



**HAL**  
open science

# La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept

Paul Chiambaretto

► **To cite this version:**

Paul Chiambaretto. La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. Le Libellio d'AEGIS, 2011, 7 (1, Printemps - Supplément), pp.95-104. hal-00574175

**HAL Id: hal-00574175**

**<https://hal.science/hal-00574175>**

Submitted on 7 Mar 2011

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

*“Les concepts nous conduisent à faire des recherches. Ils sont l’expression de notre intérêt et le dirigeant.”*

*“Les phénomènes ne sont pas cachés ; c’est le concept qui est caché. Et le concept est environné d’autres concepts. Il intervient dans un champ conceptuel, et ses relations nous donnent du fil à retordre”*

*“Est-ce que je veux dire que certains faits sont favorables à la formation de certains concepts ? Ou qu’ils leur sont défavorables ? Est-ce là ce que nous apprend l’expérience ? C’est un fait d’expérience que les hommes modifient leurs concepts et leur en substituent d’autres lorsqu’ils prennent connaissance de nouveaux faits”*

Wittgenstein

## LES CONCEPTS EN GESTION : CRÉATION, DÉFINITION, REDÉFINITION

### Sommaire

67

Qu’est-ce qu’un concept ?

*H. Dumez*

81

Modularité organisationnelle ou organisation modulaire ?

Un débat conceptuel

*M-R. Jacob*

95

La coopération,  
ou la métamorphose d’un néologisme managérial en concept

*P. Chiambaretto*

### Présentation<sup>1</sup>

Nombre de travaux en gestion pensent inventer de nouveaux concepts. Les recherches qualitatives, notamment, se présentent souvent comme exploratoires en se proposant cet objectif de préciser des concepts existants, ou d’en créer de nouveaux. Mais en quoi une nouvelle notion peut-elle être réellement considérée comme un concept ? Qu’est-ce, réellement qu’un concept et comment les concepts apparaissent-ils ? Comment sont-ils définis et redéfinis ?

C’est à ces questions que s’efforce de répondre ce supplément constitué d’un texte de réflexion sur le concept de concept, et de deux articles consacrés à des notions apparues dans la période récente, celle de modularité organisationnelle et celle de coopération.

La notion de modularité vient de l’analyse des systèmes techniques. Rapidement a été posée l’hypothèse selon laquelle il pourrait y avoir un effet-miroir entre le développement de la modularité au niveau des systèmes techniques et celui de la modularité de l’organisation qui les produit. Nombre de recherches ont montré que cette hypothèse ne tenait pas. Faut-il alors abandonner la notion de modularité organisationnelle, ou peut-on penser qu’elle peut bien être un concept ? C’est à donner une réponse à ces questions que s’attache Marie-Rachel Jacob.

Le mot « coopération » a été inventé par des praticiens voulant rendre compte de la situation stratégique dans laquelle ils se trouvaient. Le monde académique s’en est emparé et tout un courant de recherches y est consacré. Mais la notion recouvre-t-elle un explanans (un concept) ou un explanandum (ce qui est à expliquer) ? Paul Chiambaretto pense qu’il s’agit bien d’un concept.

1. Les trois auteurs remercient les participants de l’atelier d’écriture AEGIS du 3 décembre 2010 qui leur ont permis d’améliorer leurs textes.

**Les concepts en gestion :  
création, définition, redéfinition**



*Vassily Kandinsky, Einige Kreise, détail (1926)*

---

## La coopération, ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept<sup>1</sup>

*Paul Chiambaretto*  
CNRS / École polytechnique

Certains termes en gestion font l'objet d'un véritable engouement : ils sont cités dans un nombre croissant d'articles et sont étendus à tout un ensemble de champs théoriques. Il en est ainsi de la coopération. Le terme « coopération » est relativement récent : il a moins d'une quinzaine d'années, et le premier à l'avoir prononcé est Ray Noorda, le fondateur de Novell, une entreprise du secteur informatique. La coopération est alors définie simplement comme le fait de coopérer et de rivaliser avec les mêmes partenaires. Or son usage s'est développé de manière exponentielle dans le champ de la gestion, de sorte qu'actuellement, près de 700 articles académiques par an sont consacrés, ou font référence, à la coopération. Le terme coopération s'est par ailleurs développé bien au-delà des frontières de la gestion : la coopération est appliquée à la géographie (Collomb, 2009), et les Nations Unies (CNUCED, 2003) font aussi référence à la coopération pour favoriser le développement des pays.

La multiplication des références à la coopération pose la question de son bon usage, mais surtout de sa nature. La coopération est-elle une simple étiquette que l'on appose (à plus ou moins bon escient) sur un certain nombre de phénomènes ? S'agit-il d'un de ces nombreux « *buzzwords* » dont les managers raffolent ? Ou la coopération est-elle devenue un concept ? Dumez (2011) a mis en avant deux façons de définir un concept : en s'appuyant sur une version simplifiée du triangle d'Ogden & Richards (1923) ou en utilisant les huit critères de Gerring (1999). Dans notre cas, nous adopterons la méthode du triangle, en considérant qu'une notion devient un concept à partir du moment où il y a une interaction dynamique entre ses trois composantes : sa dénomination, sa compréhension, son extension. Le concept est donc un construit, qui est le résultat de tensions, de discussions et de remises en question dans les sphères scientifiques et managériales.

Nous nous proposons donc d'étudier l'évolution de la nature de la coopération à travers le temps. Nous commencerons par étudier sa naissance dans les sphères managériales et montrerons ainsi comment ce terme a mis du temps pour être accepté au sein de la communauté académique. Par la suite, nous analyserons comment le processus de définition de la coopération a conduit à des tensions entre sa caractérisation par compréhension et par extension. Enfin, nous développerons l'idée selon laquelle ces débats et ces tensions sur la définition de la coopération lui ont permis de devenir un concept à part entière.

1. Je tiens à remercier l'ensemble des participants du séminaire d'écriture pour leurs précieuses remarques. Un merci plus particulier à ceux qui ont eu la charge de lire et relire les différentes versions de ce manuscrit.

## La naissance d'un néologisme : la « coopétition »

Nous commençons donc par appréhender une notion à travers la naissance de son nom : c'est à partir du moment où une notion a un nom, qu'elle commence réellement à avoir une consistance. Comme le dit Nietzsche : « Tels que les hommes sont d'ordinaire, c'est seulement le nom de la chose qui commence à la leur faire voir ». Dès lors, nous commencerons notre analyse de la coopétition par l'étude de la naissance du terme « coopétition ».

### *Un terme paradoxal*

Même si Koenig (2010) fait remonter la naissance du terme « coopétition » au début du XX<sup>e</sup> siècle (avec une application à l'industrie des huîtres), il est généralement admis que le premier à l'avoir utilisé (les anglais disent « *coined* » pour l'avoir forgé) est Ray Noorda, le fondateur de Novell. La coopétition est une simple contraction entre la « coopération » et la « compétition ». Il utilise alors le terme de coopétition pour décrire les relations qu'il entretient avec ses concurrents dans le secteur informatique. A l'aide de cette expression, il exprime la nécessité de coopérer avec des concurrents, afin de répondre aux besoins de compatibilité que demandent les clients. On peut noter que dès sa première apparition, la coopétition apparaît dans toute sa complexité. On peut ainsi faire un parallèle avec la théorie de la structuration de Giddens (1987), en mettant en avant le fait que la stratégie de coopétition va être définie par la structure du marché, mais va en même temps contribuer à le façonner.

Le mot « coopétition » est en soi un terme paradoxal : il rapproche deux notions qui ont toujours été posées comme antinomiques. La stratégie a pendant très longtemps analysé le comportement des firmes de manière binaire, soit sous l'angle de la coopération, soit sous l'angle de la compétition (Dagnino, 2007) : les deux approches étaient opposées et donc exclusives. La coopétition est donc un paradoxe, puisqu'elle entre en contradiction avec ce paradigme, et nécessite une remise en cause de l'approche traditionnelle.

Le terme « coopétition » va réellement émerger avec le best-seller de Brandenburger & Nalebuff (1996), dans lequel ils mettent en avant les avantages liés au recours à la coopération et à la compétition en même temps. Le terme « coopétition » entre dans les sphères managériales, alors même qu'elle est pratiquée depuis longtemps. Ce livre est alors essentiellement destiné à des managers, et se donne pour ambition de répondre à des questions très pratiques. Économistes de formation, les auteurs font appel à la théorie des jeux pour justifier leurs recommandations, sans pour autant adopter une structure et une argumentation véritablement académiques.

La coopétition devient un mot à la mode. Dès que des intérêts antagonistes doivent être atteints par une organisation, le mot « coopétition » est lâché : les entreprises sont en coopétition, mais aussi les pays. La coopétition est alors une étiquette que l'on pose sur un ensemble hétérogène de phénomènes, sans pour autant s'intéresser à ses fondements et ses implications.

### *La difficile reconnaissance académique de la coopétition*

Cette naissance, hors des champs académiques, aura pour effet de conduire la coopétition à un traitement relativement faible par la communauté scientifique. Considérée comme une idée issue des managers, cette notion a eu du mal à faire l'objet d'un intérêt réel de la part des chercheurs, de sorte qu'elle a longtemps été considérée comme un terme « liquide » (Dagnino & Rocco, 2009). Cela est d'autant

plus marquant que celui que l'on considère comme le premier article sur la coopération n'utilise pas le terme « coopération ».



En effet, Lado *et al.* (1997) recommandent d'adopter un « *syncretic rent-seeking behavior* », qui combine à la fois un haut niveau de concurrence et de coopération. Ce choix est justifié par le fait que la combinaison des deux comportements va permettre à la firme de combiner les avantages des deux : « *On the one hand, they can achieve competitive advantage through leveraging their rare, valuable, and imperfectly imitable resources in competitive contexts. On the other hand, they can achieve collaborative advantage by (a) effectively locating genuinely cooperative and trustworthy partners, (b) identifying strategic opportunities for realizing positive-sum gains, and (c) making the resource commitments necessary to realize the strategic goals of the alliance* » (p. 123). Ils précisent alors que ce comportement syncrétique sera à l'origine d'une performance supérieure à celle obtenue avec un comportement uniquement compétitif ou coopératif.

Bien que mettant en évidence tous les principaux mécanismes de la coopération, cet article ne la cite pas une seule fois. De ce point de vue, il est intéressant d'observer que le monde académique a décidé de réinventer la coopération, en s'affranchissant de ses origines managériales. L'article de Lado *et al.* (1997) renverse l'ordre des événements. Il pose les caractéristiques de la coopération avant que son nom ne lui soit donné, alors même que la coopération a été avant tout une dénomination, sans véritable définition. En réinventant la coopération, les sphères académiques se la réapproprient.

Il faudra attendre deux ans pour que Bengtsson & Kock (1999) citent le terme « coopération » dans un article académique. Ils posent les premières pierres du débat qui caractérisera la définition de la coopération.

### **Le problème de la définition de la coopération : quand la compréhension et l'extension se nourrissent mutuellement**

Il est frappant d'observer qu'en dépit de la multitude d'articles sur la coopération (plus de 700 par an, rappelons-le...), aucune définition de la coopération ne fait unanimité. Si tous les auteurs s'accordent généralement sur le fait que la coopération est un mélange de coopération et de compétition, la définition des acteurs et des marchés en question pose toujours problème. On peut partir d'une définition relativement vaste (et vague) de la coopération donnée par Gnyawali *et al.* (2007) : « *Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors* » (p. 386). Pour autant, on ressent un besoin de définir les différents termes et en particulier, ces fameux « *organizational actors* ». En effet, s'il y a autant de définitions différentes de la coopération, c'est essentiellement parce que les chercheurs n'arrivent pas à trouver un accord sur la façon de caractériser les acteurs qui peuvent être en coopération.

#### *Jusqu'à quel point peut-on parler de concurrents ?*

Tout l'intérêt de la coopération est de mettre en avant la nécessité de développer des relations de coopération avec ses concurrents. La première question qui se pose est de définir l'ensemble de ces concurrents, c'est-à-dire indirectement le marché pertinent de l'entreprise. Brandenburger & Nalebuff (1996) ont une définition très large des

concurrents. Pour eux, « *a player is your competitor if customers value your product less when they have the other player's product than when they have your product alone* » (p. 18). Comme le font remarquer Bengtsson & Kock (2000), cette approche des concurrents est extrêmement large et multiplie les concurrents à l'intérieur, mais surtout à l'extérieur du marché dans lequel les firmes se situent. Bengtsson & Kock prennent l'exemple d'un cinéma et d'un fast-food qui seraient des concurrents (aux yeux de Brandenburger & Nalebuff) puisque les ressources des clients consacrées aux loisirs vont se partager entre ces deux postes. On comprend alors qu'avec une définition aussi large des concurrents, il devient facile de coopérer avec certains d'entre eux. La définition des concurrents donnée par Bengtsson & Kock (2000) semble plus pertinente puisqu'ils définissent les concurrents « *as actors that produce and market the same products* ». Cette approche plus étroite des concurrents rend plus complexe et plus riche la notion de coopération qu'ils développent. Elle permet de mettre en évidence de manière plus nette les tensions qui peuvent naître de ces relations coopératives. La coopération est définie alors comme « *the dyadic and paradoxical relationship that emerges when two firms cooperate in some activities, such as in a strategic alliance, and at the same time compete with each other in other activities* » (p. 412).

Leur définition est intéressante car elle pose la question du nombre des acteurs. Ils insistent sur le caractère dyadique de la coopération. Or, la réalité empirique semble montrer la possibilité d'une coopération entre plus de deux acteurs. Il est donc nécessaire d'étudier plus en profondeur la question du nombre des acteurs dans le cadre de la coopération.

#### Combien d'acteurs peuvent être en coopération ?

Le problème de la définition des acteurs ne se limite pas à l'étiquetage de qui est concurrent et qui ne l'est pas. Un questionnement sur le nombre des acteurs a dû aussi être engagé : la coopération concerne-t-elle uniquement deux acteurs ou peut-elle être étendue à un réseau d'acteurs ? Cette problématique a attiré l'attention de Dagnino & Padula (2002) qui opposent la « *dyadic cooperation* » et la « *network cooperation* ». Leur raisonnement s'inspire des écosystèmes d'affaires (Moore, 1996) dans lesquels des entreprises co-évoluent : elles sont en compétition entre elles, mais elles ont aussi besoin de coopérer autour de certains standards par exemple. Cet élargissement de la coopération aux relations multiples (par opposition à dyadiques) renvoie à la notion de coopération développée par Noorda, puisque le secteur de l'informatique sert souvent d'exemple pour expliquer la notion d'écosystème d'affaires (Pellegrin-Boucher & Gueguen, 2005).

Pendant, cet élargissement de la coopération aux réseaux d'acteurs n'est pas sans faille. En effet, elle empiète sur un autre concept théorique : celui des stratégies collectives (Astley & Fombrun, 1983) qui étudie les relations de coopération entre des acteurs concurrents. La question du nombre des acteurs est donc importante car elle permet de poser la frontière de la coopération, et donc de savoir dans quel cas il s'agit de coopération et non de stratégies collectives. Si l'on part du constat que les stratégies collectives nécessitent la mise en place d'institutions de régulation (Granata, 2010), la coopération englobe certains cas de coopération dans des réseaux de concurrents qui ne peuvent pas être analysés à l'aide des stratégies collectives. Dagnino & Padula (2002) en arrivent ainsi à la conclusion que la coopération est un système (et non plus une dyade) d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs. Cette définition permet donc de montrer que si



Dessin d'Alexandre Zinoviev

les firmes coopèrent, c'est parce qu'elles ont aussi un intérêt à le faire. Brandenburger & Nalebuff utilisent d'ailleurs la métaphore du gâteau : la coopération va permettre d'accroître la taille du gâteau, en revanche, la concurrence va correspondre au découpage des parts. Cette illustration permet de mettre en évidence cette tension qui caractérise la coopération : il faut être coopératif et patient (pour que le surplus à partager grandisse), mais aussi savoir être égoïste quand il faut le partager.

*La coopération est-elle uniquement horizontale ?*

En parallèle du nombre d'acteurs, la question du type des acteurs a été posée. Le Roy *et al.* (2010) posent une condition importante de la coopération : l'horizontalité des relations de coopération et de concurrence. Ainsi, selon eux, il faut que la coopération soit « entendue au sein de relations horizontales, les entreprises doivent être en compétition pour satisfaire les mêmes clients » (p. 25).

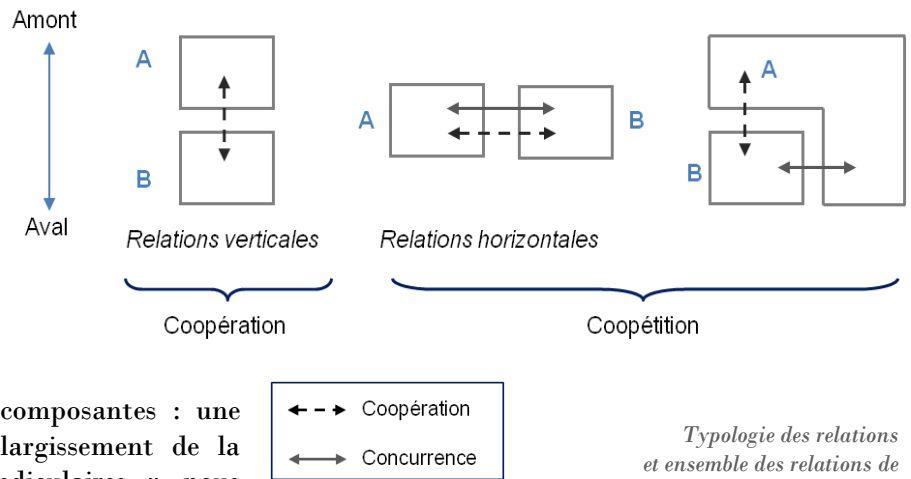
Mais cette condition semble particulièrement restrictive. Elle crée en effet une véritable tension entre la définition de la coopération, et sa réalité empirique. Il existe ainsi de nombreux cas dans lesquels la coopération intervient de manière verticale, mais la concurrence reste horizontale. Dans cette logique, la coopération devrait être aussi étendue aux relations verticales.

C'est la démarche proposée par Padula & Dagnino (2002) ou Gnyawali *et al.* (2007). Ils considèrent que la coopération peut avoir lieu entre des firmes verticalement adjacentes, mais qui peuvent être en concurrence dans certains domaines. Par exemple, un fournisseur de composants électroniques peut coopérer avec un fabricant d'ordinateur, tout en produisant de son côté des ordinateurs. Des situations similaires ont été étudiées dans le secteur de la défense américaine par Depeyre & Dumez (2008, 2010). Leur démarche est notable pour deux raisons : tout d'abord, ils insistent sur le rôle d'acteurs extérieurs (client, régulateur) dans la structuration des relations au sein du marché. Leurs contributions sont tout aussi intéressantes d'un point de vue méthodologique, puisqu'ils essayent de représenter graphiquement ces phénomènes de coopération tant d'un point de vue horizontal que vertical.

En fait, ces configurations vont bien au-delà des relations verticales : il ne s'agit pas de relations verticales, ni de relations horizontales. Afin de caractériser cette configuration, qui n'apparaît pas explicitement dans la littérature, nous proposons de les nommer « relations perpendiculaires », du fait de leur double composante à la fois verticale et horizontale. Ces relations relèvent bien de la coopération. En revanche, dans le cadre des

simples relations verticales, il ne peut y avoir de concurrence (car l'entreprise et son fournisseur ne desservent pas les mêmes marchés), uniquement de la coopération.

Comme on a pu le voir dans la figure ci-contre (inspirée des travaux de Depeyre & Dumez, 2008), ces relations de coopération ne sont pas stricto sensu verticales, mais elles ont plusieurs composantes : une horizontale et une verticale. Cet élargissement de la coopération aux relations « perpendiculaires » nous





permet d'en enrichir la définition, et donc de réduire la tension empirique qui la caractérisait précédemment.

#### *La coopération doit-elle nécessairement être synchrones ?*

La dimension temporelle de la coopération est aussi au cœur des débats. En effet, si l'on reprend la définition de la coopération proposée par Gnyawali *et al.* (2007), « *Co-opetition refers to simultaneous cooperation and competition between different individual or organizational actors* » (p. 386). Cette définition insiste donc sur le caractère simultané de la coopération et la compétition.

Encore une fois, l'approche empirique de la coopération (ou sa définition par extension) met en avant des situations dans lesquelles on observe des successions rapides de périodes de coopération et de concurrence. Ces phénomènes d'oscillation (Pellegrin-Boucher & Fenneteau, 2007) présentent toutes les caractéristiques de la coopération : la congruence partielle d'intérêts, le mélange de coopération et de compétition, les tensions entre les acteurs en question... Selon cette logique, il semble pertinent d'inclure ces successions de séquences de coopération/compétition dans le cadre de la coopération. Cette approche plus large semble être partagée par Dumez & Jeunemaître (2005).

En outre, au-delà d'une approche temporelle où coopération et concurrence se succèdent, ils proposent d'introduire un aspect multidimensionnel. La coopération et la compétition peuvent en effet intervenir à différents niveaux (stratégies concurrentes sur le marché mais coopératives pour le « hors-marché ») et à des périodes différentes. La coopération ne peut donc pas être étudiée à l'aide d'une frise chronologique à une dimension, elle doit au contraire mobiliser des outils différents, comme les séquences stratégiques multidimensionnelles (Dumez & Jeunemaître, 2005).

Comme nous avons pu le voir dans cette partie, la coopération a fait l'objet de questionnements théoriques, afin d'essayer de la définir plus rigoureusement. La plupart des questions portent sur la nature des acteurs qui ont recours à la coopération. La catégorisation des acteurs, ainsi que l'analyse multidimensionnelle des relations, permettent ainsi de dire s'il peut y avoir coopération entre ces acteurs ou non. La dernière partie de cet article va s'attacher à montrer comment ces questionnements ont permis à la coopération de se métamorphoser en un concept.

#### **La méthode itérative de définition de la coopération et ses implications**

La multitude de questionnements et de débats sur la coopération nous confirme que la coopération n'a pas été conceptualisée en une fois. Près de 15 ans après les premiers écrits sur la coopération, il est difficile de trouver une définition de la coopération qui fasse l'unanimité. La définition de la coopération a donc été construite de manière itérative. Cette partie se propose donc de synthétiser et de théoriser ces boucles abductives, qui ont transformé la coopération en un véritable concept.

#### *Les améliorations successives de la coopération*

Lancée dans les années 1990, la coopération a d'abord été une simple notion managériale. La question de sa définition n'a pas été posée : elle était donnée, de manière très large, par Brandenburger & Nalebuff (1996). A cet instant précis, la coopération n'était rien. Tout au plus s'agissait-il d'une étiquette, d'un mot à la mode qu'employaient les managers. En aucun cas, il ne s'agissait d'un concept, car il n'y avait pas de questionnement sur la nature intrinsèque de la coopération.

Les sphères académiques se sont réapproprié la coopétition. Elles ont d'abord commencé par réinventer l'idée de comportements pouvant à la fois être compétitifs et coopératifs (Lado *et al.*, 1997), avant de lui donner un nom qui existait déjà, celui de coopétition (Bengtsson & Kock, 1999). Là encore, la coopétition n'est pas un concept. Le recours à la coopétition est justifié théoriquement, mais les frontières de la coopétition sont encore floues.

Toute une littérature sur la coopétition s'est ainsi engagée dans des problématiques de définition et de « typologisation » de la coopétition. Si l'on se place dans la lignée du « *typological theorizing* » (George & Bennett, 2005 ; Bayart, 2007), la création de typologies joue un rôle important dans l'élaboration d'une définition. En effet, une typologie a souvent pour ambition d'envisager tous les cas, elle pose donc nécessairement des questions concernant l'extension d'un concept.

Dans le cas de la coopétition, les différentes tentatives de typologies de la coopétition (Bengtsson & Kock, 2000 ; Dagnino & Padula, 2002 ; Gnyawali *et al.*, 2007 ; Castaldo & Dagnino, 2009) ont contribué à questionner les frontières de la coopétition. Elles ont en effet conduit à la création d'une tension entre les définitions établies et la réalité empirique. L'élaboration d'une définition de la coopétition s'est donc faite de manière itérative : chaque typologie confirmait ou remettait en cause la définition précédente, et a donc contribué à l'améliorer.

Ces tentatives de précision de la définition de la coopétition, ainsi que la spécification de ses contours ont contribué à faire de la coopétition un concept.

#### *Interaction dynamique et coopétition*

Comme nous l'avons évoqué précédemment dans l'introduction de cet article, une notion devient un concept à partir du moment où elle fait l'objet d'un véritable questionnement. Plus précisément, l'interaction dynamique entre la dénomination, la compréhension et l'extension d'une définition va contribuer à la formation d'un concept.

Qu'en est-il de la coopétition ? Comme le fait remarquer Gerring (1999), il n'y a pas d'ordre pour étudier cette séquence. Arbitrairement, nous commencerons par la dénomination de la coopétition. Le terme coopétition a dès le début posé problème, car il était paradoxal : reliant deux notions opposées, il a mis en défaut les théories précédentes qui posaient la coopération et la compétition comme les deux extrêmes d'un continuum. D'ailleurs, Lado *et al.* (1997) précisent qu'il faut sortir de ce cadre binaire et envisager la possibilité de combiner de hauts niveaux de coopération et de compétition.

La dénomination de la coopétition a donc conduit à une remise en cause des cadres traditionnels, et à l'élaboration d'une définition spécifique. Celle-ci a d'abord procédé par compréhension. En ce sens, les auteurs s'attachaient à préciser les caractéristiques de la coopétition et celles des acteurs qui la pratiquaient. Pour autant, les définitions données conduisaient souvent à une approche trop restreinte (ou parfois trop large) des acteurs.

La confrontation de ces définitions à la réalité empirique a créé une tension dans la plupart de ces définitions. L'approche par extension revient à définir la coopétition par le recensement des accords de coopétition. Elle a conduit les chercheurs à intégrer des types de relations qu'ils n'avaient pas envisagés dans les définitions précédentes.

La coopétition est donc le résultat d'un enrichissement par une série d'allers-retours entre les définitions théoriques et leurs contreparties empiriques. Chacune de ces boucles abductives a ainsi eu pour effet de réduire la tension entre la compréhension

et l'extension de la coopétition. Ainsi, ces séries de boucles ont contribué à affiner la notion (en particulier sur la notion des concurrents), mais aussi à élargir le champ des comportements qu'elle peut expliquer (relations perpendiculaires, comportements diachroniques,...).

## Conclusion

Si la coopétition est bel et bien un concept, il aurait pu en être tout à fait autrement. En effet, née dans les sphères managériales, la coopétition a mis du temps à intéresser les chercheurs. Elle aurait par ailleurs pu être une simple étiquette destinée à décrire certaines séquences stratégiques d'entreprises. Au contraire, la coopétition a su évoluer. Dès les premiers travaux qui lui ont été consacrés, sa définition a été questionnée, retravaillée, remodelée. La coopétition a par ailleurs su s'adapter à la richesse et la diversité empirique auxquelles elle était confrontée.

Ces nombreux allers-retours entre les différentes composantes du triangle sémantique de Ogden & Richards (1923) sont caractéristiques des concepts.

Puisque la coopétition est bien un concept, se pose la question de son avenir. Deux points doivent être soulignés : tout d'abord, on peut noter un mouvement de réappropriation de la coopétition par les sphères managériales. Le monde de la recherche avait assuré une position de monopole sur ce concept, en en définissant les critères et les cas dans lesquels il y a coopétition. Mais la diffusion de ce terme et son utilisation dans des cadres non prévus (comme en géographie, ou en politique) semblent être caractéristiques d'une tendance à la réappropriation de la coopétition par les managers. Le second point part du constat que la coopétition a voulu adopter une démarche englobante, dans laquelle la coopération pure et la compétition pure ne seraient que des cas particuliers (comme le suggère la typologie de Bengtsson & Kock, 2000). Cette approche fait-elle sens ? Rien n'est moins sûr, car la coopétition présente des spécificités qui ne lui permettent pas d'être généralisée à l'ensemble des cas. Une interrogation demeure donc : la coopétition peut-elle rester un concept à part entière, ou doit-elle être intégrée dans un concept plus large ?

## Références

- Astley W. Graham & Fombrun Charles. (1983) "Collective strategy: social ecology of organizational environment", *Academy of Management Review*, vol. 8, n° 4, pp. 576-587.
- Bayart Denis. (2007) "De l'étude de cas à l'analyse comparative fondée sur une typologie : le 'typological theorizing'" *Le libellio d'Aegis*, vol. 3, n° 3, pp. 10-13.
- Bengtsson Maria & Kock Sören (1999) "Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, pp. 178-194.
- Bengtsson Maria & Kock Sören (2000) "Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5, pp. 411-426.
- Brandenburger Adam & Nalebuff Barry (1996) *Co-opetition*, New York, Doubleday.
- Castaldo Sandro & Dagnino Giovanni Battista (2009) "Trust and coopetition : the strategic role of trust in interfirm coopetitive dynamics", in Giovanni Battista Dagnino & Eleonora Rocco [ed.], *Coopetition strategy: theory, experiments, cases*, London, Routledge.
- Cnuced (2003) Réunion d'experts sur les politiques et les programmes pour le développement et la maîtrise de la technologie notamment le rôle de l'IED.
- Collomb Gérard (2009) "Les villes européennes en coopétition", *Futuribles*, n° 354, pp. 19-32.
- Dagnino Giovanni Battista (2007) "La dynamique des stratégies de coopétition", *Revue Française de Gestion*, n° 176, pp. 87-98.

- Dagnino Giovanni Battista & Padula Giovanna (2002) “Coopetition strategy : Towards a new kind of interfirm dynamics for value creation”, EURAM 2<sup>nd</sup> annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8-10 May.
- Dagnino Giovanni Battista & Rocco Eleonora (2009) “Converting a liquid word into a tangible word”, in Giovanni Battista Dagnino & Eleonora Rocco [ed.], *Coopetition strategy: theory, experiments, cases*, London, Routledge.
- Dagnino Giovanni Battista & Rocco Eleonora [ed.] (2009) *Coopetition strategy: theory, experiments, cases*, London, Routledge.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2008) “Le concept de coopération : quelques voies de recherche à partir d’une analyse de cas”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 4, n° 3, pp. 13-21.
- Depeyre Colette & Dumez Hervé (2010) “The role of the buyer in cooperation strategies: the case of the US defense industry”, in Saïd Yami, Sandro Castaldo, Giovanni Battista Dagnino & Frédéric Le Roy (2010), *Coopetition, Winning strategies for the 21<sup>st</sup> century*, Cheltenham, Edward Elgar.
- Dumez Hervé (2011) “Qu’est-ce qu’un concept ?”, *Le Libellio d’Aegis*, vol. 7, n° 1, Supplément, pp. 65-79.
- Dumez Hervé & Jeunemaître Alain (2005) “Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, pp. 27-48.
- George Alexander & Bennett Andrew (2005) *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge, M.I.T. Press.
- Gerring John (1999) “What makes a concept good? A criterial framework for understanding concept formation in the social sciences”, *Polity*, vol. 31, n° 3, pp. 357-393.
- Giddens Anthony (1987) *La constitution de la société : éléments de la théorie de la structuration*, Paris, PUF.
- Gnyawali Devi, He Jinyu & Madhavan Ravi (2007) “Coopetition: Promises and challenges”, in Charles Wankel. [ed], *21<sup>st</sup> century management: a reference handbook*, Thousand Oaks, Sage.
- Granata Julien (2010) *Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME : le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup*, Thèse de Doctorat, Université Montpellier I.
- Koenig Gérard (2010) “Stratégies de coopération, un pléonisme salutaire”, in Saïd Yami, Frédéric Le Roy [ed.] *Stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, Bruxelles, De Boeck, préface.
- Lado Augustine, Boyd Nancy & Hanlon Susan (1997) “Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model” *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 110-141.
- Le Roy Frédéric, Yami Saïd & Dagnino Giovanni Battista (2010) “La coopération : une stratégie pour le XXI<sup>e</sup> siècle”, in Saïd Yami & Frédéric Le Roy [ed], *Stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, Bruxelles, De Boeck.
- Moore James (1996) *The Death of Competition – Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York, Harper Business.
- Ogden Charles & Richards Ivor (1923) *The Meaning of Meaning*, Harcourt.
- Pellegrin-Boucher Estelle & Fenneteau Hervé (2007) “Le management de la coopération. Le cas du secteur des ERP”, *Revue Française de Gestion*, n° 176, pp. 111-133 .
- Pellegrin-Boucher Estelle & Gueguen Gael (2005) “Stratégies de ‘coopétition’ au sein d’un écosystème d’affaires : une illustration à travers le cas de SAP”, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 1, pp. 109-130.
- Wankel Charles [ed (2007) *21<sup>st</sup> century management: a reference handbook*, Thousand Oaks: Sage.

Yami Saïd, Castaldo Sandro, Dagnino Giovanni Battista & Le Roy Frédéric (2010)  
*Coopetition, Winning strategies for the 21<sup>st</sup> century*, Cheltenham: Edward Elgar

Yami Saïd, & Le Roy Frédéric [ed] (2010), *Stratégies de coopétition : rivaliser et coopérer  
simultanément*, Bruxelles, De Boeck ■

Responsable de la publication : Hervé Dumez

Rédaction : Caroline Mathieu - Colette Depeyre - Paul Chiambaretto

Secrétariat de rédaction et mise en forme : Michèle Breton

---