

# Vers un Modèle Stratégique de Coopétition

Ouassim LEZGHED<sup>#1</sup>, Lynda GRINE-DAHMANE <sup>\*2</sup>

<sup>#</sup>*Institut Supérieur de Gestion (ISG)*  
Tunis, Tunis

<sup>1</sup> Lez.ouassim@gmail.com

<sup>\*</sup>*Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC)*  
Koléa, Algérie

<sup>2</sup>grinelynda@yahoo.fr

**Abstract**— Cet article a comme but de présenter l'évolution de la pensée stratégique centrée sur la compétition d'un coté et de la coopération de l'autre, afin de permettre de tracer l'acheminement des orientations stratégiques menant vers une forme dite hybride. Dans un souci de mieux éclairer et présenter notre travail, nous allons essayer d'identifier, à partir de la lecture sur le sujet, les informations collectées, et les exemples cités, les orientations stratégiques des firmes qui conduisent à l'apparition et la transition vers une stratégie de coopétition.

**Keywords**— Stratégie, Compétition, Coopération, Coopétition.

## I. INTRODUCTION

La stratégie, reflète une politique à moyen et à long terme, qui peut traduire la relation entreprise / environnement, impliquant des choix d'allocation de ressources et types d'activités à mener, pour permettre à une firme d'atteindre ses objectifs. La stratégie peut affectée plusieurs aspects de la vie des entreprises, car elle renvoie à la prévision, l'anticipation, le changement et le renforcement d'une situation, que ce soit personnelle ou professionnelle, pour un individu ou un groupe d'individus, pour une entreprise ou un groupement d'organisations, pour un état ou plusieurs états à la fois [1]. De plus, l'environnement économique à travers des phénomènes tel que la mondialisation, la libération des marchés et le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC), a connu une très forte compétition devenue mondiale, installée entre divers acteurs qui ont opté pour une ou plusieurs stratégies, afin d'assurer leur développement et leur pérennité. A travers une lecture de la littérature sur les stratégies concurrentielles, on s'aperçoit que malgré cette tendance de compétition entre acteurs du marché, le comportement coopératif a su trouver des preneurs notamment, parmi des firmes concurrentes. Ce phénomène qui traduit une réunion entre deux notions considérées comme antonymes, nous amène à poser la question suivante:

**Quels orientations stratégiques conduisent les firmes à adopter une stratégie de coopétition?**

Afin d'apporter une réponse à notre problématique, nous allons situer tout d'abord notre objet de recherche par rapport à deux notions clés à savoir: la Compétition et la Coopération. Ainsi, nous allons présenter, dans un premier temps, les

orientations stratégiques concurrentielles en se basant sur une lecture qui traduit, selon nous, au mieux le phénomène de Compétition. Dans un second temps, nous apporterons une lecture des orientations stratégiques basée sur la coopération à travers diverses théories dans le domaine de gestion. Au final, nous allons présenter quelques contributions du milieu académique sur la stratégie de coopétition avec des exemples de pratiques d'entreprises à travers le monde puis faire une analyse et tirer des conclusions.

## II. LA COMPETITION COMME ORIENTAION STRATEGIQUE

*A. D'une Approche Structurelle vers une Approche Comportementale de la Concurrence:*

Depuis la naissance des sciences économiques, la concurrence entre firmes, était l'objet de multiples études et recherches. L'analyse des diverses relations concurrentielles qui peuvent s'installer entre différentes organisations, est devenue une discipline de recherche regroupant plusieurs méthodes et approches. La lecture proposée et développée par [2] et [3] sur la base des travaux de [4] nous semble nécessaire, afin de mieux comprendre la transition qui a eu lieu à l'intérieur de cette pensée stratégiques reflétant la compétition entre acteurs du marché. A travers cette lecture, nous pouvons étudier la concurrence selon deux approches distinctes.

Premièrement, l'approche structurelle, traduit le comportement concurrentiel sous une nature asociale où il est représenté comme une interaction entre firmes qui ne se connaissent pas et qui s'influencent indirectement sans le vouloir principalement [3]. Les firmes se voient dépendantes des conditions environnementales où elles évoluent et par conséquent au lieu d'agir sur leur environnement elles le subissent « *L'analyse de la relation concurrentielle consiste alors à qualifier les facteurs de production* » [2]. Cette première approche de la concurrence est qualifiée de statique ne permettant pas d'illustrer l'évolution des choix stratégiques au fil du temps et négligeant les variations des interactions stratégiques des firmes [4]. En effet, pour [5] les modèles statiques fournissent des outils précieux pour l'analyse de l'environnement concurrentiel, toutefois, les avantages qui, par le passé ont donné des résultats, ne continuerons, que si cet environnement concurrentiel reste relativement stable.

La deuxième approche dite Comportementale, et contrairement à celle structurelle, qualifie la relation concurrentielle entre entreprises, de Sociale. En effet, la vision de la concurrence entre acteurs du marché change, illustrée par des entreprises qui ne s'ignorent pas mais s'identifient comme rivales [1]. Cette rivalité qui se distingue de la concurrence par son caractère de non anonymat où chaque entreprise reconnaît que ses actions, affecteront le bien-être des autres rivaux, et que ces derniers réagiront de manière auto-protectrice [6]. En effet, cette approche est centrée sur les comportements et mouvements directement observables, contrairement à la pensée de l'économie industrielle centrée sur le secteur, car on prend pour objet d'étude les comportements des firmes, leurs actions et réactions concurrentielles [3]. Cette dernière approche, illustre bien la pensée d'un courant économique "dynamisme concurrentiel", se traduisant par des interactions entre entreprises dont les actions concurrentielles et leurs impacts dépendent du comportement des concurrents.

TABLE I. APPROCHES STRUCTURELLE ET COMPORTEMENTALE DE LA CONCURRENCE

Approche Structurelle	CONCURRENCE	
	Concept clés	Approche Comportementale
Non identifié	Concurrence	Identifiée
Concurrence	La Compétition	Rivalité
Indirecte	L'Influence Stratégique	Directe
Structure du Secteur et Client Cible	L'Intensité Concurrentielle	Comportement "Actions-Réactions"
Asociale	La Relation concurrentielle	Sociale
Ecologique	Métaphore	Militaire

(Source : LEZGHED.O, GRINE-DAHMANE.L,2019)

### B. La Compétition et la Dynamique Concurrentielle:

Initiés par la remise en cause de l'approche structurelle, des travaux sur la dynamique concurrentielle, notamment, par le mouvement *Strategic Management Research Groupe* ou le SMRG de l'université du Maryland au États-Unis [3] ont vu le jour. Le dynamisme concurrentiel, s'appuie essentiellement sur l'écologie des interactions et vise l'étude des manœuvres déployées par les firmes, leurs effets sur l'entreprise et ses concurrents, les réactions qui peuvent naître et leurs conséquences sur la performance et l'avantage concurrentiel. Parmi les diverses recherches sur ce courant, quatre principaux modèles restent essentiels pour comprendre le comportement concurrentiel à savoir: La dyade Action/réaction, l'événement concurrentiel, le multi-marché et le couple leader/Challenger. Dans le modèle de la dyade action /réaction, on avance la possibilité de prédire la réaction d'une firme à partir de l'action d'un de ces concurrents [07]. La performance ici est liée à plusieurs éléments (l'acteur, l'action, l'environnement concurrentiel, le répondant et la réponse) [08] d'où l'intérêt de ce modèle pour la

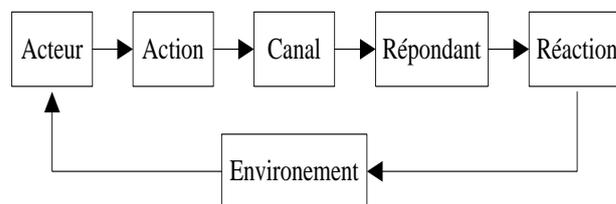
détermination de la nature d'une action concurrentielle et les réponses probables des concurrents.

Le modèle de l'événement concurrentiel, vise à explorer l'effet d'une action stratégique sur la performance des entreprises, tel que les expériences menées sur l'impact de l'introduction d'un nouveau produit sur le rendement du titre boursier et l'avantage conféré au premier entrant [09]. Ce modèle qualifie l'imitation comme influant négatif sur la durabilité de l'avantage du pionnier, et avance que le premier entrant et les imitateurs les plus rapides bénéficient des gains les plus importants.

Le modèle de la concurrence multi-marché, a permis l'explication de la concurrence à partir de la théorie de la tolérance mutuelle [10]. Par conséquent, quand deux firmes se concurrencent sur plusieurs marchés, l'une d'elles peut agir aux actions de l'entreprise rivale sur chacun des marchés où elles sont en contact [08]. Néanmoins, ce modèle est marqué par un phénomène de réticence d'agression concurrentielle suite à certains postulats, tel que la réduction de la performance entre firmes partageant les mêmes marchés [11]. En effet, les représailles potentielles et les réponses simultanées des rivaux, non seulement sur le marché objet de l'agression, mais également sur d'autres marchés, découragent les entreprises à adopter un comportement agressif les une envers les autres. Ainsi, ces firmes auront tendance à réduire leurs comportements concurrentiels sur un segment ou un marché donné [08].

Le modèle du couple leader /challenger, vise la description de la rivalité entre la firme leader et son premier challenger sur le marché, avec comme objectif de comprendre la nature des interactions et les tensions qui peuvent émerger. La nature de ces interactions entre leader et challenger dépend du degré de similitude de ressources et du degré de partage du marché [13]. En effet, plus les deux firmes se ressemblent moins elles s'agresseront [13]. En contre partie, cette similarité, augmente la probabilité d'une réponse, suite à une agression [12], rendant ainsi difficile l'engagement d'actions envers son concurrent et atténué par conséquent la concurrence [8].

Fig.1 LE PROCESSUS DE L'INTERACTION CONCURRENTIELLE



(Source : Le Roy et Yami.S,2009)

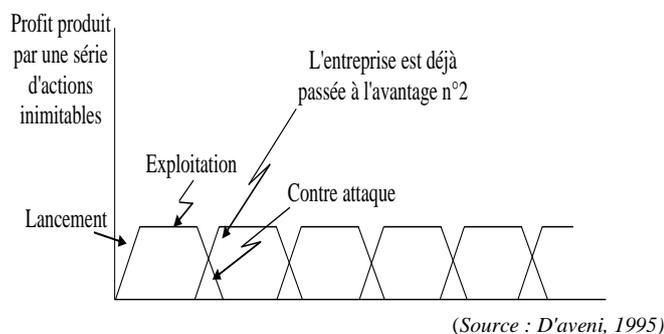
### C. Le phénomène de l'hypercompétition:

Suivant la dernière section présentée, il est à signaler que les deux derniers modèles de la dynamique concurrentielle avancent l'intérêt des firmes à limiter la concurrence. Néanmoins, d'autres études ont démontré les mérites

d'augmenter la compétition entre entreprises, tel avancer à travers el concept "d'hypercompétition". L'étude faite sur la perte et la conservation de la position de leader, montre que la différence entre les actions menées par le leader et son challenger, impacte leur positionnement sur un marché car l'utilisation d'un répertoire d'actions plus simple engendre un effet d'érosion du leader au bénéfice du challenger [14]. Ceci dit, plus le leader limite les affrontements sur un marché, plus il s'expose à perdre sa place au profit de son challenger. Ce constat qui suit la mutation des marchés relativement stables des années de croissance, caractérisés par une concurrence dite normale, vers des marchés beaucoup plus disputés [15] est un pilier de l'hypercompétition où la survie des firmes repose sur l'amplification de la concurrence, plutôt que de la limiter.

Contrairement à la vision traditionnelle, incitant à réduire les affrontements pour éviter une dégradation des marges dans un secteur donné. [16] avance que les firmes auraient plutôt intérêt à agresser et déstabiliser leurs rivaux en premiers, dans un but de les expulser du marché. Pour [5], en contexte d'hypercompétition, tout avantage doit être questionné car il restera valable, tant qu'on ne l'a pas imité. En effet, l'avantage concurrentiel est qualifié, selon le modèle d'hypercompétition, de provisoire, il y a nécessité par conséquent de recherche continue, inversement à la pensée traditionnelle, qui incite les entreprises à construire un avantage concurrentiel durable.

Fig.2 L'AVANTAGE CONCURRENTIEL ET L'HYPERCOMPETITION



### III. LA COOPERATION COMME ALTERNATIVE STRATEGIQUE

Contrairement à la logique purement compétitive centrée sur la firme et son action individuelle, une autre orientation stratégique centrée sur le collectif et le rapprochement entre entreprises a fait l'objet d'études en science économiques et de gestion. Le comportement coopératif peut être apprécié à travers divers théories et approches, qui traduisent chacune d'elles une ou plusieurs facette de cette orientation stratégique.

#### A. L'ECT et le Comportement Coopérative:

La théorie d'Economie des Coûts de Transaction "ECT" trouve son origine dans les travaux de [20], notamment "The

*Nature of the Firm*" où on questionne l'existence de la firme dans un contexte où toute l'économie est régulée par le marché. En effet, [20] repense la firme en avançant qu'elle peut satisfaire la même demande que le marché, par conséquent, il la considère comme alternative à ce dernier. Des travaux de recherche tel que conduite par [21], soulignent l'existence de transactions entre agents économiques, et explique le comportement coopératif par la réduction des coûts de transaction, à travers notamment, le choix du mode de gouvernance approprié ( marché, hiérarchie, hybride). La lecture selon cette théories peut aussi expliquer certains phénomènes d'externalisation ou d'internalisation de l'activité des firmes [21]. En effet, L'ECT montre qu'adopter un comportement coopératif pour une firme, peut être économiquement plus intéressant que le recours au marché ou de se centrer uniquement sur sa hiérarchie (l'entreprise).

#### B. La RBV et le Comportement Coopérative:

La théorie RVB ou Ressources Based View, trouve ses premières origines dans la contribution de [17] et son livre "The Theory of the Growth of the Firm" en considérant la firme comme un ensemble de ressources. Néanmoins, C'est à travers la contribution de [18] et son article "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage" que les bases de la RBV ont vu le jour. La contribution de la théorie des Ressource Based View "RBV" ou théorie des Ressources et Compétences, à travers notamment les travaux de [19] explique le comportement coopératif par le besoin et la nécessité des firmes en ressources. En effet, c'est une combinaison de caractéristiques de ressources à savoir sa valeur, sa rareté, son inimitabilité et sa non substituabilité "modèle VRIN" qui procure à une firme un avantage concurrentiel durable. De plus, sous un contexte d'hétérogénéité et d'incapacité d'avoir l'ensemble des ressources, le comportement coopératif entre acteurs du marché, trouve tout son intérêt pour combler divers besoins.

#### C. La Théorie des Réseaux et le Comportement Coopérative:

La théorie des Réseaux trouve son fondement principale dans les deux contributions majeurs de [22] traitant "l'Encastrement" et de [23] sur le concept des "Trous Structuraux". Ces deux phénomènes sont mobilisés dans la théorie des réseaux, afin d'expliquer le comportement coopératif. En effet, les firmes ne sont pas considérées comme isolées, mais au contraire, entretiennent des relations sociales se trouvant au cœur de leur activité économique [24]. Les firmes sont imbriquées dans un réseaux qu'elles le composent qui peut être mobilisé pour subvenir à leurs différents besoins. Pour [23] la richesse et la diversité du réseaux, permet à une entreprise d'être plus performante. Suivant cette logique, plus la firme dispose d'un réseaux riche et diversifié d'acteurs avec qui elles sont en contacts, plus elle disposera de choix pour combler ses besoins dans de meilleurs conditions. Cette théories, illustre bien l'intérêt du comportement coopératif et d'échange pour une entreprise

afin d'augmenter ses opportunités et de combler au mieux ses besoins.

#### IV. LA COOPETITION COMME MODELE HYBRIDE

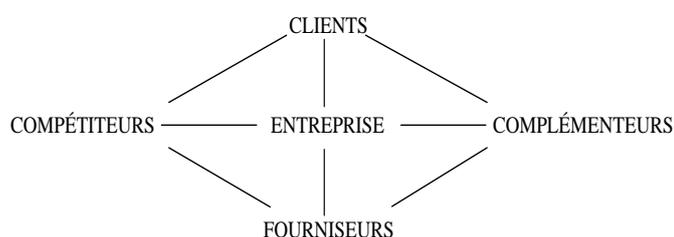
La coopétition est un terme nouveaux en sciences de gestion, se composant de "coop - coopération" et de "tition-compétition". Il est déployé pour faire référence à une relation entre organisations, alliant les deux stratégies de compétition et de coopération.

##### A. La coopétition comme objet d'étude en Sciences de Gestion:

Le terme de "coopétition" a été utilisé pour la première fois par Ray Noorda, le fondateur de Novell, dans le but de décrire sa relation avec ses concurrents dans le secteur informatique. Néanmoins, plusieurs contributions dans le milieu académique ont permis de forger et mettre les premières fondations de cette stratégie.

Les travaux de [25] constituent la première contribution effective à la naissance et la modélisation de la coopétition concrétisé sous forme de best seller "La Co-opétition". En effet, à travers "le réseau de valeur" issus de leurs travaux sur la théorie des jeux, les deux auteurs suggèrent que les firmes doivent profiter de la coexistence des modes relationnels coopératifs et concurrentiels dans un environnement donné. [25] rapportent que les acteurs du marché sont habitués à concevoir le monde des affaires comme un champ de bataille, alors qu'avec des adversaires, des rapports de complémentarité peuvent excités. Ainsi la coopétition se manifeste quand il a y un rapprochement d'intérêt entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition interagissent simultanément [25].

Fig.3 LA COOPETITION ET LE RESEAU DE VALEUR



(Source : Brandenberger et Nalebuff, 1996)

Une autre contribution [26] basée sur la théorie RBV, des réseaux sociaux et des jeux, tend d'expliquer et de qualifier la coopétition à travers "un modèle syncrétique". Selon ce modèle, [26] proposent de considérer la coopération et la compétition comme interdépendante l'une de l'autre où les firmes peuvent décider d'augmenter ou de diminuer leurs agressivité/coopérativité. Ce comportement syncrétique "coopétition" traduit une performance supérieur à celle obtenue avec un comportement uniquement compétitif

/coopératif, car cette combinaison va permettre de tirer partie des avantages des deux stratégies « *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* » [26].

Fig.4 LA COOPETITION ET LE MODEL SYNCRETIQUE

Orientation		
Faible	Compétitive	
Comportement Collaboratif	Comportement Syncrétique « Coopétition »	Forte Orientation Coopérative
Comportement Monopolistique	Comportement Compétitif	Faible

(Source : Par l'auteur, Adapté de LADO.A et al,1997)

La contribution de [27], se base sur la théorie des réseaux industriels pour proposer un modèle qui vise l'explication de la coopétition. Ce modèle démontre que le positionnement au sein du secteur et le besoin en ressources externes, influent sur la concurrence/coopération des firmes. En effet, pour [27], l'adoption d'une stratégie que ce soit compétitive ou coopérative dépend du degré de positionnement et le besoin en ressource. De ce fait, une firme optera pour une stratégie de coopétition, quand elle a une forte position dans son secteur d'activité, toute en exprimant un très fort besoin en ressources externes.

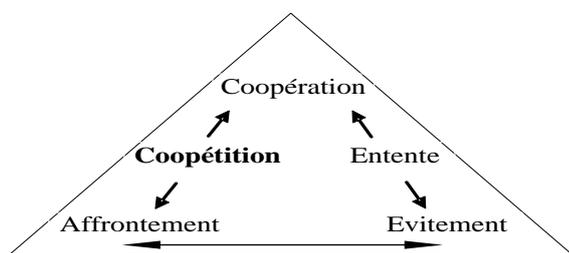
Fig.5 LA COOPETITION ENTRE POSITIONNEMENT ET BESOIN

Besoin en ressources extérieures	Position relative dans le secteur	
	Coopétition	Coopération
Compétition	Coexistence	

(Source : Yami.S et Le Roy.F, 2010)

D'autres études et recherches faites sur le sujet on eu pour contribution directe ou indirecte d'éclaircir ou de façonner la stratégie de Coopétition. Néanmoins, la majorité des études peuvent être résumées à travers la contribution de [28] portant sur la catégorisation des stratégies inter-firmes. En effet, nous pouvons distinguer trois orientations stratégiques possibles pour une firme à savoir l'affrontement, la coopération et l'évitement. Cette catégorisation, laissent apparaître deux autres orientations stratégiques qualifiées d'hybrides où la coopétition est positionnée entre la compétition et la coopération.

Fig.9 LA COOPÉTITION ENTRE COOPERATION ET  
AFFRONTEMENT



(Source : Koeing, 1996)

### B. La Coopétition de la théorie vers la pratique:

Les pratiques de coopération entre concurrents, peuvent être observés selon plusieurs cas dans le milieu professionnel, malgré qu'une telle pratique a été combattue par la loi antitrust. Les travaux conduites par [29], visant à démontrer que la coopération entre acteurs, notamment concurrents, pouvait avoir des raisons dépassant les motifs de la loi antitrust. Ce basculement a été motivé par la progression des entreprises japonaises sur leurs homologues américains à cause de certaines pratiques de coopétition. Depuis cette remise en cause des limites imposées par la loi antitrust, une nouvelle aire marquée par des alliances stratégiques entre firmes, notamment concurrentes, s'est développée. En se basant sur des études de cas, qui traduisent l'évolution des choix quand aux orientations stratégiques vers des pratiques de coopétition nous permettra de lier enseignement théorique et les pratiques réelles des firmes et de tirer des conclusions quand au phénomène observé.

L'exemple de Henkel et Reckitt-Benckiser [30] deux entreprises concurrentes sur le marché des produits d'entretien et de nettoyage, et qui alimentaient une volonté de progresser. Leur vision s'est portée sur les économies qu'elles pouvaient réaliser sur une partie de leur activité. En 2006, le Projet HECORE matérialise cette volonté, lie les deux entreprises dans un but de mutualiser les moyens logistiques et d'exploiter un site logistique en commun. Cette orientation stratégique des deux entreprises, leur a permis d'augmenter leur taux de remplissage des camions et de réduire de 20 % leur coût logistique.

L'exemple de Zéro-Gâchis et SBII [31] traduit un rapprochement entre deux entreprises opérantes dans le marché de solutions et de gestion logistique pour la grande distribution, malgré que SBII existait depuis 25 ans et que ZG est juste créée en 2012. Suite à un projet décroché par ZG, pour le compte de grandes enseignes de la distribution, elle a exprimé un besoin de technologie similaire à celui détenue par SBII. Pour remédier à cette situation, un accord entre les deux entreprises s'est établie, permettant à ZG de former son ingénieur auprès de SBII, en échange de bénéficier des capacités marketing et des informations collectées lors des différentes phases de son projet auprès des enseignes de

grande distribution. Cette coopétition, a permis à ZG de proposer une solution compatible avec l'ensemble des enseignes de la grande distribution, qualifiant son service d'unique avec un positionnement de niche sur le marché de des solutions de du gaspillage pour la grande distribution. Pour SBII, elle a mieux segmenter et identifier les besoins de sa clientèle, lui permettant de développer un et proposer un produit plus adapté.

L'exemple de Samsung & Sony [32] nous montre que malgré que SONY, multinational japonaise était le leader au monde du marché des téléviseurs, elle a décidé de s'orienter vers son concurrent historique, d'origine coréenne SAMSUNG. Ce rapprochement était motivé par un besoin de technologie détenue par SAMSUNG, à savoir les écrans plats, alors que ce dernier cherchait un moyen pour accéder au marché des téléviseurs LCD, sans avoir la technologie nécessaire pour assurer la fabrication de tel produit. La co-entreprise créée en 2003, nommé S-LCD, traduit l'orientations stratégique des deux entreprises vers le développement en commun d'une nouvelle génération de téléviseur LCD. Après trois ans de travail mutualisé, en 2006, SAMSUNG et SONY ont décroché les deux premières places comme constructeurs de téléviseurs LCD au monde.

L'exemple du regroupement d'entreprises œuvrant dans le secteur de la mode en Tunisie [33], malgré qu'elles peuvent être directement ou indirectement concurrentes, elle se sont réunies afin de remédier à certains défis. En effet la perte du pouvoir de négociation, l'arrivée de produits concurrents sur le marché local, sophistication des exigences clients, changement de technologie...etc. Leur rapprochement sous un réseau d'entreprises, leur a permis de partager divers coûts de développement et d'information, répondre collectivement aux appels d'offre, fabriquer des produits plus sophistiqués en joignant leur expertise et métiers. au final, cette orientation stratégique leur a permis de d'être plus compétitives par rapport au cavalier seul.

## V. CONCLUSIONS

Il est à constater que les firmes, à travers les années, ont été marquées par diverses mutations de l'environnement où elles évoluent. D'une logique individualiste, centrée sur le comportement purement compétitif, vers une vision collective, qui tolère le comportement coopératif. Malgré cela, des pratiques telles soulignées par la loi antitrust, ont délimité les options de coopération pour remédier à certaines formes d'entente et de cartellisation, pouvant affecter des secteurs sensibles pour les états. Néanmoins, la pression exercée par la nécessité de se développer et concurrencer des acteurs devenus mondiaux, ont poussé à reconsidérer les limites instaurées par cette loi, vers plus de souplesse qui trouve justification pour des pratiques de coopétition. Aussi, plusieurs études et contributions ont mobilisé divers approches et théories pour la construction des premières bases du courant de coopétition. D'après les informations communiquées à travers notre travail, nous pouvons dire que la coopétition peut trouver des origines

à la fois en orientations stratégiques compétitifs que coopératifs, rendant ainsi des coopérateurs/compétiteurs potentiellement coopétiteurs. Ce phénomène de coopétition peut se manifester sur une partie ou l'ensemble des maillons de la chaîne de valeur tel que la recherche et développement, l'approvisionnement, la production, la commercialisation...etc. Les firmes, selon leurs orientations stratégiques à court, moyen et long terme, peuvent adopter la coopétition pour plusieurs raisons. L'accès à un réseaux riche et variés afin de s'ouvrir sur de nouvelles opportunités, pénétrer, consolider et améliorer son positionnement sur un marché, la mutualisation des moyens afin de réaliser des économies et réduction des coûts, le besoin en ressources et compétences rares difficilement accessibles via le marché afin de les intégrer et les développées dans le processus d'apprentissage organisationnel interne, réduire la distance avec son concurrent en se regroupant afin d'amplifier sa présence et sa visibilité sur un marché, améliorer sa capacité de répondre aux appel d'offre et satisfaire les exigences actuelles ou futures d'une manière plus efficace.

Les raisons et les mérites de recourir à la coopétition comme orientation stratégique sont variées. Néanmoins, des risques cohabitent toujours avec ce choix, dont les conséquences différents d'un cas à un autre. En effet, coexister, développer son activité ou s'ouvrir sur des opportunités, peut aussi laisser place à une perte de sa position sur un marché, sa ressource /compétence distinctive, sa clientèle...etc. Par conséquent, nous pensons que les travaux futures, doivent relever le défis de comprendre comment les firmes peuvent détecter les risques de cette stratégie et quand doivent-elles se retirer.

#### REFERENCES

- [1] LEZGHED.O, GRINE-DAHMANE.L, *Les stratégies concurrentielles entre approche structurelle et approche comportementale*, Economic Researcher Review CHEEC, Vol.7, N°1, 2019, pp.213-229
- [2] Le Roy.F, *Dynamique de la concurrence et cession d'activité : le cas de la cession de Cassegrain (Compagnie Saupiquet) au Groupe Bonduelle*, Finance Contrôle Stratégie, Vol.11, N°1, 1998, p. 125 -143
- [3] Le Roy.F, *La Concurrence Entre affrontement et connivence*, Revue Française de Gestion, Vol.1, N°158, 2004, pp.149-152
- [4] Baum.J.A.C, Korn.H.J, *Competitive Dynamics of Interfirm Rivalry*, The Academy of Management Journal, Vol.39, No.2, 1996, pp.255-291
- [5] D' Aveni.R, *Hypercompetition*, 1995
- [6] Thomson W.R., *Principal rivalries*, Journal of Conflict Resolution, Vol.39, N°2, 1995, pp.195-223
- [7] Bensebaa.F, *Actions stratégiques et réactions des entreprises*, Management, Vol.3, No 2, 2000, pp.57-79
- [8] Bensebaa.F, *La dynamique concurrentielle: défis analytiques et méthodologiques*, Finance Contrôle Stratégie, Vol.6, N°.1, 2003, pp.5-37
- [9] Lee.H, Smith.K.G, Grimm.C.M et Schomburg.A, *Timing, Order and Durability of New Product Advantages with Imitation*, Strategic Management Journal, 2000, Vol.21, N°.1, pp.23-30
- [10] Edwards.C.D, *Conglomerate bigness as a source of power*, In the National Bureau Committee for Economic Research conference report, Business Concentration and Price Policy. Princeton University Press, 1955, pp. 331-359
- [11] Hoskisson.R.E, Hitt.M.A, Wan.W.P et Yiu.D, *Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum*, Journal of Management, Vol.25, N°.3, 1999, pp.417-456
- [12] Roy.P, *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, LaDécouverte, Paris, 2010
- [13] Chen.M.J, *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*, The Academy of Management Review, Vol.21, No.1, 1996, pp.100-134
- [14] Ferrier.W.J, Smith.K.G et Grimm.C.M, *the Role of Competitive Action in Market Share Erosion and Industry Dethronement: A Study of Industry Leaders and Challengers*, The Academy of Management Journal, Vol.42, N°4, 1999, pp.372-388
- [15] Le Roy.F, *L'affrontement Dans La Relation De Concurrence*, Revue Française de Gestion, 2004, Vol.1, N° 158, pp. 179-193
- [16] Le Roy.F, *Agresser un concurrent pour le sortir du marché : une étude de cas*, Revue Finance Contrôle Stratégie, Vol.6, N°.2, 2003, pp.179-199
- [17] Penrose.E.T, *The Theorie of Growth of the firm*, New York, Wiley, 1959
- [18] Barney.J, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, 1991, Vol.17, N°.1, p.99-120
- [19] Diericks.I et Cool.K, *Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive Advantage*, Management Science, Vol.35, N°.12, 1989, pp.1504-1511.
- [20] Coase.R.H, *The Nature of the Firm*, *Economica*, Vol.4, N°.16, 1937, pp.386-405.
- [21] Williamson.O.E, *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*, American Journal of Sociology, Vol.87, N°.3, 1981, pp.548-577.
- [22] Granovetter.M, *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness*, American Journal of Sociology, Vol.91, N°.3, 1985, pp.481-510.
- [23] Burt. R.S, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Ma:Harvard University Press, 1992.
- [24] Powell.W.W, *Neither Market, Nor Hierarch: Net- Work Forms Of Organization*, Research in Organizational Behavior, 1990, Vol.12, p.295-336.
- [25] Brandenburger A, Nalebuff B, *La Co-opétition, une Revolution dans la Manière de Jouer Concurrence et Cooperatin*, Village Mondiale, 1996
- [26] LADO.A, BOYD.N, HANLON.S, *Competition, Cooperation and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model*, Academy of Management Review, Vol.22, N°1, 1997, pp.110-141
- [27] BENGTTSSON.M, KOCK.S, *Cooperation and Competition in relationships between competitors in business Networks*, *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol.14; N°3, 1999, pp.178- 190
- [28] Koenig.G, *Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissages*, Nathan, Paris, 1996
- [29] ARNT.J, *Toward a Concept of Domesticated Markets*, Journal of Marketing, Vol.43, N°.4, 1979, pp. 69-75
- [30] <http://www.strategieslogistique.com/hecore-transporte-plus-blanc,765>
- [31] Fernandez.A.S, et Merieau.D, *La coopétition : une strategie transitoire ?*, Gestion 2000, Vol.35, N°1, 2018, pp. 47-69
- [32] <http://www.innovationmanageriale.com/concepts/coopetition-ou-lart-de-collaborer-avec-ses-concurrents>
- [33] Habhab-Rave.S, *Stratégie des réseaux et compétitivité : le cas des PME/TPE tunisiennes*, Humanisme et Entreprise, Vol.1, N°219, 2009, p 25-46
- [34] LE ROY.F et Yami.S, *Management stratégique de la concurrence*, Dunod, Paris, 2009
- [35] Yami.S et Le Roy.F, *Stratégies de coopétition : Rivaliser et coopérer simultanément*, De Boeck, 2010