

Perception managériale de la coopération : cas de la filière électronique grand public

Managerial perception of cooperation: case of the consumer electronic sector

Meliani Khaled ^{1*}, Reguieg Issad Driss ²

¹ Doctorant à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion à l'université
d'Oran 2, meliani.khald@univ-oran2.dz

² Professeur à la faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion à l'université
d'Oran 2, reguiegissaad@yahoo.fr

Reçu le: 04/05/2021

Accepté le: 13/05/2021

Publié le: 03/06/2021

Résumé :

En marketing comme en stratégie la recherche a connu une focalisation polaire sur des stratégies purement concurrentielles, et du moins sur les stratégies coopératives. Dans un nouveau cadre théorique, ce papier s'intéresse à l'analyse de la perception managériale face à la pratique de la coopération ; une relation dans laquelle la concurrence et la coopération coexiste, avec un même acteur. L'objectif de cette analyse est de mettre la lumière sur les facteurs qui sous-tendent la pratique de la coopération, en se basant sur une récente revue de la littérature. Dans l'absence de travaux sur la coopération, la connaissance de la perception des managers face à la coopération est primordiale. Pour en analyser cette perception, un terrain propice à la coopération a été mis en examen, celui des entreprises de la filière électronique grand public, à travers une étude quantitative.

Mots clés : Coopération, perception managériale, stratégie concurrentielle, filière électronique, Algérie.

JEL Classification Codes: M31, L6

Abstract:

In marketing as in strategy, research has experienced a polar focus on purely competitive strategies, and at least on cooperative strategies. In a new theoretical framework, this paper focuses on the analysis of managers' perception of the practice of cooperation; a relationship in which competition and cooperation coexist, with the same actor. The objective of this analysis is to shed light on the factors underlying the practice of cooperation, based on a recent review of the literature. In the absence of work on cooperation, knowledge of managers' perception of cooperation is essential. To analyze this perception, a fertile ground for cooperation was investigated, that of companies in the consumer electronics sector, through a quantitative study.

Keywords: Cooperation, managerial perception, competitive strategy, electronics industry, Algeria.

JEL Classification Codes : M31, L6

1. Introduction :

* *Auteur correspondant.*

Après une longue focalisation sur le paradigme de la concurrence, dans le champ de la recherche, et dans l'esprit des praticiens (Porter, 1986); la recherche en science de gestion donne plus d'intérêt à la coopération, et son intégration dans l'analyse des marchés (Gummesson, 2008). Mais cette prise en compte polaire du paradigme de la concurrence ou de la coopération séparément, ne représente qu'une partie de la réalité du monde des affaires (Dagnino G. B., 2002). Ainsi pour dépasser cette vision, et décrire la réalité du monde des affaires, où la concurrence et la coopération coexistent, un nouveau paradigme s'avère légitime.

Ce nouveau paradigme c'est la coopération, un concept popularisé par (Brandenburger & Nalebuff, 1996), qui dans sa conceptualisation la plus simple, est d'être en concurrence et en coopération simultanément, avec un même acteur. Ayant pris plus de vingt ans d'intérêt, de développement théorique, et de tests empiriques, les recherches en Algérie sont quasi-muettes sur ce concept, malgré l'existence de terrains fertiles pour la prolifération de ce phénomène, tels que la nature des industries émergentes et des filières à fortes intensités technologiques d'un côté, et l'encouragement des pouvoirs publics menés par le ministère de l'industrie et des mines, à des programmes de développement des clusters, des pôles de compétitivités de l'autre côté.

Ce constat ouvre un champ de recherche d'une grande envergure, qui en porte une panoplie de sujets de recherche. A notre sens, dans l'absence de tels travaux, une priorité dans le traitement des sujets doit être prise en compte. Pour cela, nous nous intéressons dans ce papier à un sujet qui s'avère primordial pour d'autres recherches qui concernent la coopération, à savoir celui de la perception des managers face à la coopération.

A cet égard nous proposons la question de recherche suivante : ***quelle est la perception des décideurs quant à la coopération, et quant aux facteurs influents à l'adoption de la coopération ?*** Pour répondre à cette problématique de recherche, nous mobilisons une méthode de recherche quantitative, sous-tendue par des questions issues des travaux les plus récents de la littérature.

L'organisation de ce papier sera comme suit : en premier lieu, un bref rappel sur les fondements théorique de la coopération, mettant l'accent sur son origine, et sa définition. Ensuite nous allons faire le point sur le concept de la perception managériale, en le croisant avec le paradigme de la coopération. Dans la deuxième partie de l'article nous clarifions les aspects qui concerne la méthode de recherche, et les caractéristiques du cas de recherche. Et en dernier lieu, la présentation et la discussion des résultats de la recherche seront présentées, pour en découler sur des perspectives de recherche.

2. Cadre théorique de la coopération

2.1 De la concurrence à la coopération :

La concurrence est caractérisée par une rivalité émanant d'un conflit d'intérêts, où tout le monde contre le tout le monde, en se confrontant, créent un jeu à somme nulle, avec des gagnants et des perdants, et où ce que l'un gagne, l'autre le perd. (Porter, 1986) (Padula & Dagnino, 2007) (Ford & Håkansson, 2013). Dans une vision restreinte, la concurrence rassemble trois éléments ; la même industrie, l'offre de produits similaires, et le ciblage des mêmes clients (Chen M.-J. , 1996). Alors que d'autres perspectives tendent à élargir le sens de la concurrence, vers d'autres acteurs qui capturent de la valeur au sein d'une industrie (Porter, 1986). La concurrence permet d'avoir une allocation efficace des ressources, la diminution des prix, et une grand niveau d'innovation (Bengtsson & Johansson, 2011).

(Dagnino G. B., 2009, pp. 27-28) résume ce système de pensée purement concurrentielle en trois points : (1) la restriction de la création de valeur sur l'intérieur de l'entreprise, (2) la construction autour d'un jeu à somme nulle ; ce que l'un gagne, l'autre perd, et (3) les fonctions d'intérêt des entreprises impliquées dans le jeu sont un contraste irrécupérable. Ces fondements du paradigme de concurrence sont mis en question, dans une nouvelle réalité économique marquée par de nouvelles structures caractérisées par l'estompement des frontières de l'entreprise, la concentration autour de réseau (Golnam, Ritala, & Wegmann, 2014), et l'émergence de nouvelles formes collectives de création de valeur (Roveillo, Fulconis, & Paché, 2012).

La coopération entre les entreprises concurrentes a été souvent reconnue comme un élément qui freine l'innovation, et qui nuit au bien-être des consommateurs. Cela est présent dans le cadre des collusions (Gnyawali & Charleton, 2018), mais aussi dans des situations où certaines entreprises sont en inertie, quant à leurs comportements concurrentiels (Chédotel & Viviani, 2016). A l'opposé, d'autres avis ont montré que la coopération est plus un vecteur d'innovation et de concurrence, qu'un frein ou un gêne à la concurrence (Teece, 1992). A cet égard, la coopération est considérée comme une forme déguisée de concurrence (Hamel, Doz, & Prahalad, 1989).

Grosso modo, (Dagnino G. B., 2009, p. 29) synthétise ce système de pensée coopérative par trois points : (1) la création de valeur va au-delà de l'intérieur de l'entreprise, et se trouve dans la structure d'interdépendance entre les entreprises, (2) la coopération est un jeu à somme positif, où l'un gagne en plus, l'autres en bénéficie de même, et (3) la coopération se joue sur une interdépendance, basé solidement sur les fonctions d'intérêt convergents.

Mais cette vision polaire de la concurrence et de la coopération, ne permet d'avoir qu'une partie de la réalité, qui est un mélange de paix et de guerre (Brandenburger & Nalebuff, 1996). A cet endroit un nouveau concept a vu le jour ; celui de la coopération.

2.2 La légitimité du paradigme de coopération :

L'environnement dynamique et turbulent actuel, poussent les entreprises à la recherche de nouvelles issues pour accroître leurs performances, et pour répondre aux contraintes des marchés, voir les bousculer en leurs faveurs. Dans ce cas, bénéficier des avantages de la coopération et de la concurrence, en faisant un équilibre dynamique entre les stratégies concurrentielles et coopératives (Yami, Chappert, & Mione, 2015), en est l'une des solutions. D'un point vu théorique, il n'y avait de cadre théorique pour ces pratiques, pour modéliser des processus interactifs qui incluent deux modes relationnels (Dagnino, Le Roy, & Yami., 2007). Ce qui est peut-être considéré comme une anomalie qui suscite un changement de paradigme. Dans ce sens, un paradigme désigne « *une constellation de croyances, valeurs, techniques, etc. partagées par une communauté donnée* » (Kuhn, 1962, p. 175)

Selon (Dagnino, Le Roy, & Yami., 2007), l'avènement du paradigme de la coopération est justifié par trois arguments; (1) La prolifération des alliances en elle-même nécessite des recherches approfondies qui demandent l'utilisation de nouveaux concepts, (2) la spécificité des nouvelles alliances qui impliquent plusieurs partenaires, induit le développement de nouveaux concepts, et (3) ce nouveau concept s'intéresse au cœur du problème qui est la simultanéité paradoxale de la concurrence et de la coopération. Les auteurs montrent que ce dernier argument est le plus pertinent pour la légitimité du besoin d'un nouveau concept pour étudier un tel phénomène.

A notre sens cette justification est réductionniste, puisqu'elle limite la projection vers l'utilisation du terme de la coopération seulement par rapport aux alliances, alors que ces différents cas de figure, illustre bien la complexité de la coopération, qui dépasse bien la conceptualisation d'une simple alliance. Cette complexité peut s'appréhender dans plusieurs points.

De prime abord, la coopération est dans la majorité des cas, un processus informel. Bien que l'alliance soit plutôt formelle et solennelle. Epistémologiquement, l'étude des alliances concerne la concurrence et la coopération indépendamment, alors que l'objet de recherche de la coopération c'est interdépendance entre la concurrence et la coopération dans une sphère dynamique. Ce qui est affirmé par (Salvetat & Géraudel, 2011), qui expliquent que la différence prend aussi un aspect épistémologique, en affirmant que dans la littérature des alliances, la coopération et la concurrence ont été étudié d'une manière disjointe. D'autres avis, supposent que la différence entre la littérature sur les alliances et sur la coopération est une question d'envergure, et que c'est à cette dernière que revient le plus d'ampleur (Dagnino & Rocco, 2009).

Autres points à souligner, c'est le caractère multi-facette de la coopération. Cela veut dire que la coopération, peut se manifester dans différents cas de figure. Le tableau suivant illustre bien le caractère multi facettes de la coopération.

**Tableau N° 1:
Différents cas de figure de la coopération**

Cas de figure de la coopération	L'auteur
Entre concurrents directs à l'extrémité aval de la filière	(Gnyawali & Park, 2011)
Entre concurrents directs au milieu de la filière	(Wilhelm, 2011)
Entre concurrents directs en amont de la filière	(Sroka, 2013)
Initié par les pouvoirs publics	(Waluszewski, 2004)
Coopération entre deux fournisseurs, favorisé par un client	(Dubois & Fredriksson, 2008)
Pour répondre à un appel d'offre	(Bez, 2018)
Coopération entre deux vendeurs, forcé par un client	(Wiener & Saunders, 2014)
Avec un concurrent, qui est un client en même temps	(Ross & Robertson, 2007)
Avec un concurrent, qui est un Fournisseur en même temps	(Bengtsson & Raza-Ullah, 2016)
Entre fournisseur et client	(Kim, Kim, Pae, & Yip, 2013)
Plus de deux rôles dans la relation	(Ross & Robertson, 2007)

Source : Notre travail

La coopération peut se manifester d'une façon délibérée, c'est-à-dire avec choix libre, soutenu par les objectifs internes de l'entreprises. La coopération peut aussi être une stratégie émergente, sans une planification préalable (Bonel & Rocco, 2007). Dans la deuxième situation la complexité en est plus, car dans la majorité de ces cas, la coopération requiert l'intervention d'une partie tierce (pouvoirs publics, ou client), et cela à travers une obligation, ou une recommandation. Un autre cas de figure de la coopération, qui en même temps un vecteur à cette stratégie, c'est l'existence des relations composées. Un concept proposé par (Ross & Robertson, 2007), qui explique que la répartition classique des rôles au sein d'une filière industrielle, client ou fournisseur ou concurrents, devient vraiment rare, et que dans la majorité des cas un concurrent est en même temps un fournisseur, et/ou client. Ces relations composées sont susceptibles de créer d'une façon ou d'une autre, des relations coopératives. Un concurrent

qui est en même temps fournisseur, coopère avec ce concurrent comme étant son fournisseur, et se trouve en concurrence avec lui dans le même stade de la filière.

2.3 Définition et débouchés de la coopération :

Avoir une définition claire de la coopération est nécessaire pour légitimer ce courant de recherche encore naissant (Tidström, 2008) (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010). Or, il n'existe pas un consensus sur la définition de la coopération. Cette divergence peut être liée à plusieurs facteurs, tels que la définition du concurrent elle-même (Chiambaretto & Dumez, 2016), sa caractéristique multi-facette (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016), sa complexité (Bouncken, Gast, Kraus, & Bogers, 2015), ou encore de la discipline du chercheur. L'existence de la coopération à des niveaux différents, rend la définition de la coopération, encore difficile. On peut, avec (Dagnino G. B., 2002), dénombrer trois niveaux différents, dans lesquels la coopération se manifeste ; à savoir, le niveau micro (au sein d'une même entreprise), méso (relations horizontales et/ou verticales), et macro (entre états et clusters).

Ce qui est visible, c'est que le dénominateur commun entre ces définitions, reste la simultanéité de la concurrence et de la coopération, avec bien sûr une intention de création de valeur (Gnyawali & Charleton, 2018). Ce dernier point est essentiel, puisqu'il distingue entre la coopération et la collusion. Dans cet article nous prenons la définition de (Gnyawali & Charleton, 2018), qui suppose que : « *La coopération se réfère à la simultanéité de la concurrence et de la coopération entre entreprises avec une intention de création de valeur* ».

En sus des divergences dans la définition de la coopération, un autre aspect regorge de résultats controversés, celui des débouchés de la coopération. Si dans la littérature la coopération a été décrite comme un moyen de survie (Bonel & Rocco, 2007), un vecteur de croissance (Lacam, 2017), une performance financière (Luo, Rindfleisch, & Tse, 2007), d'innovation (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004), ou un réducteur de coûts (Czakon, Mucha-Kuś, & Sołtysik, 2016), il reste difficile de juger avec précision les issues de la coopération, car la coopération peut varier d'une relation gagnant-gagnant (Brandenburger & Nalebuff, 1996), à une relation gagnant perdant (Rusko, 2012), jusqu'à une relation perdant-perdant (Bengtsson, Raza-Ullah, & Vanyushyn, 2016). En résumé la coopération est une relation paradoxale, qui ne manque pas de risque, et qui entre dans le cadre d'une sphère de paradoxes, dont les managers doivent admettre l'existence, et en avoir les compétences pour faire face (Smith & Lewis, 2012).

3. La perception des managers face à la coopération :

3.1. L'importance de la perception dans la stratégie d'entreprise :

La perception a été définie comme « *le processus de réception et d'interprétation des informations sur le monde à travers nos sens.* » (Iyer, 2008, p. 221).

En sciences de gestion, la perception a connu un grand intérêt en marketing et plus spécifiquement dans l'étude des comportements des consommateurs. Désormais la perception connaît une extension de champs vers le côté organisationnel et managérial, et le concept de la perception managériale a connu un grand intérêt dans la communauté scientifique.

La perception managériale est « *définie en tant que conscience, état d'esprit ou familiarité des managers aux conditions internes et externes de l'organisation* » (Chen Y.-y., 2017, p. 171).

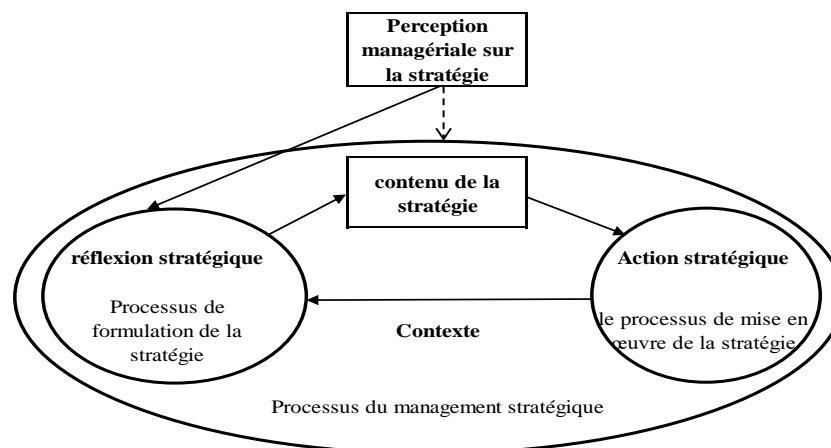
Ces interprétations comme le font expliquer (Porac & Rosa, 1996), sont des résultats d'interactions entre l'organisation et l'environnement.

En abordant un point crucial dans l'analyse de la relation entre l'environnement et les caractéristiques internes de l'entreprise, (Anderson & Paine, 1975) expliquent qu'il est

inapproprié de se contenter sur ces deux facettes, et qu'il indispensable d'intégrer les « *choix de stratégie faits par la frontière personne (s).* » (Anderson & Paine, 1975, p. 811). Par cette frontière personne (s), les auteurs font référence à la perception managériale et son influence dans le processus décisionnel. Les auteurs expliquent que ces choix stratégiques sont influencés par deux type de perceptions managériales ; (1) *la perception de l'incertitude environnementale*, et (2) « *la perception de la nécessité de changer les propriétés stratégiques de l'organisation (telles que la mission, les objectifs, les stratégies et la structure) afin de répondre aux exigences environnementales.* » (Anderson & Paine, 1975, p. 812). Dans le même registre de cette deuxième perception, (Porac & Rosa, 1996) affirment qu'une perception managériale adaptée à l'évolution des paramètres environnementaux, permet d'avoir un avantage concurrentiel, sur d'autres entreprises. Donc cette perception a une grande importance dans la prise de décision, qui est en quelque sorte dépendante de la perception. Dans cette conceptualisation, le rôle de la perception managériale prend un aspect stratégique, qui doit prendre un grand intérêt au sein des entreprises, et qui suscite aussi un intérêt académique. De leur côté, (Özleblebici & Pinto, 2015), affirment que c'est n'est pas seulement les décisions stratégiques qui dépendent de la perception des managers, mais tous les types de décision en dépendent. En se limitant sur l'aspect stratégique, (Özleblebici & Pinto, 2015) expliquent comment la réflexion stratégique est influencé par la différence de perception, ce qui va par conséquent affecté l'ensemble du processus du management stratégique. L'importance et l'influence de la perception managériale sur le processus stratégique est prépondérante, comme il est illustré dans la figure 1. La synthèse de ce modèle est que la formulation de la stratégie diverge, selon la perception des individus.

Figure N° 1:

Le rôle de la perception de la stratégie dans le processus de gestion stratégique



Source : (Özleblebici & Pinto, 2015, p. 19)

3.2. La perception dans les travaux de la coopération :

Dans leur travail séminal, (Brandenburger & Nalebuff, 1996) caractérisent la coopération comme un état d'esprit révolutionnaire. Donc cette nouveauté relative de la pratique de la coopération, nécessite une nouvelle vision, qui peut être en rupture avec les perceptions ancrées. A cet égard, (Zineldin, 1998) explique que les managers et les spécialistes du marketing, sont maintenant en face du défi de se débarrasser des anciennes perceptions, pour accompagner des nouvelles pratiques, telles que la coopération.

Parmi les futurs recherches proposées par (Walley, 2007) dans le cadre du renforcement du champ théorique de la coopération, la perception managériale face à la coopération, a été légitimement évoquée. L'auteur propose d'investiguer la problématique de la perception managériale face à la coopération, en optant en premier lieu pour des méthodes exploratoires, et ensuite pour des recherches quantitatives, pour quantifier la perception.

D'autres recherches ont donné l'intérêt à la perception de la coopération à un stade plus avancé des managers. L'étude menée par (Tomski, 2011), était destinée aux étudiants de la faculté de management d'une université polonaise, afin de savoir leurs perceptions, face à la coopération, en tant que futurs managers, bien que la moitié des étudiants questionnés travaillent dans des entreprises. L'une des principales conclusions de cette recherche était, l'existence d'une envie d'entreprendre des activités en commun avec les concurrents, chez ces étudiants. Une autre conclusion divulguée par résultat, c'est la désignation des arènes de la coopération par les répondants. L'auteur souligne que ces affirmations peuvent diverger plus tard, selon le contexte de praticité de la coopération.

Dans un récent article, (Czakoń & Czernek-Marszałek, 2020), affirment que l'engagement dans la coopération repose sur des fondements cognitifs reconnus, et sur des perceptions spécifiques. Un autre point récurrent dans la perception des managers dans l'engagement de la coopération, c'est celui du choix de l'arène de la coopération. Cette problématique est à la question de : quelles sont les activités de la chaîne de valeur que les acteurs vont coopérer, et celles dont ces acteurs vont rester en concurrence.

Dans une autre perspective, (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken, & Ritala, 2017), ont soulevé la problématique de la perception en coopération, sous l'angle de la complémentarité. La complémentarité qui est considéré comme un élément clé dans la création de valeur, dans les relations coopératives, est ici lié à la perception des managers. Dans les résultats de leur étude, (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken, & Ritala, 2017), expliquent que la perception de la complémentarité du partenaire, a prouvé une influence positive très significative dans l'engagement dans la coopération. Non loin de cette idée, la thèse de (Bentsson & Kock, 2000) suppose la dépendance que peut exister entre deux concurrents, affecte le choix de coopérer avec un concurrent, de rester dans une logique d'affrontement. La perception des managers sur la supériorité de la coopération sur les deux autres stratégies purement concurrentielle ou purement coopérative, en termes de création de valeur. D'autres études récentes ont montré un rapport significatif d'un état d'esprit coopératif sur l'exploitation d'opportunités de création de valeur (Czakoń, Klimas, & Mariani, 2020).

Donc on peut dire que le sujet de la perception managériale de la coopération trouve toute sa légitimité, dans toutes ses facettes.

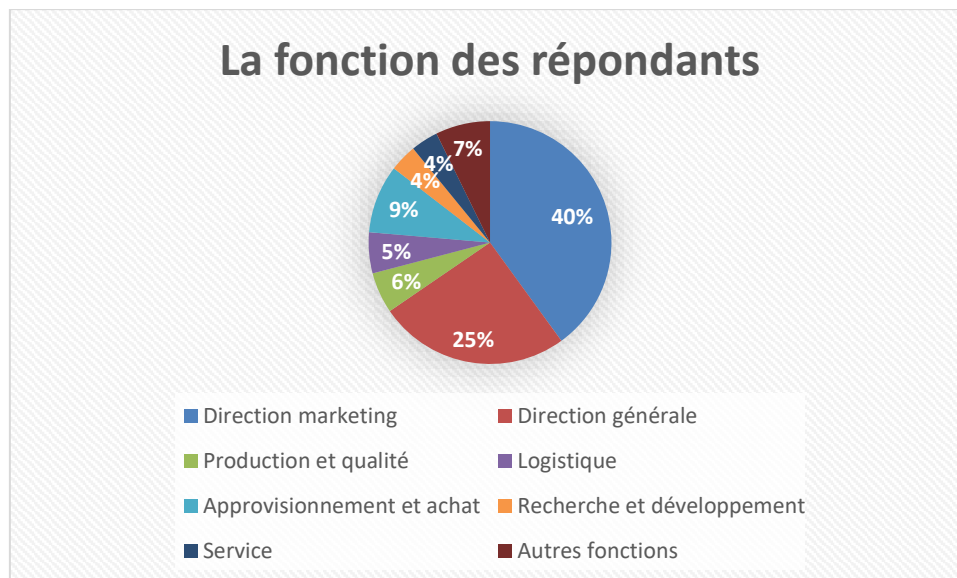
4. Méthodologie de recherche

L'objectif de notre travail de recherche est d'analyser la perception des managers face à la coopération. Pour en trouver un terrain propice à la coopération, la littérature nous montre déjà que la coopération touche la plupart des industries (Ritala, 2012), mais c'est dans les industries à fortes intentions technologiques que la coopération est privilégiée (Gnyawali & Park, 2011). Cela est justifié par la particularité de ces industries, telles que ; le raccourcissement des cycles

de vie de produit, la convergence des marchés, ou la masse capitalistique importante pour la recherche et développement (Gnyawali & Park, 2011),

De ce fait, nous avons choisi les entreprises de la filière électronique grand public qui constitue un cadre empirique propice à la coopération. La filière électronique grand public est une filière dynamique, avec un rôle prépondérant dans les économies actuelles. Dans de telles filières en développement, la coopération s'avère comme un vecteur qui accompagne se développement (Zakrzewska-Bielawska, 2014)

Figure 2:
La fonction actuelle des répondants



Source : Résultats de l'étude

L'étude a été réalisée de la période allant d'octobre 2020 à mars 2021, en contactant 31 entreprises opérantes dans la filière électronique grand public. Ces entreprises se localisent en premier lieu sur la wilaya de Bordj Bou Arreridj, qui est représenté le pôle de l'électronique, et en second lieu sur les wilayas de Sidi Bel Abbes, d'Alger, de Blida, et d'Oran. En termes de mode d'administration, nous avons dans un premier temps envoyé le questionnaire via les emails, mais à cause d'un taux de réponse quasi nul, nous avons opté pour le face à face, qui a prouvé son efficacité d'un côté, et qui a été ensuite au service d'une augmentation relative des réponses via les emails de l'autre côté. En conclusion nous avons eu la réponse de 55 décideurs, avec un taux de réponse de 75 %, qui est considérablement, un très bon taux de réponse dans les enquêtes destinées aux organisations (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014).

Pour ce qui est de la représentativité des membres de l'échantillon, nous voyons que les répondants qu'on a pu questionner, sont représentative dans la problématique de la coopération. La direction marketing représente la grande proportion de cet échantillon avec 40 %. Les profils de cette direction, sont représentés par des directeurs marketing, des responsable marketing, des responsables commerciaux, des responsables de ventes, et des relations *B to B* (business to business). Avec 25 % de la totalité des répondants, la direction générale, est représentée par la fonction de PDG (président directeur général), de propriétaire, de directeurs d'unités, et d'autres directeurs attachés aux directions générales. Le reste des répondants est réparti sur les autres fonctions de production, de recherche et de développement, d'approvisionnement, de logistique, de service, et d'autres fonctions.

Nous avons opté pour une méthode quantitative, en structurant un questionnaire autour de cinq axes ; la perception sur la création de valeur, la perception sur la complémentarité et la dépendance, la perception face aux déterminants internes de la coopération, et la perception aux déterminant externes de la coopération.

Plusieurs types questions ont proposé dans ce questionnaire ; des questions dichotomiques, des questions à choix multiples, des questions à choix unique, et de questions basées sur l'échelle de mesure de Likert. Pour ce qui est de ces dernières, nous avons utilisé les échelles classiques à 5 points, allant de 1= pas du tout d'accord à 5= fortement d'accord. Nous avons aussi utilisé d'autres échelles de mesures, dont en s'est inspiré des travaux de (Kraus, Meier, Niemand, Bouncken, & Ritala, 2017) sur la complémentarité, et de (Bentsson & Kock, 2000) sur l'interdépendance. L'analyse des données a été réalisé à travers le logiciel SPSS.

5. Résultats et Discussion

A notre sens une perception positive face à la coopération, nécessite une autre vision des frontières de l'entreprise. Une question a été posée à ces managers concernant leur avis sur la meilleure stratégie pour la création de valeur. Leur réponse explique qu'une grande partie de ces managers sont conscients des avantages que peut apporter la coopération, en termes de création de valeur. Plus que ça, (58,2 %) de ces responsables estiment que la coopération est la meilleure stratégie de création de valeur, par rapport à une stratégie purement concurrentielle (21,8 %), ou une stratégie purement coopérative (12,7 %).

L'avis des managers sur le partage et la cogestion d'une activité principale de la chaîne de valeur avec un concurrent, est très significative, pour la volonté de l'adoption d'une stratégie de coopération. Sur ce point, les réponses des responsables questionnés, se divergent comme il est illustré dans le tableau suivant. 68,5 % réfutent l'idée qu'une activité principale de la chaîne de valeur, peut être cogérée avec un concurrent. Par contre, 29,6 % ont une perception positive quant à cette idée. En premier lieu le résultat de ces deux réponses peut sembler contradictoire, mais à notre sens c'est la question de l'intégration d'un concurrent dans une activité principale de la chaîne de valeur, qui semble plus significatif, pour une perception positive face à la pratique de la coopération.

Perception sur la complémentarité et sur la dépendance : à ce sujet, nous avons préféré de savoir quelle est la perception des responsables sur la complémentarité en termes de ressources avec les concurrents d'un côté, en la comparant avec la perception de la complémentarité avec les ressources que possèdent les fournisseurs et les clients. En termes de complémentarité il est indispensable de revenir au concept de la filière. Dans ce raisonnement la complémentarité a été plutôt considéré comme une affaire entre fournisseurs et clients. Or, d'autres types de complémentarités ont été sujets de recherche.

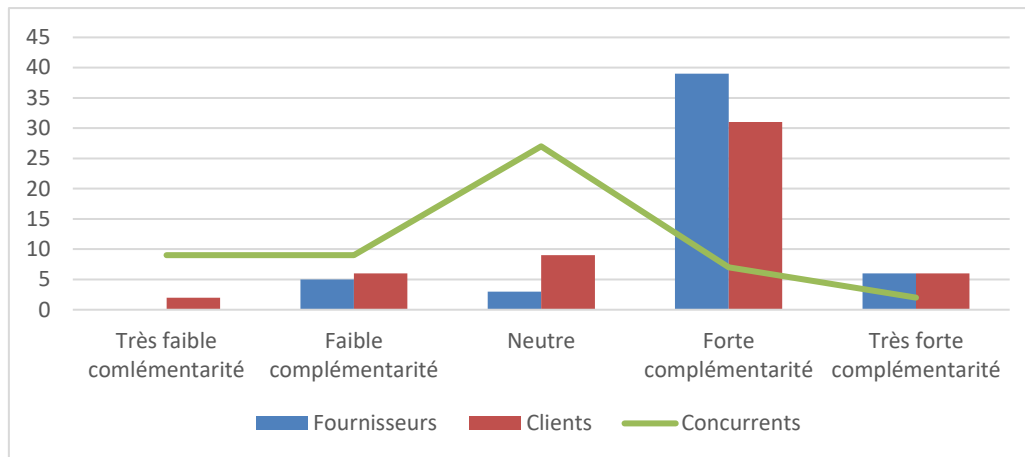
La complémentarité entre deux concurrents, représente une condition essentielle dans l'adoption de la coopération. Plus les ressources d'un concurrent semblent complémentaires avec ceux d'un autre concurrent, plus la probabilité de la coopération est élevée entre ces deux acteurs (Bentsson & Kock, 2000).

Les entreprises sont en guise de cette complémentarité, et préfèrent en trouver de la complémentarité chez des acteurs autres que les concurrents (fournisseurs et clients), puisque

dans de telles relations il existe moins de tensions et moins d'opportunisme. Mais la difficulté réside dans les cas où la complémentarité demandée, se trouve le plus chez les concurrents. Dans les résultats de l'étude seulement 9 responsables trouvent qu'il y a une forte et une très forte complémentarité entre les ressources que détiennent leurs concurrents et leurs ressources. Par contre ces responsables estiment que la complémentarité en termes de ressources, se trouve le plus chez des acteurs en amont de la filière ou en aval, comme il est présenté dans la figure 3.

Figure 3 :

Perception de la complémentarité avec les ressources des concurrents par rapport à celles des fournisseurs et des clients



Source : Résultats de l'étude

D'après les travaux de (Bentsson & Kock, 2000), la dépendance entre les concurrents, a un rôle crucial dans le choix de coopérer dans certaines activités de la chaîne de valeur. Dans cette vision, la dépendance est en grande partie dû à l'hétérogénéité des ressources que possèdent ces concurrents. Dans cette étude, seulement 12 sur 54, responsables estiment qu'il y a une dépendance envers leurs concurrents.

Perception par rapport aux facteurs internes :

Comme on l'a vu plus haut, la coopération peut se manifester d'une façon délibérée, comme elle peut être émergente sans une planification préalable (Bonel & Rocco, 2007). Les facteurs internes collent souvent avec une approche délibérée de la coopération. Les résultats de l'étude montrent que dans l'ensemble, les facteurs internes semblent être influents dans l'adoption de la coopération. Le classement de ces facteurs comme classés dans le tableau 2, montre que l'amélioration de la performance commerciale ou productive, en est la priorité par rapport à d'autres facteurs, et les répondants sont conscients des avantages de la coopération sur leur performance. Cette perception positive, peut revenir en premier lieu à de bonnes expériences de coopération dans des activités aval de la chaîne de valeur, comme la distribution ou les services, comme elle peut être la résultante d'achat collaboratif. En deuxième position, l'accès à d'autres ressources en représente un fort facteur poussant les entreprises à la coopération. Dans la littérature, deux types de ressources sont discutées ; des ressources complémentaires, et des ressources similaires. Les premières relèvent du caractère hétérogène des ressources, et qui sont souvent utiles pour le développement de nouvelles offres. Tandis que les ressources similaires relèvent de l'homogénéité des ressources, qui trouvent leur intérêt dans des coopération dont la finalité, est la réduction des coûts. Dans ce sens la réponse proposée par ces décideurs, sur l'influence de l'accès à d'autres ressources, sur l'adoption de la coopération, peut être

interprétées par les deux types de ressources, malgré leur avis actuel sur la faible complémentarité des ressources des concurrents, avec les leurs, comme divulgué dans les résultats plus haut.

Le motif de développement de nouveaux produits semble être moins influents que l'amélioration de la performance, ou l'accès à d'autres ressources. La création de valeur qui nous semblait être la plus significative, est avéré bien moins importante dans l'adoption de la coopération. Pour ce qui est de l'innovation, qui a été reconnue dans beaucoup de recherches de la coopération, comme un point déterminant, pour y rentrer dans une coopération avec un concurrent, est supposée être moins importante, dans ces résultats. Cela veut dire que ces entreprises, font recours à des processus d'innovation internes, ou ont des priorités de partenariat avec des acteurs, autres que les concurrents. Parmi les facteurs internes qu'on a mis en examen, l'expérience dans les partenariats, est la moins importante. Ce peut revenir à deux raisons. La première c'est le manque d'expériences, ou quasiment l'inexistence des relations coopératives. La deuxième raison est l'échec dans des coopérations antérieures, qui ont créé cette réticence envers de nouvelles coopérations.

Grosso modo on peut dire que la coopération est vu plus comme un projet dont ses fruits se penchent à court terme, et non pas un projet avec une vision stratégique à long terme.

Tableau 2 :
Résultat de la perception des facteurs internes.

Axe des facteurs internes		Pas du tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Moyenne	Ecart type	Résultat	Classement de la
Améliorer vos performances	Effectifs	1	4	6	32	9	3.84	0.87	D'accord	<u>1</u>
	Pourcentage %	1.9	7.7	11.5	61.5	17.3				
L'accès à d'autres ressources	Effectifs	3	5	7	31	7	3.64	1.02	D'accord	<u>2</u>
	Pourcentage %	5.7	9.4	13.2	58.5	13.2				
Développement de nouveaux produits	Effectifs	2	9	12	17	13	3.56	1.15	D'accord	<u>3</u>
	Pourcentage %	3.8	17.0	22.6	32.1	24.5				
Créer plus de valeur	Effectifs	3	7	8	29	6	3.52	1.05	D'accord	<u>4</u>
	Pourcentage %	5.7	13.2	15.1	54.7	11.3				
L'innovation	Effectifs	3	4	17	19	9	3.51	1.06	D'accord	<u>5</u>
	Pourcentage %	5.8	7.7	32.7	36.5	17.3				
Votre expérience dans les coopérations	Effectifs	1	8	21	21	2	3.28	0.84	Neutre	<u>6</u>
	Pourcentage %	1.9	15.1	39.6	39.6	3.8				
Résultat de l'axe des facteurs internes							3.56	0.68	D'accord	

Source : Résultat de l'étude

Perception par rapport aux facteurs externes :

Les facteurs externes représentent des contraintes qui viennent de l'extérieur de l'entreprise, et s'inscrivent plutôt dans une approche émergente de la coopération. Ces facteurs peuvent être issus des parties prenantes, comme ils peuvent représentés les spécificités d'une industrie, telles que l'intensité technologique, la complexité de l'offre, ou encore la proximité géographique. Dans notre cas, l'intensité technologique de la filière électronique grand public, a été relevé

comme le facteur externe qui compte le plus, pour les responsables questionnés, comme il est illustré sur le tableau 3. Ce résultat corrobore et soutient l'idée que la coopération est souvent existante dans les industries à forte intensité technologique (Zakrzewska-Bielawska, 2014). Non loin de ce facteur, le raccourcissement des cycles de vie des produits est aussi estimé par les managers comme, un facteur déterminant dans la coopération. Ce qui est de la proximité géographique, les managers ne considèrent pas ce point comme décisif dans la coopération avec les concurrents. Cette attitude peut poser problème, lorsque on traite la problématique des pôles de compétitivité. D'ailleurs une étude récente menée par (Amghar & Boukrif, 2020), a prouvé que la zone d'activité de Bordj Bou Arreridj est marquée plutôt par une proximité géographique, que par des interactions industriels et technologiques.

La complexité des offres dans la filière électronique grand public, rend la réponse à des appels d'offres une démarche non aisée. Cela explique pourquoi coopérer avec un concurrent, est admis par de nombreux décideurs, afin de faire face aux appels d'offres. Le dernier acteur le moins influent, est les dépenses élevées en recherche et développement. Cette perception plus ou moins négative, sur la coopération dans la recherche et développement, peut être vu comme un obstacle pour les coopérations dans le cadre des consortiums initiés par les pouvoirs publics. En réalité peu d'entreprises ont la capacité financière suffisante, en termes de recherche et développement, ce qui veut dire que ces entreprises font recours à d'autres alternatives, que celle de la coopération avec des concurrents. Mais en analysant de plus près les spécificités de la filière électronique grand public en Algérie, on comprend plus pourquoi ce facteur n'est pas significatif pour l'adoption de la coopération. La majorité des entreprises de la filière, ont construit leur organisation, sur le système SKD¹ ou CKD², avec des taux d'intégrations faibles. Plus que ça, seulement 16 % des entreprises questionnées, considèrent que la recherche et développement est une activité principale de leur chaîne de valeur. Donc tous ces points justifient, la non signification des dépenses élevées en recherche et développement, pour l'adoption de la coopération.

Tableau 3 :

Résultat de l'axe de la perception des facteurs externes

Source : Résultat de l'étude

Pour avancer plus dans l'analyse de la perception managériale quant à la pratique de la coopération, nous avons essayé de tester l'existence d'une éventuelle corrélation, entre la

Axe des facteurs externes		Pas du tout	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Fortement d'accord	Moyenne	Ecart type	Résultat	Classement
L'intensité technologique dans la filière	Effectifs	2	1	18	20	11	3.71	0.96	D'accord	1
	Pourcentage %	3.8	1.9	34.6	38.5	21.2				
Raccourcissement des cycles de vie des produits	Effectifs	1	4	22	18	8	3.52	0.91	D'accord	2
	Pourcentage %	1.9	7.5	41.5	34.0	15.1				
La proximité géographique	Effectifs		9	15	21	8	3.52	0.95	D'accord	3
	Pourcentage %		17.0	28.3	39.6	15.1				
Répondre à un appel d'offre	Effectifs	2	7	13	22	8	3.51	1.04	D'accord	4
	Pourcentage %	3.8	13.5	25.0	42.3	15.4				
Dépenses élevées en recherche et développement	Effectifs	2	10	15	17	9	3.39	1.1	Neutre	5
	Pourcentage %	3.8	18.9	28.3	32.1	17.0				
Résultats de l'axe des facteurs externes							3.53	0.58	D'accord	

perception des facteurs internes et des facteurs externes, avec le niveau de coopération avec les concurrents. Les résultats illustrés dans le tableau 4, montrent l'existence d'une forte corrélation entre les facteurs externes et la pratique de la coopération. Par contre il n'existe pas une corrélation entre les facteurs internes et le niveau de coopération avec les concurrents. Ce résultat prouve que la perception plus ou moins positive des facteurs externes influant sur la coopération, va dans le même sens avec les pratiques réelles de la coopération.

Tableau 4 :
Corrélation entre les facteurs internes et les facteurs externes

		Facteurs internes	Facteurs externes	Relations coopératives avec des concurrents
Facteurs internes	Corrélation de Pearson	1	.609**	.039
	Sig. (bilatérale)		.000	.785
	N	53	53	52
Facteurs externes	Corrélation de Pearson	.609**	1	.285*
	Sig. (bilatérale)	.000		.041
	N	53	53	52
Relations coopératives avec des concurrents	Corrélation de Pearson	.039	.285*	1
	Sig. (bilatérale)	.785	.041	
	N	52	52	53

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : Résultat de l'étude

5. Conclusion:

Au terme de cette étude, nous pouvant dégager plusieurs clarifications sur la perception managériale de la coopération. D'abord il faut dire qu'une perception positive de la coopération, ne se base pas que sur la reconnaissance des managers de la supériorité de la coopération sur les autres stratégies inter-organisationnelles, en termes de création de valeur. Un critère plus pertinent dans la perception managériale, est celui de la perception des frontières de l'entreprise, et plus exactement de la possibilité de l'intégration d'un concurrent dans la chaîne de valeur. Sur ce point la perception des managers devra être dépassée, et les concurrents ne devront pas être vu seulement comme un pur ennemi, pour faire face à des défis qui peuvent être bien surpassés en coopérant avec des concurrents. A notre avis ce critère est l'un des plus significatif dans la perception managériale de la coopération.

En termes de complémentarité, la perception d'une faible complémentarité des ressources des concurrents avec celle possédées, sous-tendent que les ressources des concurrents sont relativement homogènes. Dans ce sens, des stratégies de coopération orientés vers la réduction de coûts, peuvent émerger, et non pas vers l'innovation ou le développement de nouveaux produits, puisque ces deux dernières relèvent plutôt d'une combinaison de ressources complémentaire et hétérogènes.

Par rapport à la perception des responsables sur les facteurs internes et externes qui peuvent pousser à l'adoption de la coopération, on peut dire que même si l'ensemble des facteurs paraissent relativement influents pour la coopération avec des concurrents, le classement dégagé dans les résultats de l'étude, nous divulgue que la coopération est plutôt perçue dans le court-termisme, et non pas comme une option stratégique. La forte corrélation entre les facteurs externes et la pratique de la coopération, affirment que la stratégie de coopération est lié aux spécificités de la filière électronique grand public. Tandis que l'absence d'une corrélation entre la perception des facteurs internes et l'adoption de la coopération, souligne que la coopération n'est pas sous-tendue par les objectifs internes de ces entreprises, et ne s'inscrit pas dans une stratégie délibérée.

Pour conclure on peut dire les résultats divulgués dans cette étude, affirme perception relativement positive de la coopération. Cette perception a sans doute une influence sur l'ensemble du processus stratégique, et sur le choix du partenaire.

Dans un registre des recherches perspectives, nous voyons que plusieurs recherches devrez prendre un intérêt, comme celle de la relation entre la perception managériale et les freins à la pratique de la coopération, celle du rôle d'une perception positive et d'un état d'esprit coopératif sur le succès de la coopération, ou comment de bonnes expériences en coopération, affecte la modification de la perception managériale de la coopération. Des recherches sur le concept des *capacités coopératives* (Bengtsson, Raza-Ullah, & Vanyushyn, 2016), c'est-à-dire capacités requis pour gérer le paradoxe induit par la coopération, car la réussite de la stratégie de coopération, dépend en grande partie de le plus de la possession de capacités coopératives. En fin d'autres recherches devraient s'intéresser à la problématique de la perception managériale de la coopération dans des secteurs à faible intensités technologiques.

6. Liste Bibliographique:

- **Livres :**

- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart, F. Allard-Poesi, J. Angot, P. Baumard, A. Blanc, M. Cartier, & S. C. Petit, *Méthodes de recherche en management* (pp. 261-296). Paris: Dunod.
- Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Dagnino, G. B. (2009). A new kind of interfirm dynamics for value creation. Dans G. B. Dagnino, & E. Rocco, *Coopetition Strategy; Theory, experiments and cases* (pp. 25-43). Berkeley: Routledge.
- Dagnino, G. B., & Rocco, E. (2009). Introduction – coopetition strategy A “path recognition” investigation approach. Dans G. B. Dagnino, & E. Rocco, *Coopetition Strategy Theory, experiments and cases* (pp. 1-23). Londres: Routledge.
- Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing* (éd. 3e). Oxford: Elsevier.
- Iyer, U. J. (2008). Cultural differences in perceptions of fairness in organizational contexts. Dans C. Wankel, *21st century management : a reference handbook* (pp. 221-229). California: SAGE Publications.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Porter, M. (1986). *L'avantage concurrentiel*. Paris: Economica.

- **Article du Journal :**

- Amghar, M., & Boukrif, M. (2020). Dynamique territoriale locale et perspective d'émergence du technopôle Electronique/Electroménager à Bordj Bou Arreridj : Analyse en terme d'organisation industrielle. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et Sciences Commerciales*, 12(3), pp. 604-618.
- Anderson, C. R., & Paine, F. T. (1975). Managerial perception and strategic behavior. *Academy of Management Journal*, 18(4), pp. 811-823.
- Bengtsson, M., & Johansson, M. (2011). Clashes between contending market regimes: a challenge for firms in converging industries. *European Business Review*, 23(5), pp. 454-475.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, pp. 23-39.
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(2), pp. 194-214.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Vanyushyn, V. (2016). The coopetition paradox and tension: The moderating role of coopetition capability. *Industrial Marketing Management*, 53, pp. 19-30.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*(26), pp. 411-426.
- Bez, S. M. (2018). La coopération technologique pourquoi et comment partager sa technologie avec son concurrent ? *Innovations*, 1(55), pp. 89-117.
- Bonel, E., & Rocco, E. (2007). Coopeting to Survive; Surviving Coopetition. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), pp. 70-96.

- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), pp. 577-601.
- Chédotel, F., & Viviani, J.-L. (2016). Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux. *Revue française de gestion*, 6(259), pp. 71-81.
- Chen, M.-J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration. *The Academy of Management Review*, 21(1), pp. 100-134.
- Chen, Y.-y. (2017). Impacts of managerial characteristics on the export performance of small and medium-sized firms: Review and implications. *International Conference on E-commerce and Contemporary Economic Development*, (pp. 169-172). Shaanxi.
- Chiambaretto, P., & Dumez, H. (2016). Toward a typology of coopetition: a multilevel approach. *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), pp. 110-129.
- Czakon, W., & Czernek-Marszałek, K. (2020). Competitor Perceptions in Tourism Coopetition. *Journal of Travel Research*, 60(2), pp. 312-335.
- Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1). doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>
- Czakon, W., Mucha-Kuś, K., & Sołtysik, M. (2016). Coopetition Strategy—What is in It for All? *International Studies of Management & Organization*, 46(2-3), pp. 80-93.
- Dagnino, B. G., Le Roy, F., & Yami., S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue Française de gestion*, 7(176), pp. 87-98.
- Dubois, A., & Fredriksson, P. (2008). Cooperating and competing in supply networks: Making sense of a triadic sourcing strategy. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 14, pp. 170-179.
- Ford, D., & Håkansson, H. (2013). Competition in business networks. *Industrial Marketing Management*, 42, pp. 1017-1024.
- Gnyawali, D. R., & Charleton, T. R. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, pp. 1-24.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological. *Research Policy*(40), pp. 650-663.
- Golnam, A., Ritala, P., & Wegmann, A. (2014). Coopetition within and between value networks – a typology and a modelling framework. *Int. J. Business Environment*, 6(1), pp. 47-68.
- Hamel, G., Doz, Y. L., & Prahalad, C. (1989). Collaborate with your competitors and win. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 67(1), pp. 133-139.
- Kim, S., Kim, N., Pae, J. H., & Yip, L. (2013). Cooperate and compete coopetition strategy in retailer-supplier relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(4), pp. 263-275.
- Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2017). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of managerial science*.
- Lacam, J.-S. (2017). Les interactions concurrentielles lors d'une stratégie de coopération. *Management & Avenir*, 7(97), pp. 13-34.

- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals the impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), pp. 73-83.
- Özleblebici, Z., & Pinto, C. (2015). Variations in Strategy Perception among Business and Military Managers. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 4(1), pp. 17-31.
- Padula, G., & Dagnino, G. B. (2007). Untangling the Rise of Coopetition. *International studies of management & organization*, 37(2), pp. 32-52.
- Porac, J., & Rosa, J. A. (1996). In Praise of Managerial Narrow-Mindedness. *Journal of Management Inquiry*, 5(1), pp. 35-42.
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, pp. 927-938.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23, pp. 307-324.
- Ross, W. T., & Robertson, D. C. (2007, Juillet). Compound relationships between firms. *Journal of Marketing*, 71, pp. 108–123.
- Roveillo, G., Fulconis, F., & Paché, G. (2012). Vers une dilution des frontières de l'organisation : le prestataire de services logistiques (PSL) comme pilote aux interfaces. *Logistique & Management*, 20(2), pp. 7-20.
- Rusko, R. (2012). Perspectives on value creation and coopetition. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), pp. 60-72.
- Salvetat, D., & Géraudel, M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopétition : le cas des industries aéronautiques et spatiales. *Management international*, 15(2), pp. 67-79.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2012). Leadership skills for managing paradoxes. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(2), pp. 227-231.
- Sroka, W. (2013). Coopetition in the steel industry analysis of coopetition relations in the value net. *METALURGIJA*, 52(1), pp. 127-130.
- Teece, D. J. (1992). Competition, cooperation, and innovation Organizational arrangement for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 18(1), pp. 1-25.
- Tidström, A. (2008). Perspectives on coopetition on actor and operational levels. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), pp. 207-217.
- Tomski, P. (2011). The Horizons of Coopetition – The Analysis of the Selected Aspects of Application. *Organizacijų vadyba : sisteminiai tyrimai*(59), pp. 131-147.
- Walley, K. (2007). Coopetition: An introduction to the subject and an agenda of research. *International studies of Management & organisation*, 37(2), pp. 11-31.
- Waluszewski, A. (2004). A competing or co-operating cluster or seven decades of combinatory resources? What's behind a prospering biotech valley? *Scandinavian journal of management*, 20, pp. 125-150.
- Wiener, M., & Saunders, C. (2014). Forced coopetition in IT multi-sourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 23, pp. 210-225.

Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7/8), pp. 663-676.

Yami, S., Chappert, H., & Mione, A. (2015). SÉQUENCES STRATÉGIQUES RELATIONNELLES : LE JEU coopétitif. *Management*, 5(18), pp. 330-356.

Zakrzewska-Bielawska, A. (2014). What Inhibits Cooperation With Competitors? Barriers of Coopetition in the High-Tech Sector. *World Review of Business Research*, 4(3), pp. 213-228.

Zineldin, M. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management A “co-opetive” perspective. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), pp. 1138-1164.

Article de séminaire :

Dagnino, G. B. (2002). Coopetition strategy a new kind of interfirm dynamics for value creation. *The European Academy of Management Second Annual Conference*. Stockholm.

Sites web :

<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/skd.html> visité le 22/12/2020

<https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/skd.html> visité le 22/12/2020

¹ « **SKD** est le sigle de l'expression anglaise : Semi knocked down. C'est une technique qui consiste pour une entreprise à exporter des produits assemblés partiellement soit à ses licenciés-partenaires, soit à ses filiales industrielles. Le but est d'éviter des droits de douane élevés et conserver la valeur ajoutée technologique chez l'exportateur. » ¹ (www.glossaire-international.com, s.d.)

² « **CKD** est l'acronyme de l'expression anglaise : Completely knocked down. L'expression représente une technique qui consiste à exporter des produits non assemblés, notamment pour éviter des droits de douanes élevés et conserver la valeur ajoutée technologique chez l'exportateur » (www.glossaire-international.com, s.d.)