

De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif

Frédéric Le Roy, Paul Chiambaretto

▶ **To cite this version:**

Frédéric Le Roy, Paul Chiambaretto. De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif. GARETS (des) Véronique, FOURNIER Christophe. Génération Marketing et Sciences de Gestion Mélanges en l'honneur du professeur Dubois GARETS (des) Véronique, FOURNIER Christophe, Economica, pp.105-115, 2016. hal-02277283

HAL Id: hal-02277283
https://hal.science/hal-02277283

Submitted on 3 Sep 2019

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.

ResearchGate

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: https://www.researchgate.net/publication/320064305

De la Stratégie de Coopétition au Marketing Coopétitif

Chapter · January 2016

CITATIONS
0

READS
211

2 authors:



Frédéric Le Roy
Université de Montpellier
107 PUBLICATIONS **947** CITATIONS
SEE PROFILE



Paul Chiambaretto
Montpellier Business School / Ecole Polytechnique
39 PUBLICATIONS **192** CITATIONS
SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:

L'innovation manageriale. Généalogie, défis et perspectives View project

Coopetition View project

All content following this page was uploaded by Paul Chiambaretto on 27 September 2017.

The user has requested enhancement of the downloaded file.

Le Roy F, Chiambaretto P. 2016. De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif. In Des Garets V, Fournier C (eds) *Génération Marketing et Sciences de Gestion*,. Economica: Paris: 105–115.

De la Stratégie de Coopétition au Marketing Coopétitif

Frédéric Le Roy & Paul Chiambaretto

INTRODUCTION

Le Marketing et le Management Stratégique se sont constitués en disciplines autonomes avec chacune leurs théories, leurs congrès, leurs revues disciplinaires, etc. Pour autant les frontières n'ont jamais été totalement étanches entre les disciplines, comme en témoigne le chapitre consacré au Marketing Stratégique dans de nombreux manuels de Marketing, et notamment dans celui de Pierre-Louis Dubois (Dubois et al., 2013). Dans cette perspective, nous proposons dans ce chapitre de nous interroger sur l'intérêt de décliner en Marketing un concept né dans le domaine du management stratégique. Plus précisément, nous tentons de montrer tout l'intérêt de passer du concept de stratégie de coopétition au concept de marketing coopétitif.

Le management stratégique est le domaine dans lequel se sont développées les recherches sur la coopétition (Yami et al., 2010). Les auteurs se sont interrogés sur les stratégies de coopétition et sur leur lien avec la performance. Ces stratégies consistent à combiner simultanément des relations de coopération et de compétition avec le même partenaire-adversaire (Fernandez et al., 2014). C'est ce paradoxe qui constitue le cœur des recherches sur les stratégies de coopétition. Si s'allier est bien une source de performances supplémentaires, le fait de s'allier avec un concurrent crée des synergies telles que ce type de stratégie est considérée comme la meilleure possible. En d'autres termes, la stratégie de coopétition serait supérieure à la stratégie de compétition pure et à la stratégie de coopération pure (Le Roy et Sanou, 2014).

Les recherches sur la coopétition se sont surtout centrées sur les accords de R&D et de production. L'impact de la coopétition sur l'innovation a été ainsi une question clé dans de nombreuses recherches (Le Roy et al., 2016). Or, les accords de coopération noués entre entreprises concurrentes concernent non seulement le domaine de la R&D et de la production, mais le domaine du marketing. Des accords de coopération entre concurrents sur le marketing sont ainsi de plus en plus courants, comme c'est le cas pour les alliances commerciales dans le domaine aérien (Chiambaretto et Dumez, 2016). Ces nouvelles pratiques de marketing se développent sans cadre théorique dédié. Le concept d'alliance marketing, ou de co-marketing embrasse l'ensemble des alliances marketing et ne fait pas cas de la spécificité des alliances marketing entre concurrents.

Dans cette perspective nous proposons ici d'introduire le concept de Marketing Coopétitif. Nous le définissons comme l'ensemble des situations dans lesquelles des firmes concurrentes coopèrent sur certaines activités marketing et demeurent en concurrence sur d'autres. Nous exposons dans un premier paragraphe les bases de la théorie de la coopétition dans le domaine du management stratégique avant de consacrer un deuxième paragraphe au marketing coopétitif en lui-même.

1. LA STRATEGIE DE COOPETITION

En marketing comme en management stratégique la compétition et la coopération ont longtemps été considérées comme des opposés. Plus la compétition est forte, plus la coopération est faible et vice versa. La compétition pure et la coopération pure sont deux extrêmes d'un continuum des relations inter-entreprises. Par exemple, Easton et al. (1993) proposent un continuum relationnel qui distingue cinq types de relation : le conflit, la compétition, la coexistence, la coopération et la collusion. Cette opposition entre compétition et coopération est le fondement des lois anti-trust, qui voient derrière la coopération entre concurrents une volonté de réduire la concurrence, ce qui est contraire au bien-être du consommateur. Les principales théories économiques de l'oligopole montrent ainsi que le profit joint engendré par des stratégies collusives est supérieur au profit de libre concurrence (Tirole, 1989).

Le Roy F, Chiambaretto P. 2016. De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif. In Des Garets V, Fournier C (eds) *Génération Marketing et Sciences de Gestion*,. Economica: Paris: 105–115.

L'opposition entre la compétition et la coopération a été remise en cause dans les années 1980. Cette remise en cause est due à la perte de compétitivité des entreprises occidentales par rapport à leurs homologues japonaises. Les entreprises japonaises, loin d'éviter tout contact dans une même industrie, coopéraient de façon très active dans la R&D et la conquête des marchés, le tout sous l'égide du MITI (Ozawa, 1974). L'observation des stratégies mises en œuvre par les entreprises japonaises et la volonté de rattraper le déficit de compétitivité ont conduit les Etats-Unis à remettre en cause l'opposition classique entre compétition et coopération (Jorde et Teece, 1989, 1990).

Une première avancée a consisté à accepter la coopération entre concurrents à partir du moment où elle permettait de développer des technologies nouvelles. Les accords de R&D ont été ainsi exclus du droit de la concurrence sur les ententes. Ainsi, les Etats-Unis adoptent en 1984 le *National Cooperation Research Act*, qui exclut les consortiums de R&D des lois anti-trust. Une stratégie encore plus proactive a consisté pour les pouvoirs publics à encourager et à financer la coopération entre concurrents au sein de programmes communs. Il en a été ainsi pour les programmes Airbus, Eurocopter ou Ariane Espace en Europe.

La transformation radicale de la position des pouvoirs publics a facilité le développement des alliances en général et celui des alliances entre concurrents en particulier. Les entreprises ont multiplié les accords de coopération de nature verticale, entre clients et fournisseurs, mais également de nature horizontale, entre concurrents au sein d'une même industrie. Les accords de coopération entre concurrents prennent une part croissante dans la stratégie des entreprises et représentent des montants d'affaire de plus en plus importants. Par exemple, Bez et al. (2014) montent qu'une alliance entre Sanofi et BMS sur deux médicaments a rapporté au global 100 milliards de dollar.

Il fallait donc trouver de nouveaux cadres théoriques pour ces nouvelles stratégies. Une première avancée a consisté à travailler sur le phénomène spécifique des alliances entre concurrents (Dussauge et Garette, 1996). S'allier avec un concurrent est un cas particulier d'alliance et il n'est pas nécessaire de développer des cadres théoriques entièrement spécifiques pour comprendre ce phénomène. Quelques concepts comme ceux de « concurralliance » ou « d'alliance concurrentielle » sont ainsi proposés sans donner lieu à une abondante littérature (Dussauge et Garette, 1996).

Une toute autre approche est celle de la coopétition, qui est fondée sur l'idée qu'il faut repenser entièrement les relations entre les concurrents. En ce sens la coopétition se veut en tout premier lieu un nouveau modèle mental, c'est-à-dire une façon tout à fait original de penser les relations de concurrence. Le terme de coopétition est popularisé pour la première fois par Brandenburger et Nalebuff en 1996. Ils s'appuient sur la théorie des jeux pour proposer une première théorisation de la coopétition à partir du « réseau de valeur ». Dans ce réseau, la coopétition est un rapprochement d'intérêts entre « complémentaires », qui apparaît quand la compétition et la coopération se produisent simultanément (cf. figure 1). Les complémentaires, sont des acteurs « dont le produit confère une valeur plus grande, aux yeux des clients, au produit de votre entreprise que celle qu'il aurait tout seul ». Inversement, les « substituts » sont les acteurs qui proposent une création de valeur alternative pour les clients.

Pour Brandenburger et Nalebuff (1996) le concept de coopétition introduit une révolution cognitive dans laquelle la coopération et la compétition peuvent se produire simultanément, entre des acteurs qui deviennent des partenaires-adversaires, autrement dit des coopétiteurs. La simultanéité de la compétition et de la coopération est ainsi le fondement même de la notion de coopétition. Ainsi, pour Bengtsson et Kock (1999), la coopétition est « *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* ».

Le Roy F, Chiambaretto P. 2016. De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif. In Des Garets V, Fournier C (eds) *Génération Marketing et Sciences de Gestion*,. Economica: Paris: 105–115.

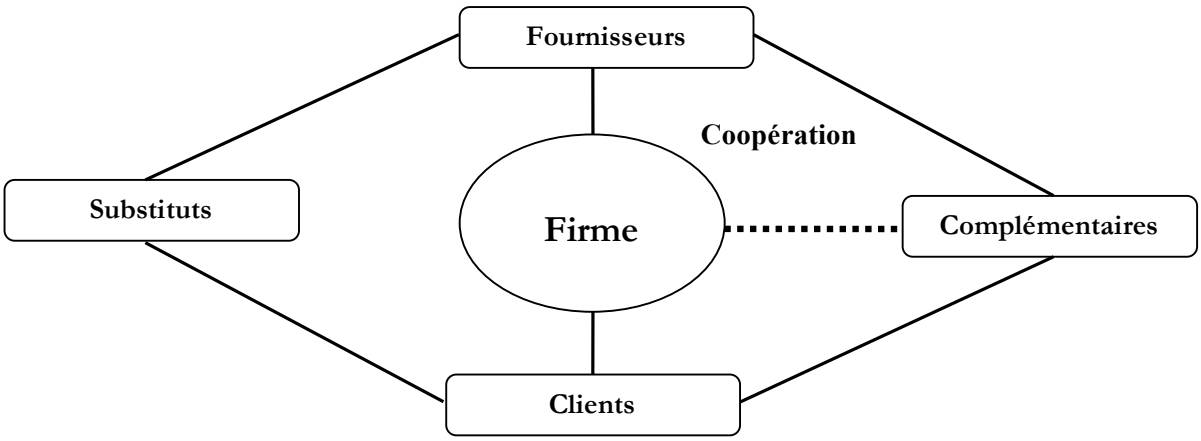


Figure 1 : Le réseau de valeur (*value net*)
(adapté de Brandenburger et Nalebuff, 1996)

Dans la théorie de la coopétition, la compétition et la coopération sont considérées comme des dimensions indépendantes (Lado et *al.*, 1997). De ce fait, une entreprise peut avoir quatre types de stratégies (cf. figure 2). Elle peut ainsi décider d'être agressive vis-à-vis de ses concurrents tout en évitant toute forme de coopération avec eux. Inversement, l'entreprise peut décider de ne pas être agressive avec ses concurrents tout en coopérant fortement avec eux. L'entreprise peut également décider de n'être ni agressive ni coopérative, ce qui revient à adopter une stratégie de coexistence. Enfin, l'entreprise peut choisir d'être agressive vis-à-vis de ses concurrents tout en coopérant fortement avec eux. C'est cette stratégie qui est qualifiée de stratégie de coopétition.

Figure 2. Stratégies vis-à-vis des concurrents
(Source : adapté de Lado et al., 1997)

		Propension à l'agressivité	
		Faible	Forte
Propension à la coopération	Forte	Stratégie coopérative	Stratégie Coopétitive
	Faible	Stratégie de coexistence	Stratégie Agressive

De façon normative, les travaux pionniers sur la stratégie de coopétition considèrent que cette stratégie doit devenir une alternative par rapport aux stratégies fondées sur la coopération pure et aux stratégies fondées sur la compétition pure. Bengtsson et Kock (1999, 2000), Brandenburger et Nalebuff (1996), ainsi que Lado et *al.* (1997), s'entendent pour considérer que la coopétition est la stratégie qui recèle le plus fort potentiel de performance pour les entreprises ou, du moins, qui a le plus fort impact sur des variables clairement identifiées comme susceptibles de les rendre plus performantes. Les économies de coûts, le partage de ressources et la stimulation qui favorisent l'innovation sont parmi les gains potentiels de cette nouvelle stratégie.

Plus précisément, une entreprise qui suit une stratégie de coopétition se place dans une situation où elle peut bénéficier à la fois des avantages liés à la compétition et des avantages liés à la coopération (Fernandez et Le Roy, 2010). La coopération permet à l'entreprise d'avoir accès de façon quasi-

gratuite à des ressources, des compétences et des connaissances qui lui sont nécessaires voire indispensables (Lado et *al.*, 1997). La compétition pousse les entreprises à introduire des nouvelles combinaisons productives, à innover, à améliorer leurs produit-services, etc. Elle est donc un facteur de progrès capital pour les entreprises. De plus elle permet aux entreprises d'espérer améliorer leurs positions de marché et leurs performances au détriment des rivaux (Lado et *al.*, 1997).

Si la coopétition est porteuse de vertus pour l'entreprise et semble incontournable dans certains secteurs, elle n'en est pas moins une stratégie risquée. Ces risques sont identifiées assez rapidement, notamment par Hamel (Hamel et *al.*, 1989). Les alliances entre concurrents ne sont clairement pas la fin de la rivalité mais une nouvelle forme de concurrence (Hamel et *al.*, 1989). Une entreprise s'allie avec un concurrent dans l'espoir de s'améliorer et donc de l'emporter sur ses rivaux, alliés compris. Les alliés les plus coopératifs, ceux qui apportent le plus à l'entreprise, sont également les rivaux les plus dangereux de cette entreprise. Les alliances entre concurrents ne font pas disparaître les conflits d'intérêts entre les rivaux. Elles intègrent ces conflits et reposent tout autant sur la coopération que sur les rapports de force entre partenaires-adversaires.

Vu sous cet angle la stratégie de coopétition se révèle particulièrement agressive. Chaque *coopétiteur* tente d'apprendre le plus possible tout en préservant également le plus possible l'accès à ses propres compétences. Dans ce véritable *agenda caché* des alliances, la coopération est la traduction de la volonté d'absorption du savoir-faire de l'autre. L'alliance peut même être envisagée comme l'occasion de nuire à un concurrent en captant son savoir-faire et en lui enlevant toute compétence spécifique.

2. LE MARKETING COOPETITIF

Si la théorie de la coopétition s'est essentiellement développée dans le champ du management stratégique, étrangement, plusieurs publications marquantes ont été réalisées dans des journaux de marketing. Il en est ainsi des deux papiers fondateurs de Bengsson et Kock (1999, 2000), publiés respectivement dans *Journal of Business and Industrial Marketing* et dans *Industrial Marketing Management.* Plus récemment, un numéro spécial de *Industrial Marketing Management* a été entièrement dédié à la coopétition (Bengtsson et Kock, 2014), alors qu'un autre numéro spécial de cette revue est en préparation sur le thème *Coopetition Management*. Enfin, il est possible de trouver des publications sur la coopétition dans *Journal of Marketing* (Luo et al., 2006), *Journal of Marketing Research* (Luo et al., 2007) ou dans *Journal of Business Research* (Bouncken and Krauss, 2013).

Si les journaux de marketing semblent accueillir volontiers des publications sur le thème de la coopétition, ces publications sur la coopétition ne rendent pas entièrement justice aux activités marketing. En effet, la grande majorité des articles sur la coopétition se concentrent sur la coopération dans les activités amont, comme la R&D et la production. Or la majorité des alliances et des accords de partenariat se font au niveau des activités marketing. Ainsi une enquête de l'ASAP (Association of Strategic Alliance Professionals) montre que les alliances de co-marketing et les partenariats de vente représentent 45% du total des alliances, contre 16% pour les alliances de R&D et de production (ASAP, 2009). Ces alliances marketing impliquent des relations de type client-fournisseur, mais également, et de plus en plus souvent, des relations entre des entreprises concurrentes (Chiambaretto & Dumez, 2016).

Pour nommer les alliances marketing entre entreprises concurrentes nous proposons d'employer le terme de Marketing Coopetitif. Dans une démarche permettant d'intégrer un grand nombre d'accords, nous proposons de définir le marketing coopétitif comme l'ensemble des situations dans lesquelles des firmes concurrentes coopèrent sur certaines activités marketing et demeurent en concurrence sur d'autres. Par activités marketing, nous entendons l'ensemble des activités permettant à une entreprise de mieux comprendre les conditions du marché dans lequel elle évolue, mais aussi d'influencer le marché en sa faveur. Ainsi défini le Marketing Coopétitif se veut un programme de recherche à la fois

lié aux recherches plus générales sur la coopétition, mais également amené à connaître une certaine autonomie, en lien avec les pratiques et théories spécifiques du marketing.

Comme c'est le cas pour les stratégies de coopétition, l'adoption d'un marketing coopétitif peut être source de valeur et de performance pour l'entreprise. Bien souvent, les concurrents sont ceux qui disposent des ressources ou des compétences les plus proches de celles de l'entreprise (Gnyawali et Park, 2009). Pour une entreprise, coopérer avec un concurrent permet donc d'accéder à ces ressources externes afin de créer des combinaisons uniques avec ses propres ressources. Ce faisant, elle peut proposer une offre unique, créant plus de valeur à la fois pour les consommateurs et pour les autres parties prenantes. Mais par rapport à une simple alliance, le marketing coopétitif maintient une forme de concurrence entre les partenaires, les poussant à se surpasser et à être encore plus créatif. Le marketing coopétitif est donc une stratégie de mise en danger volontaire (Raza-Ullah et al., 2014). La mise en commun d'un savoir-faire ou de ressources est une prise de risque nécessaire pour développer de meilleures offres aux clients, mais le risque lié à la coopération avec un concurrent est aussi une forme de stimulation forçant les entreprises à vouloir se surpasser pour mieux se différencier de leur partenaire.

Cette attitude paradoxale n'est pas toujours évidente à gérer et elle est d'ailleurs sources de tensions (Fernandez et al., 2014; Le Roy et Fernandez, 2015). On a d'ailleurs longtemps pensé que ces tensions et ces paradoxes devaient restaient cachés des consommateurs. Selon Bengtsson et Kock (2000) ou Walley (2007), la coopétition doit avoir lieu loin du marché car les consommateurs ont du mal à comprendre ces stratégies paradoxales. Comment des entreprises qui se disent concurrentes et s'attaquent dans la presse peuvent-elles coopérer ensemble ? Autant que cela ne se sache pas. Le marketing coopétitif n'aurait donc aucune raison d'exister.

Or la réalité est tout autre. Nombreuses sont les entreprises concurrentes qui coopèrent sur leurs activités marketing. Certaines de ces activités sont loin du consommateur (comme les études de marché), mais d'autres sont au contraire très proches et peuvent impacter la marque, la distribution ou le produit en tant que tel. Nous proposons donc à travers d'exemples de faire un tour d'horizon de différentes formes de marketing coopétitif. Chaque illustration doit être entendue comme une invitation à creuser ce sillon et à développer de nouvelles recherches sur ces thématiques. Nous commençons notre approche au plus loin du marché pour s'en rapprocher au fur et à mesure

2.1. Concernant les études de marché

Une des tâches principales des entreprises dans leur activité « marketing » est de comprendre le marché dans lequel elles évoluent. Bien souvent, et c'est ce que l'on enseigne à nos étudiants, les entreprises ont intérêt à conduire leurs études de marché de manière individuelle. Posséder une information unique sur les attentes des clients ou sur une tendance à venir peut être un véritable avantage concurrentiel que l'entreprise n'aura pas envie de partager. Ces données jouent ainsi un rôle unique dans la création d'une offre répondant au plus près aux attentes des consommateurs. Néanmoins, face aux coûts croissants de ces études et face à la multitude de thématiques à étudier, des entreprises concurrentes peuvent décider de coopérer dans l'analyse de leur marché. Amabile et Gadille (2006) décrivent ainsi en détail comment plusieurs mutuelles d'assurance automobile (MAIF, MACIF, …) ont décidé de partager leurs statistiques d'accidents afin de posséder une image plus fidèle et plus complète du marché dans lequel elles évoluaient. Ces structures concurrentes coopèrent donc sur une partie des activités d'analyse du marché, tout en restant en concurrence frontale sur le développement de produits et sur la commercialisation.

2.2. Concernant la gestion de gamme

Il est frappant d'observer que pour de nombreux secteurs, la majorité des consommateurs ne connaissent que très peu de choses sur les grandes entreprises ou les grands groupes derrière les marques célèbres. Peu de consommateurs savent en effet que certaines marques cosmétiques

présentées comme concurrentes (Vichy et La Roche-Posay) appartiennent en réalité au groupe L'Oréal. Tsai (2002) ou Luo (2005) détaillent ainsi les enjeux caractéristiques de ces produits développés au sein des mêmes équipes, distribués à travers les mêmes canaux, bénéficiant de la même chaine logistique, mais pourtant mis en concurrence au près du consommateur. Une guerre féroce se joue ainsi entre chefs de produit ayant chacun vocation à battre les ventes de l'autre autour de produits imaginés, développés et distribués de manière similaire. Encore une fois, il s'agit d'une stratégie cachée au consommateur, car sinon comment accepterait-il de payer un prix plus élevé pour un produit quasi-identique ?

2.3. Concernant le développement de produits

Bien que n'appartenant pas nécessairement au même groupe comme dans le cas précédent, on observe de nombreux accords où des firmes concurrentes décident d'unir leurs forces pour développer conjointement de nouveaux produits. La coopération avec un concurrent permet ainsi d'accéder à des technologiques ou un savoir-faire unique permettant de développer des produits bien plus pertinents que ceux produits seul. Gnyawali et Park (2011) expliquent la logique de ces accords avec l'exemple de Sony et Samsung. Ces deux géants de l'électronique grand public ont en effet joint leurs efforts pour devenir ensemble les leaders des télévisions à écran LCD. Si la technologie des écrans est commune, le packaging final du produit, la marque et le prix restent des décisions prises individuellement par chaque entreprise afin de se différencier de l'autre. Le développement et la définition du produit peut ainsi faire l'objet d'une intense coopération entre concurrents.

2.4. Concernant la marque

Dans l'ensemble des exemples précédents, cette coopération entre concurrents restait cachée. Or s'il y a bien un aspect qui est visible par les consommateurs, c'est bien la marque. On observe depuis plusieurs années le développement de produits co-brandés par des marques concurrentes. Chiambaretto et al. (2014) caractérisent ce phénomène de coopetitive branding et le définissent comme une alliance entre entreprises concurrentes consistant à partager une partie ou la totalité de sa marque. Les formes de coopetitive branding sont variées et se retrouvent dans de nombreux secteurs comme l'habillement (Vans & Spitfire) ou encore l'alimentaire (Milka & Daim). Mais la spécificité de cette forme de marketing coopétitif est qu'elle apparaît clairement aux yeux des consommateurs. Cette stratégie est disruptive et invite le consommateur à repenser le concept même de concurrence. Après tout, des marques concurrentes ne peuvent-elles pas s'unir ponctuellement autour de quelques produits ? Mais cette stratégie n'est pas sans risque. Dès que l'on s'approche du consommateur, l'image de marque devient cruciale. Or celle d'une firme qui s'allie avec un concurrent peut perdre de sa netteté.

2.5. Concernant la distribution

S'assurer que ses clients ont accès à ses produits n'est pas toujours aisé. Les canaux de distribution ont beau se multiplier et les canaux directs se développer, une entreprise n'a jamais totalement accès à l'ensemble de ses clients, en particulier dans un contexte international. Or bien souvent, la disponibilité de l'offre joue un rôle majeur dans la décision d'achat du consommateur. Considérant les coûts d'une présence universelle prohibitifs, certaines entreprises concurrentes ont décidé de joindre leurs efforts en distribuant mutuellement leurs produits afin d'augmenter leurs présences respectives sur le marché de l'autre. Chiambaretto et Dumez (2016) décrivent ainsi comment certaines compagnies aériennes concurrentes (comme Air France et Japan Airlines) ont créé des accords bilatéraux permettant de distribuer une partie de l'offre de leur concurrent au sein de leur propre réseau commercial. Ces accords de coopétition concernant la distribution ne font sens d'une part que si les réseaux commerciaux ne se recoupent pas totalement et d'autre part que dans la mesure où ils impliquent une forme de réciprocité entre les partenaires.

2.6. Concernant la communication

Arriver à convaincre le consommateur de choisir un produit plutôt que celui de son concurrent n'est pas facile, et la communication joue souvent un grand rôle dans la stratégie de différenciation des entreprises. Pour autant, des concurrents peuvent décider d'associer leurs efforts lorsque leur secteur traverse une période difficile. Ainsi, plusieurs grands industriels du sucre ont uni leurs efforts dans le cadre de campagnes publicitaires du CEDUS où les logos des principales marques apparaissent conjointement (Bilger, 2004). Ces modes de communication conjointe restent relativement rares. Néanmoins, dans le cadre d'une logique de sponsoring (et donc de communication hors-média), il n'est pas rare de voir des marques concurrentes apparaitre côte à côte dans le cadre d'un évènement (Ruth et Simonin, 2003).

2.7. Concernant le prix

Reste enfin la variable du prix et il semble a priori difficile d'imaginer des concurrents coopérer afin de se partager une vente. Or la réalité est encore une fois surprenante. Comme le montrent Mira et al. (2015), dans le secteur de l'immobilier, la création des fichiers AMEPI est une forme de coopétition puisque les agences immobilières concurrentes partagent leurs biens signés en mandat exclusif. Lorsqu'une agence met dans le fichier AMEPI un bien immobilier, soit elle arrive à le vendre elle-même et elle récupère 100% de la commission. A l'inverse, si un partenaire/concurrent vend le bien à sa place, la commission est partage à 50%. Or leur étude montre que les biens vendus en coopétition sont vendus beaucoup plus rapidement et avec un prix de vente plus élevé.

CONCLUSION

Le management stratégique et le marketing sont des disciplines propres tout en partageant un certain nombre d'éléments communs ou du moins similaire. Dans cette perspective, nous proposons ici d'appliquer le concept de coopétition, qui est né en management stratégique, dans le domaine du marketing. Nous définissons le marketing coopétitif comme l'ensemble des situations dans lesquelles des firmes concurrentes coopèrent sur certaines activités marketing et demeurent en concurrence sur d'autres coopétitif. Ainsi défini le marketing coopétitif nous semble une voie prometteuse pour de futures recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Amabile S. et Gadille M., « Coopération interentreprise, système d'information et attention organisationnelle », *Revue Française de Gestion*, n°164, p. 97–118.

Bengtsson M. et Kock S.,"Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 1999, p. 178-190.

Bengtsson, M. et Kock, S., "Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n°5, 2000, p. 411–426.

Bengtsson, M., et Kock, S., "Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°2, 2014, p.180–188.

Bez M. S., Le Roy F., Pellegrin-Boucher E., Goursaud P., « Le patient anglais », in Granata J. et Marques P. (eds), *Coopétition : les liaisons dangereuses*, Pearson, Paris, 2014, p. 125-153

Bilger C., « La publicité fait danser le sucre», *Industries alimentaires et agricoles*, n°121, 2004, p. 38–39.

Bouncken, R. B. et Kraus, S., "Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition", *Journal of Business Research*, vol. 66, n°10, 2013, p. 2060-2070.

Brandenburger A. and Nalebuff B., *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris, 1996.

Chiambaretto P. et Dumez H., "Toward a typology of coopetition: a multilevel approach", *International Studies of Management and Organization*, vol. 46, n°3, 2016, pp. xx.

Chiambaretto P., Gurau C., Le Roy F., "Benefits and risks of brand alliances between coopetitors: proposing a typology of coopetitive branding". *EIASM Workshop on Coopetition Strategy*, Umea, 21-25 mai 2014.

Dubois P.L., Jolibert A., Gavard-Perret, M-L, Fournier C., *Le marketing : fondements et pratiques*, Economica, Paris, 2013.

Dussauge P. et Garette, B., *Les stratégies d'alliance*, Editions d'Organisation, Paris, 1996.

Easton, G., Burell G., Rothschild, R. et Shearman, C., *Managers and Competition*, Blackwell, Oxford, 1993.

Fernandez A-S. et Le Roy F., « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? », *Revue Française de Gestion, n° 204, 2010, p.155–169.*

Fernandez A-S., Le Roy F., et Gnyawali D., "Sources and Management of Tension in Coopetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°2, 2014, p. 222-235.

Gnyawali DR. et Park B-J., "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model", *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n°3, 2009, p. 308–330.

Gnyawali DR. et Park B-J., "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation", *Research Policy*, vol. 40, n°5, 2011, p. 650–663.

Hamel G., Doz Y. et Prahalad C.K., "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, 1989, p. 133-139.

Jorde, T. M. et Teece, D. J., "Competition and cooperation: striking the right balance", *California Management Review*, vol. 31, n°3, 1989 p. 25-37.

Jorde, T. M. et Teece, D. J, "Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust." *The Journal of Economic Perspectives,* vol. 4, n°3, 1990, p. 75-96

Lado A., Boyd N.G. et Hanlon, S.C., "Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model", *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 1, 1997, p. 110-141.

Le Roy F. et Fernandez A.S., "Managing coopetitive tensions at the working-group level: The rise of the Coopetitive Project Team", *British Journal of Management,* vol. 26, n°4, 2015, p. 671-688.

Le Roy F., Robert M., et Lasch F., "Choosing the best partner for product innovation: Talking to the enemy or to a friend?", *International Studies of Management Organisation,* vol. 46, n°2, 2016, p. xx.

Le Roy F. et Sanou F.H., "Does Coopetition Strategy improve Market Performance: an Empirical Study in Mobile Phone Industry", *Journal of Economics and Management*, n°17, 2014, p. 63-94.

Luo Y. "Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries", *Journal of World Business,* vol. 40, n°1, 2005, p. 71–90.

Luo X, Slotegraaf RJ et Pan X., "Cross-Functional 'Coopetition': The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms", *Journal of Marketing,* vol. 70, n°2, 2006, p. 67–80.

Luo, X., Rindfleisch, A., et Tse, D. K., "Working with Rivals : The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, n°1, 2007, p. 73–83.

Mira B., Robert M., Chiambaretto P. et Le Roy F., "Coopetition, bargaining power and product commercial performance", *SMS Conference*, Denver, 3-6 octobre 2015.

Ozawa T., *Japan's Technological Challenge to the West, 1950-1974*, MIT Press, Cambridge, 1974.

Raza-Ullah T., Bengtsson M. et Kock S. "The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°2, p.189–198.

Ruth JA. et Simonin BL., "'Brought to you by Brand A and Brand B': Investigating Multiple Sponsors' Influence on Consumers' Attitudes Toward Sponsored Events", *Journal of Advertising*, vol. 32, n°3; 2003, p. 19–30.

Tirole J., *The theory of industrial organization*, The MIT Press, Cambridge, 1989.

Tsai W., "Social Structure of 'Coopetition' Within a Multiunit Organization: Coordination, Competition, and Intraorganizational Knowledge Sharing", *Organization Science,* vol. 13, n°3, 2002, p. 179–190.

Walley K., "Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research", *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, n°2, 2007, p. 11–31.

Le Roy F, Chiambaretto P. 2016. De la stratégie de coopétition au marketing coopétitif. In Des Garets V, Fournier C (eds) *Génération Marketing et Sciences de Gestion*,. Economica: Paris: 105–115.

Yami S., Castaldo S., Dagnino G. B. et Le Roy F., *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham, 2010.

View publication stats