

Coopétition et stratégies concurrentielles : quelques pistes de recherche**MELIANI Khaled¹, REGUIEG Issaad Driss²**¹ Doctorant en Sciences de Gestion, Université d'Oran 2, meliani.khaled@univ-oran2.dz² Professeur, Université d'Oran 2, reguiegissaad@yahoo.fr

Received: 01 March 2019

Accepted: 15 Juin 2019

Résumé :

En stratégie et en marketing le paradigme de la concurrence et de la coopération ont été longtemps étudié comme deux extrémités antagonistes d'un continuum. Or la réalité du monde des affaires, et les recherches académiques menées ces deux dernières décennies montrent l'immixtion et l'interdépendance de la concurrence et de la coopération. Ce phénomène popularisé sous le néologisme de coopétition ne cesse de susciter un intérêt chez les praticiens, et un engouement auprès des chercheurs. Pourtant en Algérie la coopétition est très peu étudié dans la littérature des sciences de gestion, et sa réalité dans le monde des affaires reste à confirmer. Ce papier tente de mettre quelques jalons autour de la coopétition, signalons ainsi le manque de recherches sur la coopétition chez les chercheurs en sciences de gestion en Algérie, et en faisant appel à de futur recherches.

Mots clés : Concurrence, coopération, coopétition, science de gestion, Algérie.**Jel Classification Codes :** M31, L1**Abstract :**

In strategy and marketing the paradigms of competition and cooperation have long been studied as two antagonistic extremes of a continuum. Or the reality of the business world, and the academic research conducted over the last two decades show the interference and the interdependence of competition and cooperation. This phenomenon popularized under the neologism of coopetition continues to arouse an interest among practitioners, and a craze among researchers. Yet in Algeria coopetition is very little studied in the literature of management sciences, and its reality in the business world remains to be confirmed.

This paper tries to put some milestones around the concept of coopetition, point out the lack of research on coopetition among researchers in management sciences in Algeria, and by calling for future research.

Keywords: Competition, cooperation, coopetition, management sciences, Algeria.

Jel Classification Codes : M31, L1

1. Introduction :

En sciences de gestion la concurrence et la coopération ont été souvent étudiées séparément (Lado, Boyd, & Hanlon, 1997), et considérés comme deux paradigmes antagonistes (Dagnino & Padula, 2002). Or cet intérêt donné à la concurrence ou à la coopération individuellement (Wilhelm & Kohlbacher, 2011) doit être surmonté en prenant en compte l'interdépendance entre la concurrence et la coopération (Chen M.-J. , 2008).

C'est deux dernières décennies ont été marqué par l'apparition et la prolifération d'un nouveau concept dans la communauté scientifique en stratégie et en marketing, celui de la coopétition. Introduit par (Brandenburger & Nalebuff, 1996), la coopétition est un néologisme issu du regroupement des mots compétition et coopération. Selon (Brandenburger & Nalebuff, 1996) le monde des affaires est un mélange de guerre et de paix ; un contexte où s'entremêlent des comportements concurrentielles et coopératifs simultanément. La mise en cause de cette vision conventionnelle d'une concurrence pure ou d'une coopération pure est nécessaire (Herzog, 2010), et cette représentation doit laisser la place à une vision plus réelle, plus rationnelle, et plus pragmatique, qui ne prends pas la stratégie comme une dichotomie concurrence coopération, mais comme un équilibre et une balance entre les deux (Gnyawali & Park, 2011). (Chen & Miller, 2012) (Mattsson & Tidstrom, 2015) expliquent que l'analyse concurrentielle se tend vers la prise en compte de la concurrence et de la coopération, ainsi que leur interdépendance.

La coopétition est un objet de recherche particulier (Cygler & Sroka, 2017), et un corrant de recherche naissant (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010), qui a été soutenue par un nombre considérable de publications et d'appels à de perspectives recherches. Pourtant cet engouement n'est pas visible dans les travaux de nos chercheurs en Algérie, malgré le contexte propice à l'émergence à la coopétition, tels que la nature des industries émergentes et des filières à fortes intensités technologiques d'un côté, et l'encouragement des pouvoirs publics menés par le ministère de l'industrie et des mines par des programmes de développement des clusters, des pôles de compétitivités, et des consortiums, qui représentent le théâtre de comportements coopétitifs de l'autre côté.

2. Fondements théoriques de la coopération :

Pour bien comprendre la coopération il faut parler des deux paradigmes qui la nourrissent (Barretta, 2008). La compréhension de la coopération ne peut être faite sans l'analyse de la concurrence et de la coopération (Peng, Yen, & Bourne, 2018).

2.1 La concurrence :

La concurrence est caractérisé par une rivalité émanant d'un conflit d'intérêts et d'une interdépendance négative, où tout le monde contre le tout le monde, en se confrontant, créent un jeu à somme nulle, avec des gagnants et des perdants, où ce que l'un gagne, l'autre le perd. (Porter, 1986) (Ketchen, Snow, & Hoover, 2004) (Padula & Dagnino, 2007) (Ford & Håkansson, 2013) (Dagnino, Di Guardo, & Padula, 2012). D'après (Medlin & Ellegaard, 2015) qui se sont basé sur les travaux de McNulty 1968 le concept le plus fondamentale en économie et le moins développé c'est la concurrence. Du moins ; en peut dire que depuis ce temps-là, le concept de la concurrence a connu d'innombrables développements, et de même qu'en parle depuis un certain temps de paradigme de concurrence. Le paradigme de la concurrence est étroitement lié à la stratégie, les nombreuses métamorphoses qu'a connu la concurrence dans la littérature en science de gestion, a répercuté directement sur l'apparition de nouvelles voix stratégiques, au niveau scientifique et empirique. Le paradigme de la concurrence a été dominé par une logique d'affrontement pure, négligeant ainsi d'autres alternatives stratégiques (Ibert, 2004), en mettant l'accent sur une coopération indésirable.

Dans une vision restreinte, la concurrence rassemble trois éléments ; la même industrie, l'offre de produits similaires, et le ciblage des mêmes clients (Chen M.-J. , 1996). En contrepartie d'autres chercheurs tendent à élargir le sens de la concurrence (Dowling, Roering, Carlin, & Wisnieski, 1996) (Porter, 1986). Porter avec son modèle des cinq forces a donné un autre sens de la concurrence sous l'appellation de la concurrence élargie. Le fondement de ce raisonnement est qu'il y a, en plus des concurrents directs, d'autres acteurs considérés aussi comme des concurrents, tels que les clients et les fournisseurs, vu leur captation de la marge et de la rentabilité.

Sous un autre angle, l'état de l'art distingue deux formes de concurrence ; la concurrence statique, et la concurrence dynamique (Thomas, 1996) (Bentsson & Kock, 2000), (Uzunidis, 2016). Selon Frédéric Le Roy (2004) qui s'est appuyer sur les travaux de Jacquemin (1994) et

Scherrer et Ross (1990), la concurrence peut être divisé en deux approche ; une approche structurelle et une approche comportementale. Dans l'approche statique qualifié de structurelle avec le fameux paradigme (S.C.P structure conduite performance), c'est une vision où l'entreprise doit s'adapter à la structure du marché, sa performance dépend de son positionnement dans l'industrie en identifiant les principaux facteurs clés de succès de l'environnement, et à n'y répondant d'une manière efficace.

Ce modèle qui a tant dominé jusqu'aux années 1990 (Hafsi & Martinet, 2007), et malgré son apport considérable (Lecocq & Yami, 2004), à susciter de nombreuses critiques ; les deux principales sont la difficulté d'analyser la dynamique au sein d'une filière et la non prise en compte de la coopération entre les acteurs de la filière (Dulcic, Gnjidic, & Niksa, 2012)

Dans l'approche dynamique les pratiques concurrentielles sont plus dynamiques (Gueguen & Torrès, 2004), caractérisé par des actions et réaction des acteurs du marché (D'Aveni, Dagnino, & Smith, 2010), qui opèrent dans un environnement de plus en plus dynamique (Porter, 1998), et qui change constamment.

A l'encontre de cette vision du business comme une guerre (Brandenburger & Nalebuff, 1996), les fondements du paradigme de la concurrence sont mises en questions dans une nouvelle réalité économique marquée par de nouvelles structures caractérisées par l'estompage des frontières de l'entreprise (Roveillo, Fulconis, & Paché, 2012) (Bandeira de Mello, Bardon, Corbel, Cusin, & Nguyen, 2013), la concentration autour de réseau (Lecocq & Yami, 2004), (Golnam, Ritala, & Wegmann, 2014), et l'émergence de nouvelles formes collectives de création de valeur (Roveillo, Fulconis, & Paché, 2012) d'un autre côté. Ces stratégies purement individuelles (Porter, 1986) ne permettent pas d'envisager des comportements collectifs (Yami, 2006)

2.2 La coopération :

La concurrence n'est pas le seul mode relationnel entre les entreprises, la coopération fait partie de la réalité économique (Ford & Håkansson, 2013). (Rusko, 2012) affirme que chaque entreprise est engagé dans une relation concurrentielle et coopérative, et cela peu importe la façon et le degré. La grande dominance du paradigme de concurrence, dans la littérature en stratégie a vue venir un nouveau courant de recherche qui est tantôt contrasté, tantôt complémentaire du paradigme de la concurrence, c'est celui de la coopération.

(Dagnino G. B., 2009) explique que le facteur le plus important dans l'avènement et la prolifération de la coopération comme comportement entrepreneuriale et comme courant de recherche, est venu du marketing management et plus précisément du groupe IMP *industrial and marketing purchasing*, avec la fameuse idée d'interaction et d'interdépendance entre les acteurs économiques. Selon cette approche toute entreprise est encadrée dans un réseau caractérisé par des échanges et des interactions entre les acteurs de ce réseau, et l'essence de cette de la relation qui regroupe deux entreprises est sous-tendue par des formes d'activité, une constellation de ressources, et un réseau d'acteurs (Håkansson & Snehota, 1995). (Chédotel & Viviani, 2016) de leurs côtés supposent que la coopération et le réseau sont généralement indissociables, et présentent ainsi deux faces d'une même pièce.

La coopération est un jeu à somme positive, caractérisée par des intérêts convergents, et bâtie autour de la confiance et de l'engagement (Hadjikhani & Thilenius, 2005) (Tidström, 2007) (Le Roy, Robert, & Lasch, 2016). En résumé ce comportement coopératif peut être expliqué par la complémentarité et l'interdépendance entre les entreprises vu l'hétérogénéité des ressources que chacune détienne (Fernandez & Roy, 2010). La coopération entre les entreprises concurrentes a été souvent reconnue comme un élément qui freine l'innovation, et comme une gêne à la concurrence (Porter, 1986), et nuit au bien être des consommateurs (Rindfleisch & Moorman, 2003). Par contre (Teece, 1992) Montre que la coopération est plus un vecteur d'innovation et de concurrence, qu'un frein ou une gêne. (Chen & Miller, 2012) montrent qu'aujourd'hui que la coopération est vitale dans les stratégies concurrentielles des entreprises. (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989) admettent carrément que la coopération est une autre forme de concurrence, et dans cette optique la coopération va améliorer la compétitivité de l'entreprise (Chédotel & Viviani, 2016).

En négligeant le côté profitable de la concurrence, la coopération peut amener certaines entreprises à l'inertie, quant à leurs comportements concurrentiels (Chédotel & Viviani, 2016). Ainsi cette prise en compte de la coopération indépendamment de la concurrence ne présente qu'une partie d'une réalité plus complexe (Padula & Dagnino, 2007)

2.3 La coopération :

Partant du constat que la concurrence et la coopération prise séparément ne présente qu'une partie de la réalité économique, dans un environnement turbulent et hyperconcurrentiel, et

avec de fortes exigences dictés par le marché sur les entreprises, ces dernières sont poussées à la recherche de nouvelles issues pour accroître leurs performances et répondre aux contraintes des marchés, voir les bousculer en faveur des entreprises. L'une des solutions à ces contraintes c'est de mixer concurrence et coopération en bénéficiant des avantages des deux, en faisant un équilibre dynamique entre les stratégies concurrentielles et coopératives pour être plus performant (Yami, Chappert, & Mione, 2015). Les entreprises se trouvent devant la nécessité de concilier concurrence et coopération. Dans la littérature cette relation qui mélange concurrence et coopération en même temps s'appelle la coopération.

La coopération est un jeu à somme variables (Dagnino & Padula, 2002) où émerge théoriquement des situations qui comportent à la fois des jeux à somme nulle et à somme positive. L'engagement dans une stratégie de coopération avec un concurrent ne permet pas d'exclure une rivalité féroce entre les deux acteurs engagés dans cette relation (Blanchot & Fort, 2007). (Roy, 2004) explique cette vision coopérative par le fait que « *l'activité des entreprises est affaire de coopération lorsqu'il s'agit de confectionner le gâteau et de compétition quand vient le moment de le partager* ». Cet expression nous amène à une notion tant développé scientifiquement ; la création de valeur et l'appropriation de valeur (Bowman & Ambrosini, 2000). La coopération concerne la création de valeur, tandis que l'appropriation et la captation de cette valeur crée en commun est l'essence de la concurrence. La coopération entre dans le cadre d'une vision intermédiaire entre le marché et la hiérarchie (Garrette, 1989) (Roveillo, Fulconis, & Paché, 2012) . (Harfield, 1999) Qui s'est basé sur les travaux de Van de Ven and Garud (1987), confirme que ce dernier suppose que la concurrence et la coopération est un phénomène commun dans la plupart des industries. La coopération a été souvent un signe d'atténuation de l'intensité concurrentielle, du même que la concurrence bloque la coopération (Kim, Kim, Pae, & Yip, 2013), bien que les recherches empiriques montrent un contraste avec cette vision économique classique. L'étude menée par (Peng, Pike, & Yang, 2012) par exemple, a montré que dans les environnements hyperconcurrentiels la coopération joue un rôle de catalyseur du pouvoir de marché, ainsi qu'une forte concurrence induit un recours à la coopération entre les rivaux.

2.3.1 Définition de la coopération :

D'emblée il parler de l'importance de la définition d'un concept qui est prétendu comme un nouveau modèle. Cette question sur ce qu'il y a de nouveau dans le concept de coopération a

été soulevée très tôt dans l'opinion scientifique. Juste après le livre de (Brandenburger & Nalebuff, 1996), (Armstrong, 1997) a prétendu que (Brandenburger & Nalebuff, 1996) on proposant le concept de coopération n'ont rien fait de nouveau. De cette question principale d'autres sous questions ont émergées, les plus répondus sont sans doute, qu'est qui diffère la coopération d'une alliance ? Et, la coopération n'est pas un autre label de la collusion ?

La réponse à ces questions sont venues ultérieurement, à travers plusieurs études qui ont éclairci l'ambiguïté autour de la coopération et son amalgame avec d'autres concepts tels que l'alliance et la collusion. (Czakon, Mucha-Kuś, & Rogalski, 2014) (Luo Y. , 2007) .

En fait parler de la définition de la coopération peut s'avérer commode, mais en profondeur il ne l'est pas. La question de la définition de la coopération peut être vue sous deux angles principaux. D'un angle la difficulté de la définition, et d'un autre angle la nécessité de cette définition. S'entendre sur une définition commune de la coopération n'est pas facile, alors qu'une définition claire de la coopération est nécessaire. La difficulté de la définition de la coopération, et l'absence d'un consensus sur sa définition peut s'argumenter par plusieurs choses (Chiambaretto & Dumez, 2016), tels que sa complexité, ses différentes formes (Chin, Chan, & Lam, 2008). Or La nécessité d'avoir une définition claire de la coopération est argumentée pour légitimer ce courant de recherche encore naissant (Tidström, 2008) (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010). Dans la définition initial de la coopération (Brandenburger & Nalebuff, 1996) considèrent la coopération comme rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément. Cette définition a connu beaucoup de controverses et de développements.

Définitions de la coopération

Auteurs et Année	Définitions
Nalebuff et Brandenburger (1996)	Un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément
Loebecke, Van Fenema, & Powell (1999)	Une relation où les transferts de connaissances constituent une valeur additionnelle, en termes d'effet de levier et de synergie, supérieure à celle d'une situation où la connaissance est conservée par les firmes

Bengtsson et Kock (2000)	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
Dagnino, Le Roy et Yami (2007)	Un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs
Bengtsson & Kock (2014)	Une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus qui sont simultanément impliqués dans des interactions de coopération et de concurrence, indépendamment de leur dimension horizontale ou verticale
Le Roy & Sanou (2014)	La coopétition est un rapprochement d'intérêts entre « complémentaires », qui coopèrent tout en restant concurrents
Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers (2015)	Un processus stratégique et dynamique dans lequel des acteurs économiques créent conjointement de la valeur avec une interaction coopérative, qui se rivalisent simultanément pour capturer une part de cette valeur
Lacam & Salvetat (2016)	Un état d'esprit, une philosophie ou une stratégie qui va au-delà des règles conventionnelles d'une concurrence et d'une collaboration séquentielles.
Robert, Chiambaretto, Mira, & Le Roy, (2018)	Une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagé dans des interactions concurrentielles horizontales, et des interactions coopératives verticales ou horizontales
Gnyawali & Charleton, (2018)	La coopétition se réfère à la simultanéité de la concurrence et de la coopération entre entreprises avec une intention de création de valeur

Source : Notre travail

L'un des points les plus récurrents dans la définition de la coopétition, est celui de la définition intrinsèque du concurrent. Comme on l'a vu dans la section introductive de la concurrence il existe deux vision ; celle partagée par (Chen M.-J. , 1996) et de nombreux chercheurs en management stratégique, qui exige un même niveau de rencontre entre deux acteurs faisant partie d'une même industrie, et automatiquement servant le même marché, et

de l'autre bord, celle de (Porter, 1986) et d'autres chercheurs qui élargissent la concurrence aux autres acteurs d'une même filière, quoi que ça soit leurs positions le long de cette filière. En fait l'apparition académique du concept de coopétition (Brandenburger & Nalebuff, 1996) englobait la situation de coopération et de concurrence avec tous les acteurs d'un réseau de valeur, que ça soit des complémentaires (fournisseurs, clients), ou des concurrents directs. Mais au fil des décennies le concept s'est détourné vers la simultanéité de la concurrence et de la coopération seulement entre les concurrents directs.

(Chiambaretto & Dumez, 2016) Expliquent que la définition initiale de la coopétition proposée par (Brandenburger & Nalebuff, 1996) a pris un tournant dans les travaux de (Bentsson & Kock, 2000) lorsqu'ils ont éliminé la notion de complémentaire de la définition, en restreignant la concurrence aux concurrents directs. Il ajoute, que ce rejet des complémentaires de la définition de la coopétition a été ensuite suivi par la majorité des travaux sur la coopétition qui ont été faites après le tournant pris par (Bentsson & Kock, 2000)

Ne pas prendre en considération les relations verticales, c'est-à-dire les relations entre client et fournisseurs, dans la définition de la coopétition, c'est être en rupture avec les fondements de la définition pionnière de la coopétition proposé par (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Nous pensons que cette catégorisation élimine un point fondamental et intrinsèque dans l'appréhension de la coopétition, qui est la complémentarité.

De récentes recherches (Czakon, 2018) (Chiambaretto & Dumez, 2016) mettent l'accent sur le fait retourner aux origines du concept de coopétition, et ainsi de le traiter d'une façon holiste prenant en compte les concurrents directs et indirects (Porter, 1986). Ainsi la définition la plus répandue dans les travaux de cette décennie est celle proposée par (Bengtsson & Kock, 2014) dans laquelle ils définissent la coopétition comme *“Une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus qui sont simultanément impliqués dans des interactions de coopération et de concurrence, indépendamment de leur dimension horizontale ou verticale”*.

Récemment (Robert, Chiambaretto, Mira, Roy, & Frédéric, 2018) ont proposé une nouvelle définition qui semble unique, en prenant une vision médiane. Ils définissent la coopétition comme « une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs simultanément engagés dans des interactions concurrentielles horizontales, et des interactions coopératives verticales ou horizontales ». Dans cette définition leurs auteurs ont mis l'accent sur la condition d'une concurrence horizontale entre les deux acteurs engagés dans cette relation, en négligeant la nature de la coopération.

2.3.2 Champ d'application de la coopétition :

La coopétition est considéré comme la norme stratégique dans de nombreux secteurs d'activités (Fernandez, Marques, Roy, & Robert), et touche la pluparts des industries (Ritala, 2012), (Czakov, Fernandez, & Minà, 2014), mais elle est plus considérée comme la stratégie privilégié dans les industries à fortes intentions techonologiques, (Gnyawali & Park, 2011) (Zakrzewska-Bielawska, 2014), (Lindström & Polska, 2015), les industries organisé autour de réseaux (Ritala & Hallikas, 2011), et les industries versatiles (Gast et *al*, 2015).

Cygler & Sroka, 2017 considèrent la coopétition comme un facteur clé de succes pour les entreprises qui operent dans le monde économique contemporain. Cette coopération entre concurrents ne permet pas seulement aux entreprises d'améliorer leur profitabilité, elle permet aussi de créer plus de valeur pour les consommateurs (Walley, 2007).

Plusieurs motifs poussent les entreprises à recourir à la coopétition ; le raccourcissement des cycles de vie de produit, la convergence des marchés, et la masse capitalistique importante pour la recherche et développement (Gnyawali & Park, 2011), (Golnam, Sanchez, Ritala, & Wegmann, 2014). La coopétition peut se figurer avec une séparation fonctionnelle (*compartimentage*) dans l'organisation ; en coopérant sur une ou quelques maillons de la chaine de valeur, en rivalisant sur d'autres maillons. Maria Bentsson, 2000 a parlé des interactions coopérative et compétitive prisent séparément dans la chaine de valeur. Les firmes au sein d'une filière peuvent coopérer dans des maillons de la chaine de valeur et rivaliser sur d'autres. La coopétition peut prendre figure en coopérant sur certains maillons de la chaine de valeur et en s'affrontant sur d'autres maillons. Précison ainsi que que la coopétition concernent juste les activités principales de la chaine de valeurs. Dagnino, 2002 Suggère que la coopétition à travers la chaine de valeur peut se figurer dans un seul maillon de la chaine de valeur, ou sur plusieurs maillons de la chaine de valeur, et cela en interaction avec un seul concurrent ou plusieurs concurrents.

Dans une relation coopérative la coopération s'appréhende dans les maillons amont de la chaine de valeur, tandis que la coopétition dans les maillons avale de la chaine de valeur. (Walley, 2007) (Zakrzewska-Bielawska, 2014) (Lindström & Polska, 2015) (Gast, Filser, Gundolf, & Kraus, 2015) (Rusko, Coopetition for Organizations, 2015). De son côté (Luo Y. , 2007) indique que la coopération peut concerner même l'aval des activités principales de la chaine de valeur.

Les recherches théoriques et empiriques affirment l'existence de la coopétition près du consommateur (Lindström & Polsa, 2015). En étudiant trois industries scandinaves (Bentsson & Kock, 2000) ont trouvé que la coopération entre les concurrents se manifeste loin des consommateurs, alors que le champ de la concurrence était les activités les plus proches des consommateurs. En argumentant ce choix (Le Roy & Chiambaretto, 2016) expliquent que c'est le problème de la perception des consommateurs et le risque de la confusion d'image de marque qui poussent les coopétiteurs à coopérer loin du consommateur.

2.3.3 Typologie de la coopétition :

Les recherches menées dans la problématique de la coopétition sont d'une dominance considérable pour la coopétition horizontale au détriment de la coopétition verticale. (Tidström, 2014) (Rajala & Tidström, 2017). La coopétition verticale entre client et fournisseur est moins contre intuitive que la coopération entre des concurrents au même niveau de la filière. De plus la coopétition verticale peut être considérée comme un antécédent de la coopétition horizontale. (Bentsson & Kock, 2000) (Porter, 1986), (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004).

Plusieurs typologies de la coopétition peuvent être dégagées de la littérature. On peut, avec (Dagnino & Padula, 2002), dénombrer trois niveaux différents, à savoir le niveau micro (au sein d'une même entreprise), méso (relations horizontales et/ou verticales), et macro (entre états et clusters), bien que le niveau qui a pris le plus d'attention et d'étude par les chercheurs c'est le niveau méso (Dagnino, Le Roy, & Yami., 2007). Une autre typologie est celle de la coopétition externe, c'est-à-dire entre l'entreprise et une partie tierce, et celle de la coopétition interne, qui se figure à l'intérieur de l'entreprise (Luo, Slotegraaf, & Pan, 2006) entre les différentes fonctions de l'entreprise dans la situation où ils coopèrent et se rivalisent en même temps.

Dans un article récent (Robert, Chiambaretto, Mira, Roy, & Frédéric, 2018) nous proposent une nouvelle typologie de la coopétition en la scindant en deux types : la coopétition orientée marché, et la coopétition orientée technologie. La coopétition orientée technologie est une coopétition où l'arène de la coopération est les activités amont de la chaîne de valeur (R&D et logistique), alors que dans la coopétition orientée marché, la coopération se manifeste dans les activités aval de la chaîne de valeur qui sont très proches du consommateur (Marketing et service).

3 L'étude de la coopétition :

D'un point de vue théorique la coopétition a été traité sous l'angle de plusieurs théories ; la théorie de jeu, la théorie des couts de transactions, et la théorie des ressources (Cygler & Sroka, 2017) (Chen, Luo, & Wang, 2018). De leur côté (Czakon, Mucha-Kuś, & Rogalski, 2014) à travers une analyse menée sur les théories adoptés dans la compréhension du phénomène de la coopétition, ont trouvé que les théories phares sont les alliances, la concurrence et le réseau. (Bengtsson M. , Kock, Lundgren-Henriksson, & Näsholm, 2016) affirment que la dynamique concurrentielle et la théorie des ressources permettent de bien comprendre la dimension stratégique de la coopétition, tandis que la théorie de réseau se concentre sur la dimension relationnelle de la coopétition. L'étude de la coopétition peut être bien intégrée dans la théorie de réseau, puisque la coopétition qui est fondée sur la nécessité de la coopération avec d'autres acteurs. Dans ce sens la théorie de réseau est aussi utile pour une bonne compréhension de la coopétition (Gnyawali, He, & Madhavan, Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior, 2006). Signalons aussi que la compréhension de la coopétition n'est pas envisageable avec la théorie du positionnement à cause de la difficulté de comprendre la coopétition avec une vision statique. La dynamique concurrentielle nous permet de mieux comprendre les relations inter-organisationnelles, puisque ça prend en compte le facteur temps (Tidström & Hagberg-Andersson, 2012).

En termes des méthodes utilisées en la matière, les résultats de la recherche menée par (Dorn, Schweiger, & Albers, 2016) montre que les deux tiers des études adoptées sur la coopétition sont qualitatives. Cela est logique vu que la construction d'une théorie débute généralement par des recherches qualitatives et se renforce par des recherches quantitatives.

3.1 L'étude de la coopétition en Algérie :

Parler de la coopétition c'est aborder son côté pratique et son côté académique. Commençons par ce dernier. Avoir une supériorité des recherches sur des comportements purement concurrentielles au détriment des recherches menés sur des comportements coopératifs, sous la sphère de partenariat et dans les clusters en Algérie est tout à fait naturel. Ce qui est intrigant c'est la place prise des recherches concernant la coopétition. Après deux décennies de contributions au développement du concept de la coopétition, où en est la littérature en marketing et en stratégie en Algérie de cette abondance et cet intérêt académique pour la coopétition.

D'après nos modestes recherches nous n'avons trouvé aucun article scientifique qui porte dans son titre le terme de coopétition, Signalons que nous sommes basés sur la plate-forme de l'ASJP *Algerian scientific journal platform*. En abordant quelques articles qui sont collés à la problématique de la coopétition, nous sommes tombés sur quelques passages superficiels (Mahoui & Ferfera, 2013). Le passage le plus développé est peut être celui de (Laadjal & Chemma, 2014). Dans leur article *Dynamique concurrentielle et perturbation stratégique: approches et dynamisme des fait*, (Laadjal & Chemma, 2014) essayent de répondre à la problématique ont posant la question de la réussite de la perturbation stratégique à travers la coopétition. L'une de leurs conclusions est que la coopétition a un rôle prépondérant dans la perturbation stratégique. La question qu'on a posée autour de la place de la coopétition dans les travaux des chercheurs en Algérie reste ouverte.

Revenons au côté pratique qui a bien sur une relation étroite avec le côté académique. Comme nous l'avons signalé en début, la coopétition trouve un champ fertile dans les industries à forte intensité technologique d'une façon volontaire, et peut être encouragé par les programmes des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics qui ont longtemps poussé à la concurrence, et se sont opposé à la coopération entre les concurrents à travers des lois anti-trust, poussent désormais les entreprises à travailler ensemble afin d'améliorer la compétitivité des filières industrielles, via des plans de développement des centres techniques industriels, de consortium et de clusters.

Aujourd'hui en Algérie le contexte est propice à l'émergence à la coopétition, tels que la nature des industries émergentes et des filières à fortes intensités technologiques d'un côté, et l'encouragement des pouvoirs publics menés par le ministère de l'industrie et des mines à des programmes de développement des clusters, des pôles de compétitivités, et des consortiums, qui représentent le théâtre de comportements coopétitifs de l'autre côté. La question est de vérifier l'existence de tels comportements coopétitifs, leurs dynamiques, leurs contributions à la compétitivité des filières industrielles.

3.2 Recherches perspectives :

Comme on l'a vu plus haut la coopétition est un nouvel objet de recherche, et un champ fertile qui n'a pas encore pris une part considérable de traitement et de compréhension. Même après deux décennies de publication et de contribution au développement du paradigme de la coopétition, les recherches sur ce sujet continuent de faire face à de nouveaux défis. A notre

avis trois points principaux peuvent émerger quand on parle de perspectives et de futures recherches sur la coopétition ; le champ d'étude, les théories mobilisés, et la rigueur des recherches. Le premier nous a montré que les industries à haute intensité technologique représentent le contexte propice de la coopétition. Mais d'autres travaux nous montrent que les autres industries et secteurs ne sont pas des contextes à écarter. La coopétition a été aussi testé dans des industries high-touch, c'est à dire à faible intensité technologique. (Peng, Yen, & Bourne, 2018) ont récemment explorer la coopétition dans l'industrie des bicyclettes. De même la coopétition est aussi un comportement répandue dans le secteur des services (Ritala, Hurmelinna-Laukkanen, & Blomqvist, 2009). Ces deux exemples nous montrent que la coopétition est devenu un comportement commun dans presque tout le monde des affaires. Le deuxième point est celui le choix des théories mobilisées, en plus de ce que nous avons évoqué un peu plus haut la théorie des couts de transaction a été aussi mobilisé dans l'étude de la coopétition, l'essentiel est la cohérence entre la théorie mobilisé et le développement du travail de recherche, mais peut-être ce qui est plaidoyer par de multiples chercheurs c'est l'utilité de la théorie de réseau dans la compréhension et décryptage de la coopétition. Le dernier point est celui de la rigueur et de la scientificité des travaux de recherches sur la coopétition. L'écart entre les travaux de recherches scientifiques et la réalité du monde des affaires a été longtemps soulevé par le débat de la pertinence et de la rigueur de la recherche en sciences de gestion. Cet écart est souvent atténuer par le recours des chercheurs aux méthodes quantitatives pour donner de la robustesse et de la rigueur scientifique à leurs travaux (Maurand-valet, 2011). En fait cette pondération vers les études quantitatives au détriment des études qualitatives n'est pas toujours la panacée de cette rigueur recherchée, surtout lorsqu'il s'agit de phénomènes complexes tels que la coopétition. Dans ce cas le chercheur ne dévoile qu'une partie de la réalité, et une autre alternative doit être privilégier (Aldebert & Rouzies, 214), c'est celle d'utiliser les méthodes de recherches mixtes qui combinent les études quantitatives et les études qualitatives afin de mieux cerner le phénomène étudié, et d'en corroborer les résultats grâce à la triangulation. Ce qui est de la rigueur dans l'étude de la coopétition l'article de (Gnyawali & Song, 2016) représente une excellente référence. Les auteurs se sont basés sur des variables de rigueur respectés et non respectés dans des travaux antérieurs, et ils sont sortis avec des recommandations en termes de rigueur dans l'étude de la coopétition, citons à titre d'exemple ceux de: l'utilisation d'une seule perspective(selon la définition de la coopétition), la clarification de la question de

recherche (contexte dyadique ou réseau), spécification des aspects étudiés (nature, dynamique, catalyseurs), le choix du cas, le mixage des méthodes quantitatives et qualitatives, et beaucoup d'autres recommandations.

La communauté scientifique doit prendre plus d'intérêt à ce phénomène, qui lui ouvre d'énormes perspectives, et plusieurs questions de recherche (Czakoń, Mucha-Kuś, & Rogalski, 2014). Ces questions qui portent en général sur quoi, comment, et pourquoi les entreprises s'engagent dans relation coopérative (Peng, Yen, & Bourne, 2018).

Conclusion :

L'essence de la stratégie est tournée vers la capacité de bâtir et de maintenir des relations inter-entreprises (Gadde, Huemer, & Hakansson, 2003), et de la gestion du portefeuille d'activités, à la gestion du portefeuille de relations (Bengtsson & Kock, 1999) (Wilkinson & Young, 2002). Les entreprises ne doivent pas avoir une vision belliqueuse et destructive de la concurrence. Pour mieux comprendre cette logique une expression citée par (Hax & Wilde II, 2001), suggère que "*Strategy is not war with our competitors; it is love of our customers*". En fait la simplicité de cette expression porte avec elle une philosophie de gestion et une vision fédératrice de la réalité de la stratégie, avec une vision tournée vers les clients et non pas par obligation contre ses concurrents (Zineldin, 1998) (Ancarani & Shankar, 2003), (Reynaud, 2009). Même si les stratégies organisationnelles trouvent leurs origines dans les stratégies militaires, ils sont différents dans leurs finalités. L'existence de la coopération et sa supériorité sur les autres modes relationnelles inter-entreprises est devenu bien évidente. A Vrai dire le curseur de la recherche est déplacé vers le management de la coopération, et vers d'autres champs de recherches que peut couvrir ce concept.

Le but initial de ce papier était de mettre quelques jalons autour du concept de coopération, et d'inciter la communauté scientifique des sciences de gestion en Algérie à s'intéresser à la coopération et de contribuer à son développement et sa compréhension.

Plusieurs questions peuvent être dégagées en conclusion. La plus évidente, où en est la littérature en marketing et en stratégie en Algérie de cette abondance et cet intérêt académique pour la coopération. En Algérie très peu de cas sont documentés, et ce qu'il faut dire, c'est que même si aujourd'hui en dehors de l'Algérie la recherche se tend plus vers le management de la coopération (Le Roy, Fernandez, & Chiambaretto, 2018), cela n'empêche pas d'explorer les

bases de ce paradigme de la coopétition en Algérie où des conditions endogènes et exogènes sont réunies pour son existence. Les résultats trouvés ailleurs peuvent être testé dans le contexte Algérien.

Bibliographie

- Aldebert, B., & Rouzies, A. (2014). Quelle place pour les méthodes mixtes dans la recherche francophone en management ? *Management international*, 19(1), pp. 43-60.
- Ancarani, F., & Shankar, V. (2003). Customer interaction through collaboration and competition. *Journal of interactive marketing*, 17(1), pp. 56-76.
- Armstrong, J. S. (1997). Co-Opetition by Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff. *Journal of Marketing*, 61(2), pp. 92-95.
- Barretta, A. (2008). The functioning of co-opetition in the health-care sector An explorative analysis. *Scandinavian Journal of Management*, 24, pp. 209-220.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, 14(3), pp. 178-193.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 180-188.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), pp. 194-214.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E.-L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*(57), pp. 4-11.
- Blanchot, F., & Fort, F. (2007). Coopétition et alliances en R&D. *Revue française de gestion*, 7(176), pp. 163-181.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Chédotel, F., & Viviani, J.-L. (2016). Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux. *Revue française de gestion*, 6(259), pp. 71-81.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *The Academy of Management Review*, 21(1), pp. 100-134.
- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp. 288-304.
- Chen, X., Luo, Z., & Wang, X. (2018). Compete or cooperate Intensity, dynamics, and optimal strategies. *Omega*, pp. 1-11.

- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: a multilevel approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), pp. 110-129.
- Chin, K.-S., Chan, B. L., & Lam, P.-K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), pp. 437-454.
- Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition Disadvantages: the Case of the High Tech Companies. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(5), pp. 494-504.
- Czakon, W. (2018). Network coopetition. Dans C. P. Fernandez A-S., *The Routledge Companion to Competition Strategies*. Abingdon: Routledge.
- Czakon, W., Fernandez, A.-S., & Minà, A. (2014). Editorial – From paradox to practice: the rise of coopetition strategies. *Int. J. Business Environment*, 6(1), pp. 1-10.
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Rogalski, M. (2014). Coopetition research landscape – a systematic literature review 1997-2010. *Journal of economics & management*, 17, pp. 121-150.
- Dagnino, G. B. (2009). A new kind of interfirm dynamics for value creation. Dans G. B. Dagnino, & E. Rocco, *Coopetition Strategy; Theory, experiments and cases* (pp. 25-43). Berkeley: Routledge.
- Dagnino, G. B., Di Guardo, C. M., & Padula, G. (2012). Coopetition: nature, challenges, and implications for firms' strategic behavior and managerial mindset. Dans G. B. Dagnino, *Handbook of research on competitive strategy* (pp. 492-511). Cheltenham: Edward Elgar.
- Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34, pp. 484-500.
- Dowling, M. J., Roering, W. D., Carlin, B. A., & Wisnieski, J. (1996). Multifaceted Relationships Under Coopetition: Description and Theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), pp. 155-167.
- Fernandez, A.-S., Marques, P., Roy, F. L., & Robert, F. (s.d.). Mesurer la Coopétition : mission impossible ? pp. 2-23.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2013). Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 1017-1024.
- Gadde, L.-E., Huemer, L., & Hakansson, H. (2003). Strategizing in industrial networks. *Industrial Marketing Management*, 32, pp. 357-364.
- Garrette, B. (1989). Actifs spécifiques et coopération : une analyse des stratégies d'alliance. *Revue d'économie industrielle*, 50, pp. 15-31.
- Gast, J., Filser, M., Gundolf, K., & Kraus, S. (2015). Coopetition research: towards a better understanding of past trends and future directions. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 24(4), pp. 492-521.

- Gnyawali, D. R., & Song, Y. (2016). Pursuit of rigor in research: Illustration from coopetition literature. *Industrial Marketing Management*(57), pp. 12-22.
- Golnam, A., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). Coopetition within and between value networks – a typology and a modelling framework. *Int. J. Business Environment*, 6(1), pp. 47-68.
- Gueguen, G., & Torrès, O. (2004). La dynamique concurrentielle des écosystèmes d'affaires. *Revue française de gestion*, 1(158), pp. 227-248.
- Hadjikhani, A., & Thilenius, P. (2005). The impact of horizontal and vertical connections on relationships' commitment and trust. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(3), pp. 136-147.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 67(1), pp. 133-139.
- Harfield, T. (1999). Competition and cooperation in an emerging industry. *Strategic Change*, 8, pp. 227-234.
- Hax, A., & Wilde II, D. (2001). The delta model — discovering new sources of profitability in a networked economy. *European Management Journal*, 9(4), pp. 379-391.
- Herzog, T. (2010). Strategic management of cooperative relationships in CoPS related. Dans S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino, & F. Le Roy, *Coopetition: Winning strategies for the 21st century* (pp. 200-215). Cheltenham: Edward Elgar.
- Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics recent accomplishments and future challenges. *Journal of management*, 30(6), pp. 779-804.
- Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate and compete coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), pp. 263-275.
- Laadjal, A., & Chemma, N. (2014). Dynamique concurrentielle et perturbation stratégique: approches et dynamisme des faits. *Les cahiers du MECAS*(10), pp. 143-159.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents a syncretic model. *The Academy of Management Review*, 22(1), pp. 110-141.
- Le Roy, F., Fernandez, A.-S., & Chiambaretto, P. (2018). From strategizing coopetition to managing coopetition. Dans A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon, *The Routledge Companion to Coopetition Strategies*. Abingdon: Routledge.
- Le Roy, F., Robert, M., & Lasch, F. (2016). Choosing the Best Partner for Product Innovation. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), pp. 136-158.

- Lindström, T., & Polsa, P. (2015). Coopetition close to the customer — A case study of a small business. *Industrial Marketing Management*, pp. 1-9.
- Luo, X., Slotegraaf, R. J., & Pan, X. (2006). Cross-functional “Coopetition”: The simultaneous role of cooperation and competition within Firms. *Journal of Marketing*, 70, pp. 67-80.
- Mahoui, K., & Ferfera, M. Y. (2013). Analyse des modes de coordination inter-organisationnelle cas des relations inter-entreprises et entreprises-institutions publiques. *Les cahiers du CREAD*(104), pp. 61-90.
- Mattsson, L.-G., & Tidstrom, A. (2015). Applying the principles of Yin–Yang to market dynamics On the duality of cooperation and competition. *Marketing Theory*, pp. 1-18.
- Maurand-valet, A. (2011). Choix méthodologiques en sciences de gestion pourquoi tant de chiffres. *Management & Avenir*, 3(43), pp. 289-302.
- Medlin, C. J., & Ellegaard, C. (2015). Conceptualizing competition and rivalry in a networking business market. *Industrial Marketing Management*, 51, pp. 131-140.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition. *International studies of management & organization*, 37(2), pp. 32-52.
- Peng, T.-J. A., Pike, S., & Yang, J. C.-H. (2012). Is cooperation with competitors a good idea An example in practice. *British Journal of Management*, 23(4), pp. 532-560.
- Peng, T.-J. A., Yen, M.-H., & Bourne, M. (2018). How rival partners compete based on cooperation. *Long Range Planning*, 51, pp. 351-383.
- Quintana-Garcia, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, pp. 927-938.
- Rajala, A., & Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition—an exploratory case study. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 23, pp. 202-210.
- Reynaud, E. (2009). La création de valeur en stratégie. *Revue française de gestion*, 6(196), pp. 107-111.
- Rindfleisch, A., & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), pp. 421-436.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23, pp. 307-324.
- Ritala, P., & Hallikas, J. (2011). Network position of a firm and the tendency to collaborate with competitors – a structural embeddedness perspective. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 2(4), pp. 307-328.

- Ritala, P., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Blomqvist, K. (2009). Tug of war in innovation – coopetitive service development. *Int. J. Services Technology and Management*, 12(3), pp. 255-272.
- Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, Faster, Stronger The impact of market-oriented coopetition on product commercial performance. *M@n@gement*, 21(1), pp. 574-610.
- Roveillo, G., Fulconis, F., & Paché, G. (2012). Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces. *Logistique & Management*, 20(2), pp. 7-20.
- Roy, P. (2004). Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabiliser ou perturber la concurrence ? *Revue française de gestion*(158), pp. 207-225.
- Rusko, R. (2012). Perspectives on value creation and coopetition. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), pp. 60-72.
- Rusko, R. (2015). Coopetition for Organizations. *Category: Business and Organizational Research*, pp. 576-586.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation Oraganizational arrangement for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1), pp. 1-25.
- Thomas, L. G. (1996). The Two Faces of Competition: Dynamic Resourcefulness and the Hypercompetitive Shift. *Organization Science*, 7(3), pp. 221-242.
- Tidström, A. (2007). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), pp. 506-518.
- Tidström, A. (2008). Perspectives on coopetition on actor and operational levels. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), pp. 207-217.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43, pp. 261-271.
- Tidström, A., & Hagberg-Andersson, Å. (2012). Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. *Industrial Marketing Management*, 41, pp. 333-343.
- Uzunidis, D. (2016). Propaedeutics in the theory of the industrial organisation: the scp (structure, conduct, performance) model. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(20), pp. 197-215.
- Walley, K. (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda of research. *International studies of Management & organisation*, 37(2), pp. 11-31.

- Wilhelm, M. M., & Kohlbacher, F. (2011). Co-opetition and knowledge co-creation in Japanese supplier-networks The case of Toyota. *Asian Business & Management*, 10(1), pp. 66-86.
- Wilkinson, I., & Young, L. (2002). On cooperating Firms, relations and networks. *Journal of Business Research*, 55(2), pp. 123-132.
- Yami, S. (2006). Fondements et perspectives des stratégies collectives. *Revue Française de gestion*, 8(167), pp. 91-104.
- Yami, S., Chappert, H., & Mione, A. (2015). SÉQUENCES STRATÉGIQUES RELATIONNELLES : LE JEU coopétitif. *Management*, 5(18), pp. 330-356.
- Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). What Inhibits Cooperation With Competitors? Barriers of Coopetition in the High-Tech Sector. *World Review of Business Research*, 4(3), pp. 213-228.
- Zineldin, M. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management A “co-opetive” perspective. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), pp. 1138-1164.