, p. 111-134
- Pellegrin-Boucher, E., F. Le Roy et C. Gurău, 2013, “Coopetitive strategies in the ICT sector: Typology and stability”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25: 71-89.
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F. et Gurau C., 2017, “Managing Selling Coopetition: a case study of the ERP industry”, *European Management Review*
- Peng, T. A., S. Pike, J. C. Yang et G. Roos, 2012, “Is cooperation with competitors a good idea? An example in practice”. *British Journal of Management*, 23: 532–560.
- Quintana-García, C. et C. A. Benavides-Velasco, 2004, “Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms”. *Technovation*, 24: 927–938.
- Raza-Ullah, T., M. Bengtsson et S. Kock, 2014, “The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels”. *Industrial Marketing Management*, 43: 189-198.
- Ritala, P., 2012, “Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance”. *British Journal of Management*, 23: 307-324.
- Ritala, P. et L. Sainio, 2014, “Coopetition for radical innovation: Technology, market and business-model perspectives”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26: 155–169.
- Ritala, P. et P. Hurmelinna-Laukkanen, 2009, “What's in it for me? Creating and appropriating value in innovation-related coopetition”. *Technovation*, 29: 819-828.

- Ritala, P., S. Kraus et R. Bouncken, 2016, “Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities”. *International Journal of Technology Management*, 71: 1-9.
- Seran, T., E. Pellegrin-Boucher et Gurau C., 2016, “The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations”. *Industrial Marketing Management*, 53: 31-41.
- Shapiro, C. et H. Varian, 1999, *Information rules: A strategic guide to the network economy*. Boston: Harvard Business Press.
- Smith, W. K. et M. W. Lewis, 2011, “Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing”. *Academy of Management Review*, 2: 381-403.
- Star, S. L., et Griesemer, J., 1989, “Institutional ecology, “translation” and coherence. Amateurs and professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology”, *Social Studies of Sciences*, 19, 387-420.
- Taylor, A., 2005, “An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry”. *International Journal of Operations and Production Management*, 25: 469-489.
- Tidström, A., 2013, “Managing tensions in coopetition”. *Industrial Marketing Management*, 43: 261-271.
- Troesch, E. M. et P. F. Schikora, 2010, “Co-Opetition between SAP and Oracle: The effects of the partnership and competition on the companies’ success”, *Journal of Business Case Studies*, 6: 59-65.
- Yami, S., S. Castaldo, G. B. Dagnino et F. Le Roy, 2010, *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Yin R. K., 1994, *Case Study Research : Design and Methods*, Sage.