

La stabilité des relations coopératives dans un environnement hypercompétitif : Le cas Sony - Nintendo

1251

Résumé

L'objectif de cet article est de mieux comprendre les comportements stratégiques au sein d'un secteur innovant et hyperconcurrentiel : le secteur des consoles et jeux vidéo. Pour cela, nous réalisons une étude sectorielle longitudinale entre 1980 et 2009 décrivant les différentes phases stratégiques des deux géants de ce secteur d'activité : Sony et Nintendo. Cette étude, fondée principalement sur trois cadres théoriques (*i.e. la théorie des actions et réactions, la théorie des jeux, et la théorie des ressources*), nous l'avons abordée à travers trois corpus théoriques concernant les stratégies coopératives, concurrentielles (*i.e. approche structurelle et approche comportementale de la concurrence, Le Roy, 2004*) et coopétitives, nous souhaitons vérifier si la stabilité des relations coopératives peut perdurer lorsque les partenaires deviennent concurrents. Les premiers résultats issus du traitement des données secondaires révèlent que les positions des firmes peuvent être renversées. En effet, partenaires dans un premier temps, l'acquisition des ressources et des compétences stratégiques a transformé la relation partenariale en une relation concurrentielle, démontrant ainsi la fragilité de la stabilité des relations dans un secteur innovant et hyperconcurrentiel. Cette étude exploratoire est une première étape pour une démarche qualitative explicative plus approfondie. Ainsi, nous prolongeons notre réflexion à travers des développements théoriques et empiriques.

Mots clés : Coopération, Concurrence, Coopétition, Jeux vidéo, Console de salon.

1. INTRODUCTION

Premier marché du divertissement numérique devant le cinéma, le secteur de console et jeux vidéo a complètement bouleversé les habitudes de divertissement des adultes et des consommateurs plus jeunes. En 2000, l'industrie mondiale des consoles et des jeux vidéo représentait 6 milliards d'euros. En 2001, l'arrivée de Microsoft a quasiment doublé le chiffre d'affaires mondial en un an, soit 11 milliards d'euros. Ce secteur continua à progresser remarquablement pour atteindre en 2010 le chiffre d'affaires de 50,4 milliards d'euros.

La première console de salon « Odyssey » a été commercialisée en 1972 par Magnovox après avoir racheté les droits à son inventeur allemand Ralph Baer. Puis, en 1973, deux ingénieurs américains Nolan Bushnell et Ted Dabney créèrent la firme Atari, Inc et commercialisèrent le jeu d'arcade *Pong*. Ce fut le premier jeu célèbre de l'histoire. Au cours des trois dernières décennies, la segmentation des consommateurs a permis aux créateurs et aux fabricants d'adapter leurs gammes aux exigences de ces derniers. Les départements Recherche & Développement, Création & Innovation prirent une importance vitale pour permettre aux firmes de perdurer dans ce secteur oligopolistique. En effet, aujourd'hui seuls trois géants se partagent le marché des consoles de jeu vidéo : les deux japonais **Sony**, **Nintendo** et l'américain **Microsoft**. La course à l'innovation a contraint ces acteurs à adopter des produits aux cycles de vie relativement courts, soit 5 à 6 ans pour les consoles de jeux. La transition entre les générations de consoles et de jeux vidéo est une phase difficile, notamment pour les éditeurs¹. En effet, ces éditeurs doivent adapter leurs jeux vidéo à chaque nouvelle génération de console.

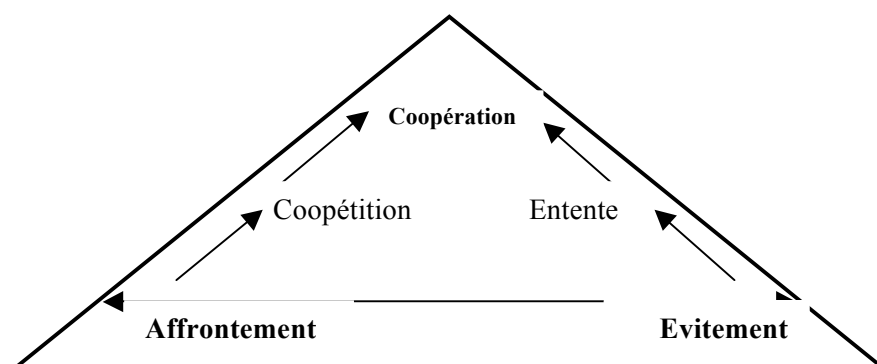
Notre recherche a pour objectif d'étudier le secteur de console et jeux vidéo grâce à une veille informationnelle. Un jeu vidéo est un jeu utilisant un dispositif informatique. Le joueur utilise des périphériques pour agir sur le jeu et percevoir l'environnement virtuel. Une console de jeu vidéo est un système électronique dédié au jeu vidéo. Il en existe deux types principaux : (i) les consoles de salon qui se branchent sur une télévision ; et (ii) les consoles portables, de petites tailles, qui possèdent leur propre écran et qui peuvent s'emporter partout. C'est dans cette perspective que notre recherche respectera le plan suivant : nous étudierons, dans un premier temps, les fondements théoriques des stratégies relationnelles pouvant opérer dans ce secteur : (i) *la perspective coopérative* ; (ii) *la perspective concurrentielle* et (iii) *la perspective coopérative*.

¹ Un éditeur a pour fonction de financer, fabriquer et commercialiser les jeux vidéo.

La mobilisation de ces corpus théoriques nous amènera à formuler nos propositions de recherche. Notre ambition est de répondre à la problématique suivante : « ***Dans un secteur innovant et hypercompétitif, la stabilité de la coopération entre les concurrents Sony et Nintendo est-elle possible ?*** ». L'analyse des données secondaires nous permettra de répondre à cette question, puis nous prolongerons notre réflexion avec nos apports empiriques à la vue des préconisations théoriques. Enfin, la dernière partie sera consacrée aux prolongements théoriques et empiriques qui seront nécessaires à l'enrichissement de cette étude.

Notre étude s'inscrit dans les politiques relationnelles proposées par Koenig (1996) (Cf. Figure 1, p.2). Les recherches en management stratégique se sont d'abord intéressées aux relations de rivalité ou concurrentielles entre les firmes (Harrigan, 1988). La perspective de cette recherche a pour ambition d'étudier la coopération entre les firmes. En effet, depuis le début des années 1980, les relations tendent à être coopératives. Les firmes ont besoin de nouer des relations partenariales pour devenir plus fortes. Enfin, tiraillées entre des relations concurrentielles et des relations coopératives, certaines firmes décident d'entreprendre une stratégie coopétitive. Cette dernière perspective fait couler beaucoup d'encre quant à sa définition même, sa modélisation et ses mesures. Ainsi, nous étudierons ces trois champs théoriques qui nous permettront d'appréhender notre question de recherche : « ***Dans un secteur innovant et hypercompétitif, la stabilité de la coopération entre les concurrents Sony et Nintendo est-elle possible ?*** ».

Figure 1 : Le tryptique des politiques relationnelles



(Source : Koenig, 1996 : 222)

2. LES FONDEMENTS THEORIQUES

2.1. La perspective coopérative entre les firmes

Les travaux incontournables de Garrette et Dussauge (1995) ont permis aux chercheurs de mieux appréhender la question des rapprochements d'entreprises. En effet, les auteurs ont su décrypter les stratégies d'alliances ou de partenariats grâce à une grille d'analyse des formes de relations et de rapprochements entre les entreprises. La multiplication des accords de coopération entre firmes rivales oblige à voir sous un autre angle les relations de concurrence (Hamel et *al.*, 1989 ; Dussauge, 1990 ; Yami et Le Roy, 2007). En effet, les entreprises se concurrencent sur certains points et coopèrent sur d'autres (Bengtsson et Kock, 1999). Levinson et Asahi (1995) montrent, quant à eux, l'importance d'une coopération « *cross industrielle* » et « *transnationale* », où les firmes interagiraient ensemble afin de faire face à l'incertitude et à la complexité de l'environnement.

« *Coopère celui qui privilégie l'intérêt commun plutôt que son intérêt personnel* » (Axelrod, 1992, p.9 in Blanchot 2006). La coopération n'est possible que s'il y a échange, suivant le jeu du « donnant-donnant » (Dameron, 2001). Dans le cas contraire, des comportements néfastes à la survie de l'alliance peuvent apparaître : l'abstention, la tricherie et le conflit (Blanchot, 2006). La coopération est caractérisée par deux notions : la réciprocité et l'engagement des partenaires. D'une part, la réciprocité renvoie aux stratégies de coopération et de coordination plutôt qu'aux stratégies de domination, de pouvoir, et de contrôle (Oliver, 1990). Ainsi, l'alliance facilite la mise en place de la confiance, de la dépendance mutuelle et de la réciprocité (Rao et Reddy, 1995). Le modèle de la réciprocité dans les relations inter-organisationnelles est théoriquement enraciné dans la théorie de l'échange (Emerson, 1962) ; et la stratégie collective (Astley et Fombrun, 1983 ; Oliver, 1990). D'autre part, l'engagement peut être décrit comme la bonne volonté des partenaires de l'alliance à exercer un effort dans leurs relations (Mohr & Spekman, 1994). L'engagement des partenaires peut être considéré sur des gains long-terme plutôt que des avantages court-terme (Demirbağ et Mirza, 2000). L'engagement des partenaires est souvent analysé à travers la théorie des jeux (Borys et Jemison, 1989). Un partenaire décide de s'engager lorsqu'il a bien déterminé les forces et les faiblesses de son partenaire (Kanter, 1994), et son potentiel futur (Philippart, 2001).

D'après Monateri et Ruffieux (1996 : 104), « *le développement de coopérations réussies de produits ou de procédés nouveaux requiert des coopérations horizontales, latérales, aussi bien que verticale* ». En s'appuyant sur la théorie de la dynamique concurrentielle, Dulbeco et Rocchia (1996 : 232) analysent la coopération comme « *un mécanisme de coordination temporelle des activités productives des entreprises. Dans cette perspective, les participants à un accord de coopération ne cherchent plus nécessairement à contrôler la concurrence, mais plutôt à rendre viables les changements productifs qui sont au cœur des processus concurrentiels* ».

Selon Ibert (2002 : 34), « *l'analyse de la politique des dynamiques relationnelles doit prendre en compte les croisements et les renversements d'alliance* ». Kogut (1988b) montre que le degré de rivalité concurrentielle dans l'industrie a un impact négatif sur la stabilité et la longévité de la coopération. Harrigan (1988), quant à lui, affirme qu'un degré élevé de concentration amène à la fin de la coopération avant le terme fixé. La survie, la durée et la stabilité des alliances ne sont donc pas synonymes de réussite. Elles peuvent être associées à de médiocres performances. Réciproquement, une rupture, une durée de vie limitée et/ou des évolutions des modalités initiales des alliances ne sont pas synonymes d'échec, parce qu'elles peuvent être associées à d'excellentes performances. La perspective coopérative nous amène à formuler la première proposition de recherche :

P1 : Quelles sont les conséquences du partenariat entre Sony-Nintendo ?
--

2.2. La perspective concurrentielle entre les firmes

La perspective concurrentielle adopte une logique purement économique. Dès les années 1930, de nombreux auteurs économiques se sont intéressés à l'approche des stratégies concurrentielles entre les firmes (Cf. *Tableau1, p.5*). Porter (1980) a mis en exergue les caractéristiques fondamentales de l'affrontement concurrentiel entre les firmes. Ainsi, il proposa un modèle en se basant sur trois stratégies possibles : (i) « la domination par les coûts » ; (ii) « la différenciation du produit par rapport aux produits analogues des concurrents » ; et (iii) « la concentration » qui consiste à cibler une segmentation de clientèle ou de gamme de produits précise ou une zone géographique délimitée.

Après l'analyse portérienne sur la structure de la concurrence (Porter, 1980), la théorie fondée sur les ressources (Barney, 1991) définit l'approche concurrentielle lorsque les firmes sont considérées comme des entités autonomes qui luttent entre elles pour obtenir des avantages concurrentiels (Gulati et *al.*, 2000).

Tableau 1 : Les principaux fondements de l'approche des stratégies concurrentielles

Auteurs	Approches
Parsons (1937)	Perspective qui a pour objectif d'expliquer les différents états des systèmes, susceptible d'aider par exemple, à comprendre la croissance des firmes, c'est-à-dire leur transformation d'entreprises en taille modeste en firmes leaders de leur secteur (ou inversement)
Schumpeter (1951)	Théorie de la « destruction créatrice » décrit la concurrence comme une course incessante dans le but de se dépasser mutuellement. Sur des marchés hypercompétitifs, Kirzner (1973 : 39) affirme que « ces entreprises leaders doivent remettre en cause la concurrence routinière « en créant de nouvelles façons de faire les choses et de nouvelles choses à faire ».
Thompson (1967)	Le succès (ou l'échec) des actions engagées permet aux firmes initiatrices d'apprendre, sur la base des réactions des entreprises rivales, et d'ajuster en conséquence leurs actions futures.
Cotta (1970)	L'auteur propose une matrice d'actions/réactions susceptibles de retracer les comportements concurrentiels des entreprises.

Source : Adapté de Bensebaa (2002 : 164-165) dans Le Roy (2002)

Selon Hill (1990), l'affrontement concurrentiel contraint les firmes à créer de la valeur et à assurer leur compétitivité afin de survivre. Selon Le Roy (2004 : 183), *« l'affrontement concurrentiel peut donc se définir comme une relation indirecte, médiatisée par le consommateur, dans laquelle les firmes rivales s'opposent les unes aux autres pour améliorer leurs positions et leurs performances »*. Toutefois, une concurrence excessive ou « agressive » (D'Aveni, 1995) peut produire des effets contraires tels que la diminution des marges commerciales (Brandemeyer et Schmidt, 1995). Dans cette perspective, D'Aveni (1995 : 233) définit la notion « d'hypercompétitivité » des firmes à travers un « environnement qui se caractérise par des manœuvres concurrentielles agressives et rapides, où il faut réagir vite pour acquérir des avantages concurrentiels et détruire ceux des rivaux ». En d'autres termes, une escalade des relations concurrentielles et conflictuelles peuvent apparaître entre les firmes d'un même secteur. Cette relation hypercompétitive peut nuire au bon fonctionnement du marché. En effet, des perturbations fréquentes telles que les barrières à l'entrée ou la baisse excessive des prix peuvent entraîner la disparition d'un concurrent. Afin de se prémunir de ce risque, les firmes doivent protéger leurs ressources stratégiques dans le but de maintenir leur position concurrentielle au sein de leur secteur d'activité.

Nous définirons la perspective concurrentielle des firmes à travers deux approches (Jacquemin, 1994 ; Scherrer et Ross, 1990) : (i) *l'approche structurelle de la concurrence* ; et (ii) *l'approche comportementale de la concurrence*.

(i) L'approche structurelle de la concurrence : Cette perspective définit la compétition comme « *un ensemble d'interactions entre les agents qui considèrent comme donnés les comportements d'autrui et les conditions des échanges* » (Jacquemin, 1994, in Le Roy, 2004 : 180). Selon Le Roy (2004), les facteurs structurels des firmes amènent ces dernières à satisfaire les mêmes clients de façon exclusive. Dès lors, elles sont susceptibles d'entrer dans une situation d'affrontement concurrentielle.

(ii) L'approche comportementale de la concurrence : L'approche comportementale de la concurrence est basée sur la notion d'asymétrie informationnelle entre les agents d'un même secteur. Selon Jacquemin (1994, in Le Roy, 2004 : 181), les firmes mettent en avant leurs forces matérielles et psychologiques afin de décourager les actions ou les réactions actuelles, futures ou potentielles de leurs concurrents.

Selon Ibert (2002 : 28), le modèle de Porter « *élude donc un des comportements essentiels dans la relation interfirmes : la coopération* ». Les relations sont plus complexes où les enjeux des partenaires reflètent une « *réalité métissée* » dans laquelle peuvent exister de manière alternative ou simultanée des stratégies de concurrence, de coopération et d'évitement. Ainsi, nous reprendrons le trypique proposé par Koenig (1996) qui démontre le caractère ambigu et complexe des relations à tous les niveaux (inter-personnels, intra-organisationnels et inter-organisationnels). Schelling (1960) définit la concurrence comme un jeu de « *motivation mixte* » où les firmes sont des partenaires / adversaires où une relation de dépendance réciproque et de conflit n'est pas à exclure. « *Même des haines les plus tenaces n'empêchent pas les alliances quand il s'agit d'un ennemi commun (...) Plus le caractère d'une hostilité est purement négative ou destructeur, plus il lui sera facile de produire une alliance entre des éléments qui n'avaient par ailleurs aucune raison de former une communauté* » (Simmel, 1992 : 131-132).

La théorie des actions et des réactions

La théorie de l'oligopole, l'économie industrielle, la sociologie ou encore le management stratégique ont tenté de conceptualiser l'approche concurrentielle des firmes (Hoskisson et *al.*, 1999). Cette approche fait naître la dyade « action-réaction » qui se caractérise par trois séries de travaux (Cf. Tableau 2, p.7) :

Tableau 2 : Les principaux travaux portant sur la relation dyadique « action-réaction » :

Auteurs	Approches
MacMillan et <i>al.</i> (1985) Smith et <i>al.</i> (1989, 1991) Chen et <i>al.</i> (1992) Venkataraman et <i>al.</i> (1997) Bensebaa (2000)	La réaction peut être prédite par les caractéristiques de l'action, par la firme instigatrice des actions et par la firme répondante.
Smith et <i>al.</i> (1991, 1997)	Le comportement concurrentiel peut être étudié à travers les facteurs humains, organisationnels et structurels de la firme et leurs impacts sur la performance.
Miller et Chen (1994, 1996a/b)	Certains auteurs s'intéressent à l'inertie organisationnelle sur la performance, à la simplicité des mouvements concurrentiels ou à leur non-conformité.

Source : Adapté de Bensebaa (2002 : 166) dans Le Roy (2002)

En s'appuyant principalement sur diverses théories telles que la théorie autrichienne, la théorie de l'hyperconcurrence, la théorie de l'apprentissage ou la théorie de la ressource, Chen (1996) décrit les tensions concurrentielles entre une firme leader (« focal ») et une firme challenger. En effet, « *le partage de marchés et la similitude des ressources atténuent la concurrence dans la mesure où elle augmente les probabilités de réponses, rendant ainsi difficile l'engagement d'actions* » (Bensebaa, 2002 : 166).

Les premiers travaux en dynamiques concurrentielles (Smith et *al.*, 2000), s'appuie sur la théorie du premier entrant pour identifier les effets d'une action stratégique spécifique. Ainsi, nous pouvons observer les délais de réactions, l'ordre des réactions, ainsi que la durée des avantages du premier entrant. La théorie des actions et des réactions a pour objectif d'étudier les processus concurrentiels (*i.e. introduction d'un nouveau produit, baisse de prix, agressivité publicitaire, etc.*) entre les firmes. In fine, le but est de maintenir voire d'améliorer la position concurrentielle de la firme. Bensebaa (2002 : 167) définit la réaction comme « *un contre-mouvement entrepris par une firme rivale pour défendre ou améliorer sa situation, sa performance ou sa position dans le secteur en réponse à l'action* ». L'auteur synthétise les diverses approches de la théorie des actions et des réactions à travers quatre types d'actions : *entrepreneuriale ; spécifique ; dissuasive et coopérative* (Cf. Tableau 3, p. 8).

Tableau 3 : Type d'action et nature de la concurrence

Type d'action	Ressources	Objectif stratégique
Entrepreneuriale	Découverte d'opportunités	Retarder les réactions en exploitant l'incertitude
Spécifique	Facteurs de production	Retarder les réactions en exploitant la possession de ressources et leur rareté
Dissuasive	Part de marché et réputation	Retarder les réactions en exploitant le pouvoir de marché et l'intimidation
Coopérative	Similitude des ressources	Eviter la concurrence au moyen de la coordination

Source : Bensebaa (2002 : 174)

La perspective concurrentielle nous amène à formuler la seconde proposition de recherche :

P2 : Quels sont les déterminants de la concurrence entre Sony et Nintendo ?
--

2.3. La perspective coopétitive entre les firmes

La perspective coopétitive est née de la combinaison entre la « compétition » et la « coopération » entre les firmes. Ce néologisme a été popularisé par Nalebuff et Brandenburger (1996). Ces derniers ont mobilisé la théorie des jeux pour envisager la coopétition comme « *un rapprochement d'intérêts entre complémentateurs lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément* » (Dagnino, 2007). Selon Luo (2004), la coopération et la concurrence ne sont pas les extrémités opposées d'un *continuum*, mais des dimensions distinctes, séparées et interreliées. Bengtsson et Kock (2000 : 412) définissent, quant à eux, le concept de coopétition comme « *une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* ». L'exploration et/ou l'exploitation d'actifs critiques avec des firmes concurrentes renforce les liens coopétitifs entre les firmes. Ainsi, Baumard (2007 : 85) affirme que « *cette nouvelle donne « coopétitive » pose la question de l'adaptation des grandes firmes pouvant leur permettre de maintenir leur place dans le jeu coopétitif, sans perdre leur capacité individuelle d'innovation* ». Le concept de la « coopétition » permet à la firme de se développer sur un marché ou de réduire ses coûts afin d'augmenter sa compétitivité et d'acquérir une position de leader (Chien et Peng, 2005 : 4).

2.3.1. La coopétition à travers la théorie des jeux

Nalebuff et Brandenburger (1996) définissent quatre leviers stratégiques pouvant modifier la structure du marché en utilisant la théorie des jeux :

(i) *Faire entrer de nouveaux acteurs* : L'entrée de nouveaux acteurs peut modifier les rapports de force au sein d'une industrie. Si la firme est déjà présente sur le marché, elle peut faire entrer des firmes offrant des produits complémentaires aux siens.

(ii) *Changer les règles contractuelles* : La modification contractuelle peut renforcer, ou au contraire affaiblir, la situation de la firme au sein de son industrie.

(iii) *Modifier les perceptions* : La firme peut décider de dissiper, ou au contraire de renforcer la perception des acteurs du marché, dans le but de satisfaire ses propres intérêts stratégiques.

(iv) *Jouez avec l'étendue du marché* : Selon l'étendue du marché, étroit (*local, régional ou national*) ou large (*européen ou mondial*), la firme utilisera des stratégies différentes. En effet, l'étendue du marché permet à la firme de ne pas attaquer de front ses concurrents mais de détourner ses intentions voire ses offensives stratégiques sur des marchés adjacents.

Enfin, Bengtsson et Kock (2000) considèrent que s'il existe des conflits inter-firmes, où les firmes oscilleraient entre des comportements concurrentiels et coopératifs, ces conflits ne sont pas uniquement le reflet de désaccords au niveau individuel, mais aussi à tous les niveaux inter-organisationnels de la firme.

2.3.2. La coopétition à travers la théorie de la ressource

La perspective de la théorie de la ressource permet d'appréhender le phénomène de la coopétition. Les ressources de la firme peuvent être définies à travers le capital physique, le capital financier et le capital organisationnel (Barney, 1991). Wernerfelt (1984 : 173) définit l'avantage concurrentiel par le fait que la possession d'une ressource particulière par une firme affecte les coûts et les revenus de l'acquéreur potentiels futurs de cette ressource. L'avantage concurrentiel émerge lorsque les ressources stratégiques de la firme sont caractérisées par leur idiosyncrasie, leur non-substituabilité, leur non-imitabilité (Dierickx et Cool, 1989), ainsi que par leur rareté (Barney, 1991). Plus les ressources sont uniques, plus la firme peut les exploiter et en tirer une rente (Barney, 1991). L'objectif est de protéger les ressources rares contre d'éventuels comportements opportunistes des partenaires.

Foray (1991 : 393 in Durand et Quélin, 1999 : 50) insiste sur le dilemme dans lequel se trouve une firme innovante : face à une opportunité technologique donnée, elle doit spécialiser ses actifs et ses ressources pour s'approprier les rentes futures attachées à cette innovation, mais elle se heurte au risque d'irréversibilité de la spécialisation : « *The motor of organizational dynamics is the contradiction between the necessity of integrating and associating resources in order to render them specific (the condition of technology creation) and the necessity of leaving these resources on the market (the condition of reversibility)* ».

La perspective coopérative nous amène à formuler la troisième proposition de recherche :

P3 : Existe-t-il des stratégies coopératives dans l'industrie des consoles de jeux vidéo ?

3. LE CAS SONY-NINTENDO

3.1. La méthodologie de recherche

La méthode de recherche est basée sur une étude sectorielle approfondie. Dans notre cas, il s'agit du secteur des consoles et des jeux vidéo. L'étude sectorielle approfondie est la méthode la mieux appropriée à notre recherche, car elle nous a permis de mieux cerner les enjeux de ce secteur et de mieux comprendre les relations stratégiques historiques entre les principaux acteurs de cette industrie. Notre étude sectorielle longitudinale couvre les trois dernières décennies. Nous avons choisi d'étudier cette industrie de divertissement numérique sur consoles de salon pour plusieurs raisons. Premièrement, ce marché a connu une croissance fulgurante cette dernière décennie, de 6 à 50 milliards d'euros de chiffre d'affaires mondial. Par ailleurs, l'hypercompétition et la course à l'innovation stratégique font de cette étude un cas exemplaire.

La méthode a consisté à recueillir les informations à travers de multiples sources de données (Yin, 1994). En effet, nous avons utilisé de nombreuses sources secondaires telles que : les rapports d'activités des entreprises concernées ; les revues professionnelles ; les sites internet spécialisés ; et les associations et syndicats de jeux vidéo.

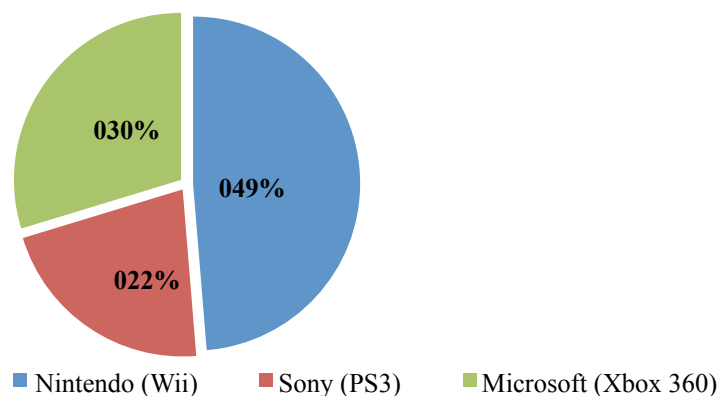
3.2. Présentation des principaux acteurs de l'industrie des consoles et des jeux vidéo

Il existe quatre principaux acteurs dans le secteur de console et jeux vidéo :

- **Les fabricants de consoles vidéo** : les leaders actuels sont ;
 - Sony firme japonaise, fabricant de la console de salon PlayStation (PS) et la console portable (PSP)
 - Nintendo firme japonaise, fabricant de console de salon Wii et console portable la DS
 - Microsoft, firme américaine, fabricant de la console de salon Xbox360
- **Les créateurs de jeux vidéo (les studios de développement)** : ce sont souvent de petites entreprises qui s'occupent de la conception des jeux et de la réalisation des maquettes.
- **Les éditeurs** : ils s'occupent de la fabrication, de la publicité, du marketing ainsi que du financement des jeux vidéo. Ils ont, par conséquent, le rôle de producteur et sont représentés par de très grosses structures comme, Electronic Arts (USA), Activision Blizzard (Franco-Américain), Ubisoft (France)...
- **Les fabricants de périphériques ou composants électroniques** : ils équipent les consoles afin d'assurer le bon fonctionnement des jeux vidéo, comme IBM, Toshiba...

Afin de répondre à notre problématique : « *Dans un secteur innovant et hypercompétitif, la stabilité de la coopération entre les concurrents Sony et Nintendo est-elle possible ?* », nous nous focaliserons, dans un premier temps, sur les fabricants de consoles. Dans le segment des consoles de salon, Nintendo, créée en 1989, est le leader de ce marché en 2009 avec 48,7% de parts grâce à la commercialisation de sa console Wii. Son concurrent Sony se contente de 21,6% de part de marché avec le lancement de la PlayStation3. Sony reste suiveur puisque Microsoft le dépasse avec la Xbox 360, soit 29,70% de parts de marché (Cf. Figure 2, p.11).

Figure 2 : Parts de marché mondiales des fabricants de consoles de salon



Source : Game touch

Nous synthétisons l'évolution des différentes générations de consoles de jeux vidéo à travers le tableau ci-dessous :

Tableau 4 : Les générations de consoles :

Génération de consoles	Principales consoles
5^{ème} génération (Année 1990)	- <i>Super-NES puis la N64 (Nintendo) ; Sega Saturne (Sega) et Playstation (Sony).</i>
6^{ème} génération (Années 2000)	- <i>Dreamcast (Sega) ; GameCube (Nintendo) ; PlayStation2 (Sony) et Xbox marquant l'arrivée de Microsoft sur ce marché en 2001.</i> - Succès de la PlayStation2 avec 112 millions d'unités vendues dans le monde. - Retrait de Sega du marché des fabricants de console après l'échec commercial de la Dreamcast. Sega se lance désormais dans le développement de jeux vidéo et devient alors sous-traitant de ses anciens concurrents
7^{ème} génération (A partir de 2005)	- <i>Lancement de la PlayStation3 (Sony) au Japon et en Amérique du Nord en 2006, et Europe en 2007.</i> Cette console de 7^{ème} génération s'inscrit dans l'ère de télévision à haute définition en intégrant notamment un lecteur blue-ray². - <i>Lancement de la Xbox 360 (Microsoft) aux Etats Unis et en Europe en 2005.</i> - <i>Lancement de la Wii (Nintendo) aux Etats Unis et en Europe en 2006.</i> Elle se démarque de ses concurrents par un système capable de détecter la position, l'orientation et le mouvement de la manette dans l'espace. - <i>Leader des consoles portables Nintendo avec la DS en 2004 et Sony avec la PSP.</i>

Source : Les auteurs, adapté des données secondaires

Dans un second temps, notre étude portera sur les relations entre les fabricants de console et les éditeurs de consoles. Le magazine « *Game Developer* » a publié le classement des vingt principaux financeurs de la création pour l'année 2009. Nous remarquons que Nintendo est leader dans l'édition de ses propres jeux, suivi de l'américain Electronic Arts, puis du Franco-américain Activision Bizzard (Cf. *Tableau 5, p.13*).

Tableau 5 : Classement des 20 principaux éditeurs de consoles en 2009

² Source : Le Blu ray est le format de disque optique qui utilise un laser bleu-violet pour offrir une capacité de stockage et une interactivité inégalée. Il exploite également TVHD (Télévision Haute Définition) et du jeu HD (Haute Définition) (Source : www.Sony.fr)

2009 Position	Name of Publisher	Origine	2008 Position
1	Nintendo	Japan	1
2	Electronic Arts	USA	2
3	Activision Blizzard	USA/France	3
4	Ubisoft	France	4
5	Take-Two Interactive	Japan	6
6	Sony Computer Entertainment	Japan	5
7	Bethesda Softworks	USA	n/a (new entry)
8	THQ	USA	8
9	Square Enix	Japan	10
10	Microsoft	USA	9
11	Konami	Japan	11
12	Sega	Japan	7
13	Capcom	Japan	14
14	MTV Games	USA	n/a (new entry)
15	Namco Bandai	Japan	13
16	Warner Bros. Interactive	USA	n/a (new entry)
17	Disney Interactive	USA	16
18	Atari	France	n/a (new entry)
19	Atlus	Japan	n/a (new entry)
20	LucasArts	USA	17

Source : Game developer

3.3. La chaîne de valeur de l'industrie des consoles et des jeux vidéo

Dans le cadre de notre étude, il nous a paru judicieux d'étudier l'industrie des consoles et des jeux vidéo à travers la chaîne globale de valeur (CGV). Cette perspective définit le mode de fonctionnement de l'industrie. De nombreux auteurs ont tenté de définir cette notion (Gereffi et Korzeniewicz, 1994 ; Blair, 2005, etc.). Finalement, la terminologie proposée par la chaîne de valeur portérienne a été largement adoptée dans le management stratégique. Marchesnay (2004) définit la chaîne globale de valeur comme un « *système constitué par l'ensemble d'acteurs d'une suite des stades de transformation et de valorisation, allant de ressources brutes jusqu'au produit fini, distribué, consommé* ». Gereffi (1999) propose, quant à lui, quatre dimensions de la chaîne globale de valeur (Cf. Tableau 6, p.13).

Tableau 6 : Quatre dimensions de la chaîne globale de valeur (CGV)

Dimensions	Explications au sein de la chaîne globale de valeur
Structure « input-output »	Ensemble des activités allant de la conception à la commercialisation des produits tout au long de la chaîne.
Structure « territoriale »	Localisation et concentration géographiques des activités et des échanges internationaux.
Structure de « gouvernance »	Allocation des ressources humaines, financières et matérielles qui détermine les relations de pouvoir dans la CGV.
« Cadre institutionnel »	Environnement politique (local, national et international) qui conditionne le processus de la CGV.

Source : Adapté de Gereffi (1999)

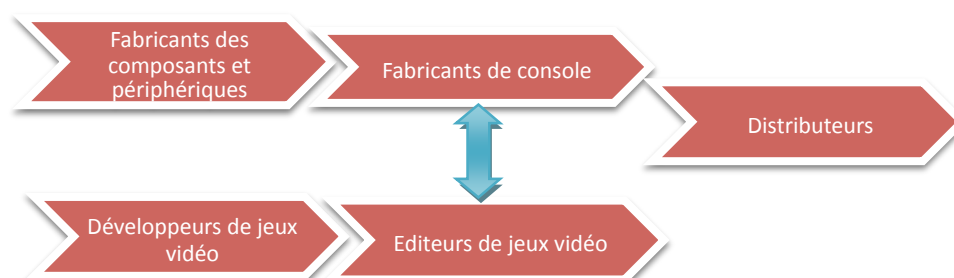
Nous schématisons la chaîne de valeur de l'industrie des consoles de salon à travers les cinq acteurs (Cf. Figure 3, p.14) : les fabricants de consoles (Sony, Nintendo, Microsoft) ; les fabricants de composants électroniques et périphériques ; les développeurs ; les éditeurs et les distributeurs. Nous définissons la chaîne globale de valeur avec deux niveaux d'analyse (Cf. Tableau 7, p.14). Ces deux niveaux d'analyse sont liés entre-eux. La survie des acteurs opérant dans le second niveau dépend de la réussite des acteurs du premier niveau, et inversement. Enfin, l'objectif de la coopération entre ces deux niveaux est de distribuer les consoles et les jeux vidéo par l'intermédiaire de la grande distribution (i.e. Auchan, Carrefour, etc.) ou des enseignes spécialisées (i.e. Micromania, etc.)

Tableau 7 : Niveaux d'analyse des acteurs de l'industrie des consoles de salon

Niveaux d'analyse	Acteurs	Rôles
Niveau 1	Fabricant de composants électroniques et périphériques	Fabricants de puces sonores, de processeurs, etc. (i.e. Toshiba, IBM, etc.)
	Fabricants de consoles	Sony, Nintendo et Microsoft
Niveau 2	Développeurs	Conception et développement de jeux vidéo (i.e. Maxis, Telltale Games...)
	Editeurs	Fabrication, financement, marketing et promotion des jeux vidéo. (i.e. Electronic Arts, Ubisoft, etc.).

Source : Les auteurs

Figure 3 : Chaîne de valeur globale de l'industrie des consoles de salon



Source : Les auteurs

4. Les résultats

Nous répondrons à la question de recherche : « *Dans un secteur innovant et hypercompétitif, la coopération entre les concurrents Sony et Nintendo est-elle possible ?* », à travers les différentes étapes qui lient Sony et Nintendo entre 1980 et 1995 et entre 2000 et 2009 :

- **Phase 1 : Coopération entre Sony et Nintendo sous forme de partenariat**
- **Phase 2 : Fin de la « lune de miel » entre Sony et Nintendo**
- **Phase 3 : Concurrence entre Sony et Nintendo**

Dans un premier temps, nous souhaitons décrire le secteur des consoles et des jeux vidéo. Pour cela, nous avons réalisé, à partir de l'étude des données secondaires, une cartographie actuelle des acteurs de cette industrie (Cf. Figure 4, p.16). Nous présentons deux niveaux d'analyse : *le premier niveau d'analyse entre les fabricants de consoles et les fabricants de composants électroniques ; et le second niveau d'analyse entre les fabricants de consoles et les éditeurs de jeux vidéo.*

- 1^{er} niveau d'analyse entre les fabricants de consoles et les fabricants de composants électroniques

Le marché des consoles de jeu vidéo est oligopolistique, dominé par trois firmes géantes, à savoir les deux japonais Sony et Nintendo, et l'américain Microsoft. Ces entreprises coopèrent, en amont, avec d'autres firmes en sous-traitant la fabrication de quelques composants de leurs consoles. Ces firmes « sous-traitantes » sont des fabricants de périphériques ou de composants électroniques. A titre d'exemple, Sony, Microsoft et Nintendo ont noué des liens avec les mêmes fournisseurs (i.e. IBM) pour développer des technologies et/ou des produits différents. En effet, IBM collabore sur les puces dédiées à la Wii (Nintendo) et à la Xbox (Microsoft). Quant à Sony, il s'est engagé depuis 2000 dans une alliance avec IBM pour produire le micro processeur CELL intégré dans sa console PS (Playstation).

- 2nd niveau d'analyse entre les fabricants de consoles et les éditeurs de jeux vidéo

Par ailleurs, les fabricants de consoles ont d'autres partenariats avec les éditeurs de jeux vidéo (créateurs et distributeurs des jeux vidéo).

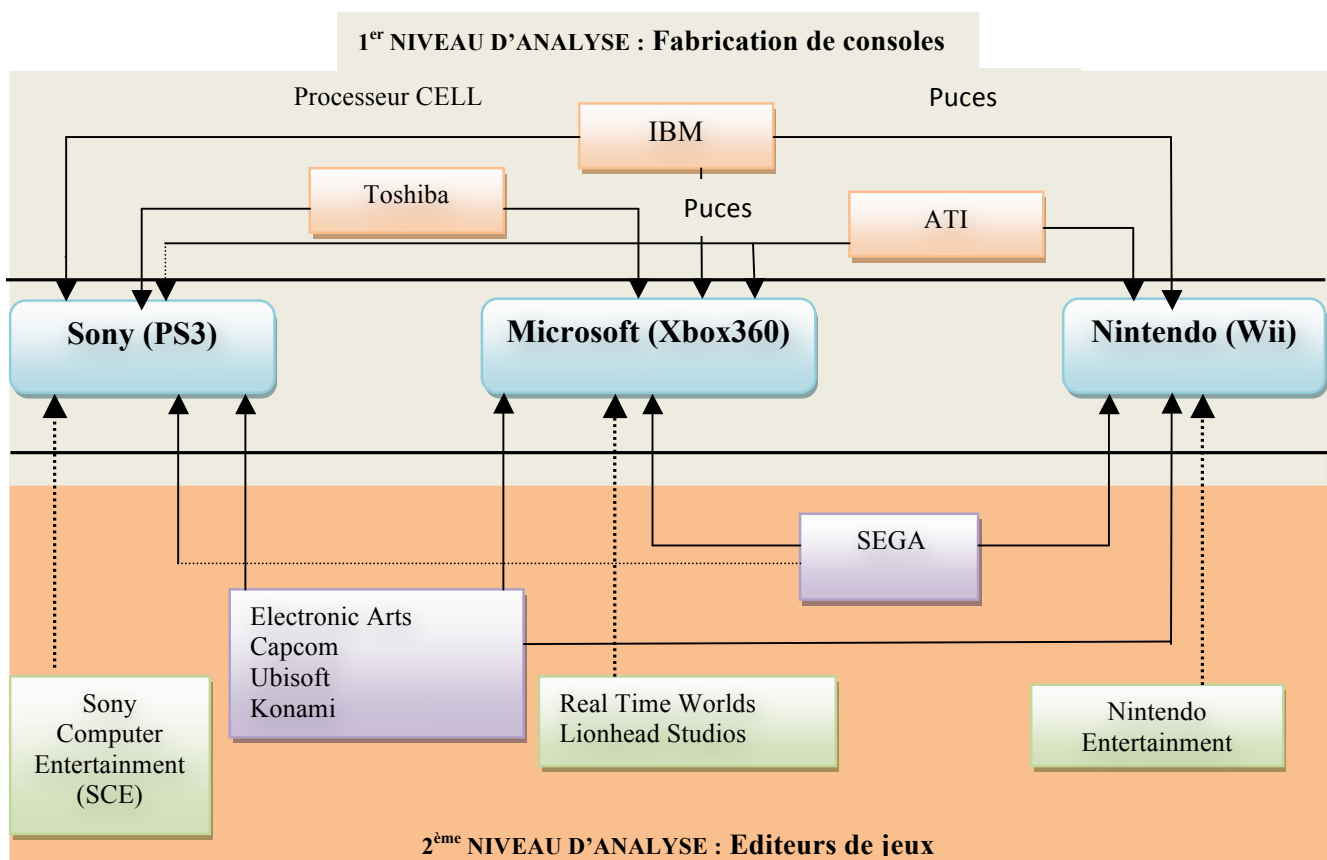
Dans cette seconde partie de la chaîne de valeur, les fabricants de console ont, d'une part, leur propre filiale de création et d'édition de jeux (i.e. Sony Computer Entertainment de Sony et Nintendo Entertainment pour Nintendo) et/ou des éditeurs dédiés exclusivement à chaque fabricant (i.e. Real Time World éditeur exclusif de Microsoft). Enfin, les trois fabricants de console peuvent également avoir des éditeurs de jeux en commun avec leurs concurrents. Autrement dit, nous pouvons trouver le même jeu vidéo sur les trois consoles (Wii, Xbox360 et PS3). Le tableau, ci-dessous, illustre les jeux disponibles sur les trois consoles.

Tableau 8 : Les jeux disponibles sur les trois consoles

Jeux	Editeurs	Consoles
Les Sims	Electronic Arts	Wii / PS3 / X360
Les experts : Complots à Las Vegas	Ubisoft	Wii / PS3 / X360
Rock Band 3	Electronic Arts	Wii / PS3 / X360
WWE Smack down vs RAW 2011	THQ	Wii / PS3 / X360
Star wars : le pouvoir de la force 2	Locas Arts	Wii / PS3 / X360

Adapté du magazine « jeuxvideo.com », Novembre 2010

Figure 4 : Cartographie actuelle des acteurs de l'industrie des consoles et des jeux vidéo



Légende :

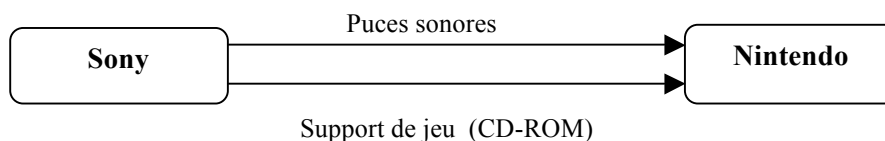
-➤ Filiale appartenant à la maison mère
- Partenaire commun

Source : Les auteurs

PHASE N°1 : Coopération entre Sony et Nintendo sous forme de partenariat

La première coopération dans l'industrie des consoles a vu le jour dans les années 1980. L'ingénieur de Sony Ken Kutaragi³ découvre que la puce sonore de la console NES (Nintendo Entertainment System) de Nintendo n'était pas assez performante. Dès lors, il propose à Nintendo de créer une puce destinée à leurs prochaines machines de 16 bits la Super NES. Entièrement satisfait de cette collaboration, Nintendo propose un nouveau partenariat à Sony avec la création d'un CD-Rom (support de jeu) pour sa console de jeu la Super NES. Ce partenariat peut être assimilé à de la sous-traitance dans la mesure où Nintendo sous-traitait la fabrication des puces sonores à Sony. Il est important de préciser que, dans cette première phase (1980-1990), la fabrication de consoles et de jeux vidéo n'était pas un domaine d'activité stratégique pour Sony. En d'autres termes, durant cette période, **Sony et Nintendo n'étaient pas concurrents** (Cf. Figure 5, 17).

Figure 5 : Phase 1 : Coopération entre Sony et Nintendo sous forme de partenariat



Cette coopération fût une réussite jusqu'aux années 1990 où Sony s'est lancé dans la fabrication de consoles de jeu. Dès lors, Sony est devenu un concurrent de Nintendo. Dès lors, la concurrence directe entre ces deux géants a créé des tensions et des conflits en raison des droits de propriétés.

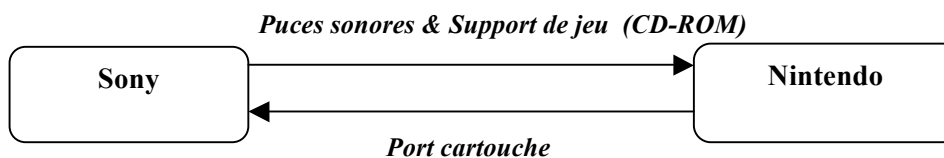
PHASE N°2 : Fin de la « lune de miel » entre Sony et Nintendo

Malgré ces coopérations réussies entre Sony et Nintendo, des tensions naissent. En effet, un désaccord est apparu dans la conception d'un CD-ROM. Nintendo souhaitait que les CD-ROM produits par Sony soient encastrés dans un cadre en plastique, à la manière d'une disquette, alors que Sony préférait un système de cryptage anti-copie. L'objectif de Nintendo était de s'assurer du contrôle de la production et des droits d'exploitation du support. Finalement c'est Sony qui aura le pouvoir sur le support de jeu.

³ Ken Kutaragi sera également le créateur de la Playstation.

Insatisfait du contrat avec Sony, Nintendo décide alors en 1991 de se désengager de ses obligations envers son partenaire Sony, et met Philips sur la piste de sa console la Super NES CD-ROM. Suite à des menaces de procès par Sony, Nintendo préfère alors reprendre les négociations avec son ex-partenaire Sony à condition de garder les droits d'exploitation de la puce sonore (fabriquée par Sony) qui équipe la Super NES. En contre partie de la fabrication de cette puce, Nintendo propose à Sony de continuer le développement de sa console (PlayStation) comme machine autonome mais qui dispose d'un port cartouche compatible de la Super NES. Au départ, Sony accepte cet engagement. Mais, Sony finira par adopter une nouvelle stratégie en réorientant son concept initial vers une nouvelle génération de console. En 1995, naît sa première console Playstation (Cf. Figure 6, p.18).

Figure 6: Phase n°2 : Fin de la « lune de miel » entre Sony et Nintendo



Les conflits débutent lorsque Sony décide de se lancer dans le secteur de la fabrication de consoles. En effet, cette nouvelle manœuvre stratégique de Sony en fait un concurrent direct de Nintendo. Ce dernier a ainsi exigé la conservation des droits de propriété de la puce sonore et du support de jeu (CD-Rom) de sa Super NES, afin d'éviter leur exploitation par Sony pour sa console.

PHASE N°3 : Concurrence entre Sony et Nintendo

Dans cette dernière étape, nous allons expliquer les différentes manœuvres stratégiques concurrentielles entre Sony et Nintendo entre 1995 et 2009. Nous remarquons que cette quête de position de leader a toujours existé. En effet, la première guerre de console remonte aux années 1980 entre Sega et Nintendo. Cette guerre a été remportée par le japonais Nintendo en 1985 grâce à ses deux consoles la NES (Console de salon) et la GameBoy (console portable). **Dans cette même période, Nintendo a compris les enjeux de ce secteur en devenant rapidement leader avec des jeux devenus des classiques pour les « gamers » (« joueurs ») (i.e. Mario, Metroid, the legend of Zelda, etc.).** Aucun autre développeur de jeu vidéo (à part Sega dans le passé) n'a su égaler le géant japonais.

Nintendo resta leader de ce secteur jusqu'en 1995, date à laquelle Sony lança sa première console « PlayStation », donnant naissance à une nouvelle génération de console de salon. **La PlayStation s'est écoulée à 20 millions d'exemplaires détrônant ainsi le leader historique Nintendo. Sony devient, dès lors, le nouveau leader du secteur de console de jeux jusqu'en 2006.**

La guerre continue entre les deux compatriotes japonais Sony et Nintendo. **Nintendo réussira à récupérer sa place de leader en donnant naissance à la 7^{ème} génération de console en 2006.** En effet, Nintendo, lança sa console Wii avec un nouveau concept de jeu qui bouleversa les habitudes des « gamers ». En effet, cette console se démarqua par un système capable de détecter la position, l'orientation et le mouvement de la manette dans l'espace.

CONCLUSION & DISCUSSION

L'objectif de notre étude a été de décrypter les stratégies mises en œuvre par les géants des consoles de jeux : Sony & Nintendo entre 1980 et 2009. Pour cela, nous avons utilisé la méthode de recueil de données secondaires à partir des sites spécialisés ainsi que des magazines dédiés aux secteurs des nouvelles technologies. Ces données nous ont ainsi permis de réaliser une étude sectorielle longitudinale avec pour objectif de répondre à notre problématique de recherche : « ***Dans un secteur innovant et hypercompétitif, la stabilité de la coopération entre les concurrents Sony et Nintendo est-elle possible ?*** ». Nous avons décliné notre question de recherche en trois propositions selon les stratégies adoptées par ces firmes.

La première proposition avait pour ambition d'expliquer les conséquences du partenariat entre Sony et Nintendo durant les années 1980-1990. L'étude sectorielle a révélé que la coopération entre ces deux firmes a été une réussite lorsque ces dernières n'étaient pas concurrentes. En effet, durant cette période, Sony était fabricant de matériels audiovisuels (*i.e. télévision, caméscope, Hi-Fi, etc.*), tandis que Nintendo fabriquait des consoles et des jeux vidéo. La première proposition « *P1 : Quels sont les conséquences du partenariat entre Sony-Nintendo ?* » souligne les tensions et les conflits entre ces deux géants sur les droits d'exploitation des composantes des consoles.

Fort de son apprentissage, Sony avait commencé à développer une console sous son propre nom compatible avec la console Nintendo. Dès lors, les deux firmes devinrent concurrentes en 1992. Cette nouvelle configuration concurrentielle entre Sony et Nintendo, nous amène à répondre à la seconde proposition de recherche : « *P2 : Quels sont les déterminants de la concurrence entre Sony et Nintendo ?* ». Nous avons expliqué précédemment que la compatibilité de la console Sony avec celle de Nintendo annonçait la rupture de leur partenariat. La rupture des règles du jeu de la part de Sony avec l'acquisition de savoir-faire technologiques, ainsi que le contrôle des droits d'exploitation a été une source de divorce. Sony et Nintendo sont ainsi passés d'une relation partenariale à une relation concurrentielle.

La dichotomie entre affrontement/concurrence et partenariat/coopération n'est pas toujours aisée. En effet, des relations hybrides peuvent naître lorsque les entreprises sont amenées à coopérer sur certains domaines d'activités et à se concurrencer simultanément dans d'autres domaines d'activités. Bengtsson et Kock (2000) définissent cette stratégie de « *stratégies coopératives* ». Dans notre cas, la dernière proposition de recherche : « *P3 : Existe-t-il des stratégies coopératives dans l'industrie des consoles de jeux vidéo ?* », n'a pas été confirmée. En effet, nous n'observons pas de relations coopératives simultanées entre ces deux acteurs, mais des relations soit coopératives soit concurrentielles au fil des années. « *Malgré toutes les recherches faites sur la « coopération », sont rares celles qui ont étudié en profondeur la question de la gestion du paradoxe de la « coopération », et ses implications en termes d'échange de savoir* » (Yami et Le Roy, 2007 : 1).

L'étude de cas nous a permis de répondre à notre question de recherche « ***Dans un secteur innovant et hypercompétitif, la stabilité de la coopération entre les concurrents Sony et Nintendo est-elle possible ?*** ». Nous en déduisons que la coopération entre partenaires devient instable lorsqu'ils sont en situation de concurrence directe. En effet, le secteur des consoles de jeu est propice à la course à l'innovation stratégique et à l'hypercompétitivité entre les acteurs, ceci peut nuire à une relation coopérative préétablie. Les relations concurrentielles peuvent entraîner des baisses de prix pouvant handicaper tout un secteur d'activité. Dans notre cas, l'affrontement concurrentiel est davantage lié à l'innovation stratégique. Ainsi, Sony a réussi à renverser le leader historique Nintendo en 1995. De la même façon, Baumard et Ibert (1998) montrent comment une entreprise a réussi à renverser à son avantage les positions de marché par un comportement agressif.

Conscients de la limite de notre cas d'étude, cette recherche ne peut être généralisable du fait de la spécificité de son secteur d'activité. Néanmoins, l'étude d'autres secteurs innovants et hyperconcurrentiels dans les Nouvelles Technologies de l'Information et de Communication (NTIC) peuvent nous aider à mieux comprendre nos résultats et à les comparer avec d'autres secteurs innovants. Nous souhaitons prolonger notre réflexion théorique à travers des concepts divers tels que « les stratégies de rupture », « l'apprentissage organisationnel », « l'échange de savoirs », etc. La théorie des coûts de transaction pourrait nous aider à mieux cerner les problématiques d'opportunisme des acteurs notamment avec le transfert non désiré de savoir-faire technologique. Enfin, nous souhaitons poursuivre cette étude à travers une démarche qualitative explicative. Ceci nous permettrait d'affiner nos propos.

BIBLIOGRAPHIE

- Astley, W. et Fombrun, C.** (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, 8 : 4, 576-587.
- Axelrod, R.** (1992), *Donnant Donnant. Théorie du comportement coopératif*, Odile Jacob Sciences Humaines, Paris, traduit de : « The Evolution of Cooperation », Basic Books, New York, 1984.
- Barney, J.** (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Baumard P. et Ibert, J.** (1998), Knowledge-sharing in Strategically Interdependent Situations : Enacting Collective Assumptions to Escape Retallisation, *Academy of Management Meetings*, Division Business Policy and Strategy, San Diego.
- Baumard, P.** (2007), Les strategies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition », *Revue Française de Gestion*, n°176, 7, 135-145.
- Bengtsson, M., Kock, S.** (1999), Cooperation and competition in relationship between competitors in business network, *Journal of Business and industrial Marketing*, 14 : 3, 178-190.
- Bensebaa, F.** (2002), Chapitre 8 : Les actions stratégiques, les ressources des firmes et l'avantage concurrentiel dans l'ouvrage coordonné par LE ROY F. *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Editions Vuibert, 2002.
- Blair, J.** (2005), Global Capitalism and Commodity Chains : Looking back, Going Forward, *Competition & Change*, 9 : 2, 153-180.
- Blanchot, F.** (2006), Alliances et performances: Un essai de synthèse, *Cahiers de recherche CREPA/DRM*, N°1, Janvier. Université Paris Dauphine.
- Borys, B. et Jemison, D.B.** (1989), Hybrid arrangements as strategic alliances: Theoretical issues in organizational combinations, *Academy of Management Review*, 14 : 2, 234-249.

- Brandemeyer, K. et Schmidt, M. (1995)**, La guerre des prix dans les parfums, de l'auto-destruction d'un secteur, *Decisions Marketing*, 6, 15-22.
- Chen, M.J. (1996)**, Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration, *Academy of Management Review*, 21 : 1, 100-134.
- Chien, T.H. et Peng, T. (2005)**, Competition and cooperation intensity in network – A case study in Taiwan Simulator Industry, *Journal of American Academy of Business*, 7 : 2, 150-155.
- Dameron, S. (2001)**, Les deux conceptions du développement de relations coopératives dans l'organisation, Xème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, 13-15 juin, Université de Laval, Québec.
- Dagnino Battista G. (2007)**, La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, n°176, 7, 87-98.
- Demirbağ, M. et Mirza, H. (2000)**, Factors affecting international joint venture success: an empirical analysis of foreign- local partner relationships and performance in joint venture in Turkey, *International Business Review*, 9, 1-35.
- D'Aveni, R. (1995)**. Hypercompétition, Paris, Editions Vuibert, 381.
- Diericks, I. et Cool, K. (1989)**, Asset Stock Accumulation and Sustainability of competitive Advantage, *Management Science*, 35 : 12, 1504-1514.
- Dulbeco, P. et Rochhia, S. (1996)**, Chapitre VIII : Les logiques concurrentielles de la coopération interentreprises, 231-244 dans l'ouvrage coordonné par RAVIX J.-L. (1996). *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris.
- Dussauge, P. (1990)**, Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiale et de l'armement, *Revue française de gestion*, 80, 5-16.
- Emerson, R. M. (1962)**, « Power-dependence relations », *American Sociological Review*, 27, 31-41.
- Foray, D. (1991)**, The secret of Industry Art in the Air : Industrial cooperation and the Organizational Dynamics of the Innovation Firm, *Research Policy*, 20, 393-405.
- Garrette, B. et Dussauge, P. (1995)**, Les stratégies d'alliance, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Gereffi, G. (1999)**, International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain », *Journal of International Economics*, 48, 37-70.
- Gereffi, G. et Korzniewicz, M. (1994)**, *Commodity Chains and Global Capitalism*, Praeger, Westport.
- Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A (2000)**, Strategic network, *Strategic Management Journal*, 21 : 3, 203-211.
- Hamel, G., Doz, Y., Prahalad, C.K. (1989)**, Collaborate with your competitor and win, *Harvard Business Review*, 67 : 1, 133-139.
- Harrigan, K.R. (1988)**, Joint ventures and competitive strategy, *Strategic Management Journal*, 9 : 2, 141-158.

- Hill, C.W.** (1990), Cooperation, Opportunism, and the Indivisible Hand: Implications for Transaction, *Academy of Management Review*, Vol.15, n°03, p.500-514.
- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P., et Yiu, D.** (1999), Theory and research in strategic management, *Journal of Management*, 25, 417-456.
- Ibert, J.** (2002), Chapitre 2 : De la concurrence au conflit irréductible : dynamiques économiques et psycho-sociologiques, in LE ROY F. (éd.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Vuibert, 27-61.
- Jacquemin, A.** (1994), Capitalisme, compétition et coopération, *Revue d'Economie Politique*, 104 : 4, 501-515.
- Kanter, R.M.** (1994), Collaborative Advantage: the Art of Alliances, *Harvard Business Review*, 72 : 4, 96-108.
- Koenig, G.** (1996), *Management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris.
- Kogut, B.** (1988), « Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives », *Strategic Management Journal*, Vol. 9, p. 319-332.
- Le Roy, F.** (2002), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris, Edition Vuibert, p. 208.
- Le Roy, F.** (2004), L'affrontement dans la relation de concurrence, *Revue Française de Gestion*, 30 : 148, 179-193.
- Levinson, N.S. et Asahi, M.** (1995), Cross-national alliances and interorganizational learning, *Organizational Dynamics*, 24 : 2, 50-63.
- Luo, Y.** (2004), *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press.
- Marchesnay, M.** (2004), De la rente de différenciation à la rente de singularité, *Les Cahiers de l'ERFI*, Université Montpellier 1, 11 : 3, 34-52.
- Mohr, A.T. et Spekman, R.** (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour and conflict resolution techniques, *Strategic management Journal*, 15 : 2, 135-152.
- Monateri, J.-C., Ruffieux, B.** (1996), Chapitre 3 : Le temps de la quasi-intégration : une approche dynamique, p.77-109 dans l'ouvrage coordonné par RAVIX J.-L. (1996). *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, CNRS Editions, Paris.
- Nalebuff, B. et Brandenburger, A.** (1996). *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial.
- Oliver, C.** (1990), Determinants of inter-organizational relationships: Integration and future directions, *The Academy of Management Review*, 15 : 2, 241-265.
- Philippart, P.** (2001), La gestion des alliances inter-entreprises : Précision des enjeux à partir d'une revue de littérature ordonnée en trois pôles de problématiques, Xème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-15 Juin, Québec.
- Porter, M. E.** (1980), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.

- Rao, B.P. et Reddy, S.K.** (1995), A dynamic approach to the analysis of strategic alliances, *International Business Review*, 4 : 4, 499-518.
- Schelling, T.C.** (1960), *The Strategy of Conflict*, Cambridge, Harvard University Press.
- Scherer, F. et Ross, D.** (1990), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, Boston, Houghton Mifflin.
- Simmel, G.** (1992), *Le Conflit*, Paris : Circé.
- Wernerfelt, B.** (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yami, S. et Le Roy, F.** (2007), Les stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, n°176, 7, 83-86.
- Yin, R.K.** (1994). *Case Study Research : Design and Methods*, Londres, Sage.