La coopétition entre les petites entreprises : une question de proximité

Coopetition between small businesses : a matter of proximity

Coopetición entre pequeñas empresas : una cuestión de proximidad

Benjamin Mira, Frédéric Le Roy et Marc Robert

Volume 30, numéro 3-4, 2017

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1042666ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1042666ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Editions EMS – In Quarto SARL

ISSN

0776-5436 (imprimé)

1918-9699 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Mira, B., Le Roy, F. & Robert, M. (2017). La coopétition entre les petites entreprises : une question de proximité. *Revue internationale P.M.E.*, 30(3-4), 231–259. <https://doi.org/10.7202/1042666ar>

Résumé de l'article

La coopétition est une stratégie porteuse de performances et de risques pour les entreprises. Ceci est également vrai pour les petites entreprises (PE). Les recherches antérieures montrent qu'elles peuvent bénéficier de la coopétition, mais qu'elle se traduit par des tensions et des conflits destructeurs de valeur. La coopétition doit donc être managée pour être performante. Les recherches antérieures ont mis en évidence le management interne de la coopétition en PE, mais pas les dispositifs interorganisationnels. Un cadre théorique fondé sur la loi proxémique a donc été développé, comportant quatre points fondamentaux : les PE en coopétition forment une communauté séparée des autres compétiteurs par un phénomène de paroi ; les PE en coopétition développent un fort sentiment d'appartenance à la communauté ; il y a une hiérarchie des membres à l'intérieur du réseau coopétitif ; la paroi de la communauté coopétitive n'est pas totalement hermétique, car il y a des portes d'entrée et de sortie. La pertinence du cadre théorique est évaluée en étudiant les PE de l'industrie des agences immobilières en France. Les résultats montrent tout l'intérêt de la coopétition pour les PE et que les quatre traits caractéristiques de la coopétition en PE sont bien présents.

La coopétition entre les petites entreprises : une question de proximité

Benjamin MIRA

Benjamin Mira est docteur de l'Université de Montpellier. Son sujet de thèse porte sur la coopétition dans les petites entreprises. Expert en stratégie des agences immobilières, il est auteur d'articles, de chapitres d'ouvrage et de conférences à ce sujet.

MRM – Université de Montpellier
Espace Richter
Rue Vendémiaire,
Bât. B
34960 MONTPELLIER CEDEX, France
benjamin.mira@umontpellier.fr

Frédéric LE ROY

Frédéric Le Roy est professeur à l'Université de Montpellier et à Montpellier Business School. Il est également responsable du groupe MRM – Management stratégique. Il a publié de nombreux articles et ouvrages qui portent principalement sur la coopétition et l'innovation.

MRM – Université de Montpellier
Espace Richter
Rue Vendémiaire,
Bât. B
34960 MONTPELLIER CEDEX, France
frederic.le-roy@umontpellier.fr

Marc ROBERT

Marc Robert est enseignant-chercheur à Montpellier Business School et coresponsable du programme de recherche du Labex « Entreprendre » sur les stratégies interorganisationnelles et l'innovation. Ses travaux sur la coopétition ont été publiés dans des revues internationales et nationales.

MRM – Montpellier Business School
2300, avenue des Moulins
34080 MONTPELLIER, France
m.robert@montpellier-bs.com

RÉSUMÉ

La coopétition est une stratégie porteuse de performances et de risques pour les entreprises. Ceci est également vrai pour les petites entreprises (PE). Les recherches antérieures montrent qu'elles peuvent bénéficier de la coopétition, mais qu'elle se traduit par des tensions et des conflits destructeurs de valeur.

La coopétition doit donc être managée pour être performante. Les recherches antérieures ont mis en évidence le management interne de la coopétition en PE, mais pas les dispositifs interorganisationnels. Un cadre théorique fondé sur la loi proxémique a donc été développé, comportant quatre points fondamentaux : les PE en coopétition forment une communauté séparée des autres compétiteurs par un phénomène de paroi ; les PE en coopétition développent un fort sentiment d'appartenance à la communauté ; il y a une hiérarchie des membres à l'intérieur du réseau coopétitif ; la paroi de la communauté coopétitive n'est pas totalement hermétique, car il y a des portes d'entrée et de sortie. La pertinence du cadre théorique est évaluée en étudiant les PE de l'industrie des agences immobilières en France. Les résultats montrent tout l'intérêt de la coopétition pour les PE et que les quatre traits caractéristiques de la coopétition en PE sont bien présents.

MOTS-CLÉS

Coopétition. Spécificités des PE. Dirigeant-propriétaire. Loi proxémique. Agences immobilières

Coopetition between small businesses : a matter of proximity

ABSTRACT

Coopetition is a strategy that brings performance and potential risks to firms. This is also true for small business. Indeed, on the one hand, past researches show that small business can highly benefit from coopetition. On the other hand, coopetition carries tensions and conflicts destructing value. Consequently, coopetition in small business has to be efficiently managed to perform well. Past researches has focused on methods of intern management of coopetition in small business but not on inter-organizational devices. In so doing, we develop a theoretical framework based on the Proximity Law, in which four elements are essential: small businesses in coopetition form a community separated from the rest of competitors by a wall phenomenon; small businesses in coopetition develop a high sense of belonging to the community ; there is a hierarchization of the members inside the coopetitive network ; the wall of the coopetitive community is not totally hermetic because there are entry and exit doors. The relevance of this theoretical framework is evaluated by studying small businesses in the real estate brokerage industry in France. This research shows the relevance of coopetition strategies in small business and that the four main characteristics of coopetition in small business are present.

KEYWORDS

Coopetition. Specificities of small business. Owner-managers. Proximity law. Real estate agencies

Coopetición entre pequeñas empresas : una cuestión de proximidad

RESUMEN

Coopetición es una estrategia que reúne el rendimiento y los riesgos potenciales para las empresas. Esto también es válido para las pequeñas empresas. Primero, las investigaciones anteriores muestran que las pequeñas empresas altamente pueden beneficiarse de la cooperación competitiva. Segundo, la coopetición conlleva tensiones y conflictos valor destructoras. En consecuencia, la coopetición en las pequeñas empresas tienen que ser manejado de manera eficiente para un buen desempeño. Investigaciones anteriores se han enfocado en los métodos de gestión interno de la coopetición en las pequeñas empresas. Nunca se han estudiado los dispositivos inter-organizacionales. De este modo, se desarrolla un marco

teórico basado en la Ley Proxémica. En este marco teórico, cuatro elementos son esenciales: pequeñas empresas en coopetición forman una comunidad separada de otros competidores por un fenómeno de pared; pequeñas empresas en coopetición desarrollan un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad; existe una jerarquía de los miembros dentro de la red coopetitiva; la pared de la comunidad coopetitiva no está completamente sellado porque hay puertas de entrada y salida. Estos resultados abren una nueva vía para la investigación futura.

PALABRAS CLAVE

Coopetición. Especificidades de las pequeñas empresas. Dirigente-propietario. Ley proxémica. Agencias inmobiliarias

INTRODUCTION

« Je crois fondamentalement en la coopétition. J'ai l'esprit coopétitif depuis le début ».

Un agent immobilier

La coopétition fait l'objet d'un nombre croissant de publications depuis la fin des années 2000 (Yami, 2010 ; Czakon, Mucha-Kus et Rogalski, 2014). La coopétition est une stratégie qui consiste à combiner simultanément des relations de coopération et de compétition avec le même partenaire-adversaire (Le Roy et Fernandez, 2015). C'est une stratégie à fort potentiel de performance, puisqu'elle permet de bénéficier à la fois des avantages de la compétition et des avantages de la coopération (Le Roy et Sanou, 2014). Toutefois c'est également une stratégie risquée (Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013). Le risque principal est celui de l'opportunisme du coopétiteur qui peut se concrétiser par l'affaiblissement de l'entreprise. Il est donc nécessaire de mettre en place un certain nombre de dispositifs qui permettent à la coopétition d'exprimer son potentiel de performance tout en gérant les risques qu'elle génère (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015).

Cette règle générale vaut également pour les petites entreprises (PE). Ainsi, plusieurs recherches montrent que les stratégies de coopétition ont plutôt un impact positif sur les performances des PE (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Morris, Koçak et Özer, 2007 ; Robert, Marques et Le Roy, 2009 ; Kock, Nisuls et Söderqvist, 2010 ; Thomason, Simendinger et Kiernan, 2013). Toutefois, d'autres recherches montrent que des tensions fortes peuvent naître et conduire à des conflits dommageables pour l'un ou l'autre des coopétiteurs (Tidström, 2009 ; Cusin, Loubaresse et Charreire Petit, 2013). Il semble donc nécessaire de mettre en place des dispositifs organisationnels et managériaux permettant de gérer les tensions coopétitives dans les PE. Les recherches consacrées à ce questionnement portent essentiellement sur les dispositifs internes mis en place par les PE (Levy, Loebbecke et Powell, 2003 ; Bengtsson et Johansson, 2014 ; Dana et Guieu, 2014 ; Granata et Le Roy, 2014). Si ces travaux permettent une avancée des connaissances, la façon, dont les PE gèrent les tensions liées à la coopétition en termes de dispositifs interorganisationnels, reste mal connue. Ce sont ces dispositifs que cette recherche souhaite mieux identifier et comprendre.

Dans cette perspective, les recherches antérieures sur les PE considèrent que ce sont des entreprises qui ont de très fortes spécificités (Julien, 2000 ; Torrès, 2003, 2004b ; Torrès et Julien, 2005 ; Marchesnay, 2011). Il est donc nécessaire de prendre en compte les spécificités des PE pour étudier leurs problématiques stratégiques et organisationnelles (Julien, 2000 ;

Marchesnay, 2011). Précisément, la PE apparaît comme une entreprise caractérisée par de forts phénomènes de proximité, ce qui conduit certains auteurs à l'énoncé d'une théorie de la PME fondée sur la loi proxémique (Torrès, 2003, 2004a, 2006 ; Courrent et Torrès, 2005 ; Torrès et Gueguen, 2008). Un cadre théorique permettant d'identifier et comprendre la façon, dont les PE gèrent les stratégies de coopération du point de vue des dispositifs interorganisationnels, a été développé en s'appuyant sur cette théorie de la PE fondée sur la loi proxémique.

La loi proxémique a été initialement développée par Moles et Rohmer (Moles et Rohmer 1978 ; Schwach, 1993). Elle est l'expression d'une hiérarchisation de l'importance des êtres, des choses et des événements proportionnellement à leur distance par rapport au point central, qui est Moi, Ici et Maintenant. À partir d'une certaine distance, une discontinuité se produit sous la forme d'une paroi qui définit un « Dedans » et un « Dehors ». Cette paroi permet de délimiter et de privatiser un espace. La paroi a une fonction de protection et d'isolement. Cette séparation réduit l'importance des êtres, des choses et des événements qui sont dans le « Dehors ».

La loi proxémique permet de proposer un cadre théorique des dispositifs interorganisationnels mis en place dans les PE pour gérer les tensions coopératives. Dans cette perspective, il est considéré que pour gérer les risques liés à l'opportunisme qui est consubstantiel à la coopération, les PE ont intérêt à créer une « communauté coopérative », qui regroupe les PE en coopération et qui les sépare des autres PE du secteur. Elles ont intérêt à mettre en place une véritable « paroi » entre les PE du « Dedans » et celles du « Dehors ». À l'intérieur de la paroi, et afin de contrôler les comportements des uns et des autres, les liens qui se tissent sont tout autant économiques que sociaux. Chaque dirigeant de PE se ressent comme le point central de cette communauté et place ses intérêts au-dessus de ceux des autres. Cette communauté est fermée, mais pas totalement hermétique. Les parois s'ouvrent par des « portes » qui permettent d'exclure les PE aux comportements déloyaux et de faire entrer de nouveaux coopérateurs.

La coopération entre les PE dans le secteur des agences immobilières en France est étudiée afin d'évaluer la pertinence de ce cadre théorique dans une démarche confirmatoire. L'approche utilisée est qualitative, fondée sur une étude de cas (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984). Les données ont été obtenues à partir d'entretiens avec des dirigeants-propriétaires d'agences immobilières appartenant au fichier Amepi qui est l'équivalent français des MLS américains (*Multiple Listing Service*). Les résultats montrent que la coopération entre PE est relativement conforme au cadre théorique initialement formulé. La discussion permet de montrer les contributions à la théorie de la coopération dans les PE, et ouvre de nouvelles pistes de recherche, en particulier sur l'entrepreneuriat coopératif et les réseaux coopératifs entre les PE.

1. LA COOPÉTITION : ENTRE PERFORMANCE ET RISQUES

La coopération apparaît dans la littérature comme une stratégie permettant d'atteindre une meilleure performance que les stratégies purement coopératives ou purement compétitives. Cependant, la coopération comporte un certain nombre de risques spécifiques. Dans cette

première partie, dans un premier temps, les intérêts et les risques généralement liés à la coopétition seront abordés. Dans un second temps, les intérêts et les risques liés spécifiquement à la coopétition dans les petites entreprises seront abordés.

1.1. Les intérêts de la coopétition

La coopétition est la combinaison simultanée de deux dimensions opposées : la coopération et la compétition. Ceci est donc en rupture totale avec la logique aristotélicienne qui domine la pensée managériale occidentale (Le Roy et Yami, 2007). Les frontières théoriques de la coopétition sont proches des études sur les comportements concurrentiels, sur les alliances stratégiques, sur les stratégies collectives et sur les réseaux d'entreprises sur lesquelles la coopétition empiète parfois (Chiamberetto, 2011). La distinction majeure avec les autres stratégies relationnelles entre concurrents est la simultanéité dans l'occurrence de ces deux composantes.

Il existe plusieurs définitions de la coopétition dans les recherches antérieures. Brandenburger et Nalebuff (1996) adoptent une définition large en y incluant les relations avec les concurrents, les fournisseurs, les clients et les complémentaires. Bengtsson et Kock (1999) préfèrent une définition plus étroite dans laquelle la coopétition est une relation de coopération entre compétiteurs directs sur le marché. L'intérêt de cette définition plus restrictive est de donner une nature propre à la coopétition, qui se définit alors comme la combinaison simultanée d'une relation de coopération et d'une relation de compétition. La coopétition est alors considérée à la fois comme une nouvelle pratique tout autant que comme un nouvel état d'esprit (Oshri et Weber, 2006 ; Chen, 2008 ; Gnyawali et Park, 2011). Dans cette étude, cette définition de la coopétition est adoptée. Elle est ainsi considérée comme *une relation paradoxale entre deux ou plusieurs entreprises qui sont simultanément dans une situation de coopération et de concurrence de marché*.

Les recherches pionnières sur la coopétition considèrent que cette stratégie est une alternative aux stratégies fondées sur la coopération pure et aux stratégies fondées sur la compétition pure. Brandenburger et Nalebuff (1996), Lado, Boyd et Hanlon (1997) et Bengtsson et Kock (1999, 2000) conviennent que la coopétition est une stratégie qui a le plus grand impact potentiel sur la performance des entreprises ou, au moins, sur les variables susceptibles de les rendre plus efficaces. Les économies de coûts, le partage de ressources et la stimulation qui favorisent l'innovation sont parmi les gains potentiels de cette stratégie (Ritala, Hallikas et Sissonen, 2008 ; Ritala, 2012).

Une entreprise qui adopte une stratégie coopérative est dans une position où elle peut bénéficier à la fois des avantages de la concurrence et de la coopération (Le Roy et Fernandez, 2015 ; Le Roy et Sanou, 2014). La concurrence pousse les entreprises à introduire de nouvelles combinaisons de produits, à innover, à améliorer les produits-services, et ainsi de suite. La coopétition est donc un facteur de progrès pour les entreprises (Gnyawali et Park, 2011). En outre, elle permet aux entreprises d'améliorer leur position sur le marché et leur performance au détriment de leurs rivaux (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). La coopération, quant à elle, permet à l'entreprise d'avoir accès à des ressources quasi gratuites, à des compétences et à des connaissances qui lui sont nécessaires ou indispensables (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). La coopétition se veut donc, dans ses fondements, comme une théorie normative qui promet une performance supérieure aux entreprises qui l'adoptent comme stratégie relationnelle.

1.2. Les risques de la coopétition

Si la coopétition a de nombreux avantages, elle n'est pas sans risques (Park et Russo, 1996 ; Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013). Ces risques sont liés aux tensions générées par la nature paradoxale de la coopétition. En effet, les deux principales composantes de la coopétition, la coopération et la compétition, agissent selon deux logiques différentes (Brandenburger et Nalebuff, 1996). La coopération conduit à la création de valeur et la compétition à l'appropriation de valeur. Les tensions entre la coopération et la compétition sont principalement engendrées par le conflit entre la création de bénéfices collectifs et l'appropriation de bénéfices individuels (Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Czakon, 2010 ; Ritala et Tidström, 2014). Ces tensions maintiennent un équilibre fragile entre les partenaires et induisent une situation risquée permanente (Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013).

Un des risques principaux de la coopétition est le comportement opportuniste (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). En effet, une firme dans une relation de coopétition peut être tentée de maximiser ses bénéfices personnels en utilisant et combinant les ressources et les compétences partagées à son propre avantage (Gnyawali et Park, 2009). Elle peut également être tentée de minimiser son engagement afin de tirer un maximum de bénéfices personnels (Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurau, 2013). Cette menace d'actes opportunistes est un élément inhérent du phénomène d'alliance entre concurrents (Das et Rahman, 2002).

L'opportunisme se concrétise par un risque de renforcement d'un des coopétiteurs au détriment de l'autre, créant ainsi un déséquilibre dans la relation. Un des partenaires peut absorber plus de ressources stratégiques qu'il n'en fournit menant ainsi à une asymétrie d'apprentissage (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000). Le risque est le transfert d'informations confidentielles et l'imitation technologique non désirée (Gnyawali et Park, 2009). Pour certains auteurs, il peut s'agir d'un agenda caché de la part d'un des coopétiteurs dans l'objectif à terme d'un renforcement de son avantage compétitif (Hamel, 1991 ; Das et Teng, 2002 ; Sanou, Le Roy et Gnyawali, 2016).

Les actes opportunistes peuvent diminuer le taux de succès des stratégies de coopétition (Ritala, 2009), réduire la performance (Bouncken et Fredrich, 2012) et conduire à l'échec de la relation de coopétition (Bonel, Pellizzari et Rocco, 2008). Initialement, Brandenburger et Nalebuff (1996) considèrent la coopétition comme une stratégie menant au succès mutuel. Les auteurs utilisent l'expression de relation « Gagnant-Gagnant ». Cependant, les risques liés à la coopétition peuvent conduire à des résultats différents. L'opportunisme d'un des coopétiteurs peut conduire à une relation « Gagnant-Perdant ». Une vigilance forte des coopétiteurs est donc nécessaire pour la réussite de la coopétition.

1.3. Intérêts et risques de la coopétition en PE

Les recherches sur la performance des stratégies de coopétition en PE sont relativement convergentes et montrent un effet positif de la coopétition. Ainsi, Quintana-Garcia et Benavides-Velasco (2004) montrent que la coopétition a un meilleur impact sur la capacité des PE à innover que la coopération pure ou la concurrence pure. De la même façon, Morris,

Koçak et Özer (2007), Robert, Marques et Le Roy (2009) ainsi que Thomason, Simendinger et Kiernan (2013) montrent que la stratégie de coopération a un impact positif sur la performance des PE. La stratégie de coopération permet notamment le développement des PE à l'exportation (Kock, Nisuls et Söderqvist, 2010). Les facteurs clés de succès de la coopération en PE sont la confiance, l'intérêt mutuel et l'engagement (Morris, Koçak et Özer, 2007).

La convergence de ces travaux de recherche ne doit pas masquer le fait que d'autres recherches aboutissent à des résultats plus nuancés sur les bienfaits de la coopération en PE. Ainsi, il apparaît que la coopération en PE crée des tensions et des conflits, que cette coopération ait lieu entre des PE (Tidström, 2009 ; Cusin, Loubaresse et Charreire Petit, 2013) ou entre des PE et des GE (Bengtsson et Johansson, 2014). Les PE doivent donc s'attacher à manager la coopération pour que les conflits ne dégénèrent pas (Tidström, 2009 ; Cusin, Loubaresse et Charreire Petit, 2013). Pour gérer la coopération, les PE peuvent s'appuyer sur le développement de systèmes d'information (Levy, Loebbecke et Powell, 2003). Plus généralement, elles peuvent dissocier leurs relations coopératives de leurs relations compétitives aux enjeux purement économiques, en les inscrivant dans des dynamiques culturelles et territoriales (Dana et Guieu, 2014). Cette séparation des activités entre les domaines où s'exerce la coopération et les domaines où s'exerce la compétition doit alors s'accompagner d'une intégration de la logique paradoxale de la coopération par le dirigeant de la PE (Granata et Le Roy, 2014).

Ces recherches antérieures montrent que la coopération est bien une stratégie suivie par les PE. Certaines d'entre elles montrent également que la mise en place de ces stratégies se traduit dans l'ensemble par un impact positif sur la performance. Toutefois, d'autres recherches montrent que la coopération en PE ne va pas sans créer un certain nombre de tensions et de conflits. Il convient donc d'identifier les dispositifs managériaux et organisationnels mis en place par les PE pour gérer les tensions coopératives. Il convient notamment de mieux identifier et comprendre les dispositifs interorganisationnels mis en place par les PE. Comment les PE s'organisent-elles du point de vue interorganisationnel pour gérer les risques liés à la stratégie de coopération et pour en tirer le meilleur profit ? Pour répondre à cette question, un cadre théorique est développé en s'appuyant sur les principales spécificités des PE.

2. LA COOPÉTITION EN PE : UNE APPROCHE PAR LA PROXIMITÉ

La loi proxémique utilisée dans des travaux antérieurs en sciences de gestion, et plus particulièrement dans la littérature en entrepreneuriat, va être volontairement exposée en détail dans cette partie. Ce rappel a pour but de montrer la compatibilité de cette loi à une analyse au niveau interorganisationnel alors qu'elle a été élaborée initialement pour un niveau d'analyse interindividuel. Ce niveau d'analyse permet de l'appliquer dans le cadre des stratégies interorganisationnelles et plus particulièrement dans celui des stratégies de coopération. Ce rappel est important afin d'éclairer l'intérêt de l'utilisation de ce cadre d'analyse. Après avoir exposé les grands principes de la loi proxémique dans une première partie, son application dans la compréhension des stratégies de coopération sera détaillée dans une seconde partie.

2.1. La PE comme modèle de proximité

Pour Julien (2000), il existe six spécificités des PE : la petite taille, la centralisation de la gestion autour du dirigeant-proprétaire, la faible spécialisation des tâches, la stratégie intuitive et peu formalisée, les systèmes d'information simples, la proximité du marché (géographique et psychologique). Ces caractéristiques sont tellement prononcées que les auteurs considèrent qu'il s'agit d'une catégorie d'analyse à part entière qui mérite des recherches dédiées (Julien, 2000 ; Marchesnay, 2014).

Dans cette perspective, Torrès (2003, 2004a) propose de construire une théorie de la PE articulée autour du concept de proximité. Il fonde sa théorie sur la loi proxémique de Moles et Rohmer (1978). Ces auteurs proposent une conception subjective de l'espace (Figure 1). Dans cette conception, l'être humain a besoin d'un espace dédié. Il a besoin de monopoliser un lieu de vie. Une fois obtenu ce lieu de vie, il interprète le monde autour de lui à travers son propre point de vue. Cette conception de l'espace correspond au point « Moi, Ici et Maintenant ». Cette philosophie de la centralité implique une distinction entre le « Moi » et « les Autres », et l'appropriation d'un espace de vie suggère une distinction entre « Ici » et « Ailleurs » (Schwach, 1993).

FIGURE 1. LA LOI PROXÉMIQUE ET LE PHÉNOMÈNE DE PAROI

Source : adapté de Moles et Rohmer (1978).

La loi proxémique hiérarchise l'importance des êtres, des choses et des événements proportionnellement à la distance du point central. Cependant, une discontinuité se produit en raison d'un phénomène de paroi. L'être humain crée un mur parce qu'il doit délimiter et privatiser son espace. La paroi a une fonction de protection et d'isolement. Ceci crée un « Dedans » et un « Dehors ». Cette séparation réduit l'importance des êtres, des choses et des événements après la paroi, dans le « Dehors ». Deux types différents d'êtres, de choses et d'événements sont donc créés : les êtres, les choses et les événements du « Dedans » et les autres du « Dehors ». Il n'y a pas de proportionnalité de l'importance après la paroi. L'importance des êtres, des choses et des événements du « Dedans » est renforcée et l'importance de ceux du « Dehors » est réduite (Schwach, 1993). La paroi est mobile et n'est pas totalement hermétique. La représentation de l'espace par l'individu n'est pas fixe, mais dynamique. Il peut déplacer la paroi et l'ouvrir à sa guise. La paroi fonctionne comme une porte (Schwach, 1993). Ce phénomène de porte est subjectif et dépend de chaque individu.

Torrès (2003, 2004a) mobilise la loi proxémique de Moles et Rohmer pour analyser les caractéristiques des PE. Pour Torrès, la loi proxémique est pertinente pour étudier les PE pour de nombreuses raisons. La loi proxémique est issue de la psychologie (Moles et Rohmer, 1976 ; Schwach, 1993). Règle générale, la psychologie est un champ permettant de comprendre le comportement stratégique et organisationnel des PE (Torrès, 2004a ; Marchesnay, 2014). Plus précisément, la loi proxémique est fondée sur une philosophie de centralité par la création d'un point unique et central. Ceci est en accord avec la spécificité principale des PE, qui est la position centrale du dirigeant-proprétaire dans la prise de décision stratégique (Julien, 2000 ; Marchesnay, 2014).

En PE, le dirigeant-proprétaire est central. Ce dirigeant-proprétaire a une relation personnelle cognitive et affective avec son entreprise. Il est le point central de l'entreprise qui est organisée autour du point « Moi, Ici et Maintenant ». Comme au sein de son propre appartement, le dirigeant-proprétaire a un grand pouvoir privé à l'intérieur de la firme. La frontière de l'entreprise est difficile à traverser. Les proximités entre les membres de la PE sont physiques. La PE est située sur un lieu géographique unique et le dirigeant-proprétaire a des contacts quotidiens avec l'ensemble de ses employés. L'implication du dirigeant-proprétaire à l'intérieur de la limite de son entreprise est très élevée, comme dans l'appartement familial. En dehors des limites de l'entreprise, le dirigeant-proprétaire perd son pouvoir et a de très faibles implications cognitives et affectives. Il est isolé du reste du monde, ce qui renforce son implication à l'intérieur.

2.2. Cadre théorique

La loi proxémique est mobilisée pour comprendre la façon, dont les PE s'organisent, quand elles s'engagent dans une stratégie de coopération.

Conformément à la théorie de la loi proxémique, la coopération entre les PE devrait se traduire par la création d'un phénomène de paroi entre les PE en coopération et le reste des concurrents. En effet, la coopération crée des risques de comportements opportunistes (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Il y a un fort risque de pillage de ressources, de compétences, et de savoir-faire. Un coopérateur peut ainsi se renforcer au détriment des autres coopérateurs (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000). Ce risque est permanent, il est consubstantiel à la nature de la coopération et ne peut être réduit à zéro (Das et Teng, 2002). La sélection des coopérateurs est dès lors déterminante dans la réussite de la coopération. Parmi les coopérateurs, on ne va coopérer qu'avec certains de ceux en qui nous avons confiance et dont on estime qu'ils vont limiter leurs comportements opportunistes (Bouncken et Fredrich, 2012). Pour ce faire, il est nécessaire de créer une séparation nette pour les dissocier des autres concurrents. On devrait donc retrouver une paroi, au sens de Moles et Rohmer (1978), séparant les coopérateurs des simples compétiteurs. Il devrait donc y avoir la mise en place d'un « Dedans », ou, autrement dit, la création d'une communauté coopérative.

Deuxièmement, il devrait se développer un véritable sentiment d'appartenance à la communauté pour les membres du « Dedans ». En effet, la simple sélection des coopérateurs ne peut garantir à elle seule contre le risque d'opportunisme une fois la communauté créée. La

création d'une communauté forte, très interactive, permet davantage une surveillance des comportements effectifs. Les coopétiteurs en tissant des liens sociaux économiques forts se surveillent les uns les autres. Simultanément, ils surveillent et se sentent surveillés. Cela entraîne une autolimitation de l'opportunisme (Rindfleisch et Moorman, 2003). Les liens entre les PE en coopétition devraient donc être non seulement économiques, mais aussi personnels et sociaux. Rester à l'intérieur devrait supposer un sentiment d'appartenance fort et de la loyauté.

Troisièmement, il devrait y avoir une hiérarchisation des membres de la communauté coopétitive. En effet, la coopétition est une stratégie coopérative, mais basée sur la recherche de l'intérêt individuel. Créer un collectif n'est pas un but, mais le produit d'un calcul de maximisation de son propre intérêt (Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Czakon, 2010 ; Ritala et Tidström, 2014). Les coopétiteurs n'intègrent l'intérêt des autres que par calcul économique. Ils pensent qu'ils peuvent créer de la valeur supplémentaire pour eux par la coopétition. La prise en compte de l'intérêt de l'autre n'est donc pas une fin en soi. Elle sera toujours inférieure à la prise en compte de son propre intérêt (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Donc, dans la hiérarchie des intérêts, le coopétiteur sera toujours le premier et il hiérarchisera les autres par rapport à lui-même. Chaque coopétiteur est autocentré. On devrait donc trouver ce phénomène de hiérarchisation au sens de Moles et Rohmer (1978). Chaque dirigeant-propriétaire serait ainsi le point central de son monde. D'autres membres de la communauté devraient être plus ou moins importants pour lui, dans une logique hiérarchique. Certains d'entre eux devraient être perçus plus proches que les autres.

FIGURE 2. CADRE THÉORIQUE

Source : les auteurs.

Quatrièmement, la paroi n'est pas totalement hermétique. En effet, pour que la coopétition puisse se mettre en place, il doit exister un moyen permettant d'exclure les membres adoptant des comportements opportunistes (Granata et Le Roy, 2014). La menace de sanction ne doit pas être seulement virtuelle. C'est cette menace d'exclusion qui peut pousser les membres du réseau à autolimiter leurs tentations de piller les coopétiteurs ou d'adopter

des comportements de passagers clandestins (Brandenburger et Nalebuff, 1996). De plus, les entreprises qui font face à cette menace d'actes opportunistes ont un plus grand besoin de surveillance des comportements de leurs partenaires (Das et Teng, 2004). Inversement, il faut faire entrer des nouveaux membres qui sont autant d'opportunités pour créer de la valeur supplémentaire (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Ces entrées doivent se faire par un contrôle très fort. On devrait donc retrouver un phénomène de porte au sens de Moles et Rohmer, à la fois pour inclure et pour exclure. Il devrait y avoir des « portes d'entrée » et des « portes de sortie ». Certains membres de la communauté devraient pouvoir être exclus des réseaux coopératifs, et d'autres devraient pouvoir y être intégrés, même ponctuellement. Ces entrées et sorties devraient se faire en fonction de la conformité aux règles internes de la communauté. Ces règles internes seraient formulées par les membres de la communauté coopérative et les étrangers devraient être donc considérés comme des transgresseurs potentiels.

Ces quatre points clés peuvent être résumés dans le cadre théorique de la figure 2, qui est une application de la loi proxémique à la coopération entre PE. L'étude du cas des agences immobilières françaises permettra de confirmer et d'affiner ce cadre théorique.

3. MÉTHODE DE RECHERCHE

3.1. Étude de cas empirique

Cette recherche est fondée sur une approche qualitative et mobilise la méthode de l'étude de cas (Yin, 1984 ; Eisenhardt, 1989). Cette méthode permet la compréhension en profondeur du phénomène focal. L'étude de cas est préférable à d'autres méthodes de recherche issues de l'approche quantitative quand un phénomène est peu connu (Eisenhardt, 1989), ce qui est le cas pour la coopération dans les PE. Elle est également préférable pour répondre aux questions liées au « pourquoi » et au « comment » d'un phénomène (Yin, 1981, 1984), ce qui permet à cette recherche de rentrer dans la complexité du phénomène focal. Une étude en profondeur permettant de donner un aperçu plus riche et plus précis sur ce phénomène complexe a donc été menée (Yin, 1984).

3.2. Sélection du cas et design de recherche

Le choix du cas s'est porté sur l'industrie des agences immobilières en France pour de nombreuses raisons. Tout d'abord, 97,4 % des 60 000 agences immobilières en France sont des PE (INSEE, 2011). De plus, cette industrie est historiquement coopérative. En effet, cette industrie a utilisé des stratégies de coopération depuis la fin du XIX^e siècle à travers les MLS (*Multiple Listing Service*). Les MLS sont des associations locales que les agences peuvent rejoindre afin de partager leurs mandats de vente avec d'autres agences. La décision d'adhérer à une telle association est prise par le dirigeant-propriétaire. Le fichier Amepi est l'équivalent français des MLS américains et repose par conséquent sur les stratégies de coopération. La coopération entre agences immobilières a lieu uniquement sur les activités de vente. Il

n'y a pas de coopération sur les activités de gestion, de location ou de syndic de copropriété. En effet, les agences immobilières sont en concurrence pour obtenir des mandats de vente et trouver des clients acquéreurs, et elles coopèrent en partageant leurs mandats de vente et les informations sur le marché. Le fichier Amepi compte comme sociétaires les organisations professionnelles (UNIS, SNPI et FNAIM), ainsi que les principales organisations commerciales (Century 21, Orpi, Guy Hocquet, ERA, l'Adresse, Laforêt, Cimm, Solvimo, Avis, Immo de France). Sur les 30 000 agences immobilières en France, 18 000 exercent une activité de vente. À ce jour, 17 % de ces agences, soit 3 000 environ, sont membres d'un fichier Amepi. Le fichier Amepi est divisé en plusieurs associations locales regroupant les agences immobilières locales. On dénombre aujourd'hui 180 associations locales dans 83 départements.

Chaque association locale est autogérée par ses membres. Un des dirigeants-propriétaires est élu par ses pairs à la tête de l'association locale. L'association fonctionne de la façon suivante : une fois qu'une agence immobilière signe un nouveau mandat de vente, elle doit la partager avec les autres membres de l'association. Si la vente se fait en collaboration, la commission de vente est divisée à parts égales entre les deux agences immobilières. Si la vente se fait individuellement, l'agence reçoit la totalité de la commission. En outre, afin de réduire les risques d'opportunisme ou d'actes de malveillance, chaque membre doit signer une charte, qui fixe les règles à l'intérieur de l'association. Si un membre viole l'une des règles, il peut être puni et peut éventuellement être exclu du réseau coopératif à la suite d'une commission de discipline représentée par certains membres élus de l'association. Il a été rapporté par exemple le cas d'une agence immobilière qui avait été exclue pour ne pas avoir mis en commun un certain nombre de mandats exclusifs. Une autre agence avait été exclue pour avoir délibérément entravé les visites par d'autres agences de ses propres biens sous mandat.

Le design de recherche de l'étude est divisé en deux phases : une phase exploratoire et une étude de cas confirmatoire. Une phase exploratoire est nécessaire lorsque le chercheur s'intéresse à des phénomènes mal connus ou même totalement inconnus (Charreire Petit et Durieux, 2007), ce qui est le cas dans cette recherche. Tout d'abord, la phase exploratoire a consisté à réaliser huit entretiens semi-directifs auprès de quatre membres du conseil d'administration national du fichier Amepi et quatre agents immobiliers membres d'une association fichier Amepi local. Cette phase exploratoire, combinée à cinq ans d'expérience dans cette industrie en tant qu'agent immobilier a aidé à construire le cadre théorique et à élaborer un guide d'entretien pertinent pour l'étude de cas confirmatoire.

3.3. Sources des données

Les données ont été collectées au travers de seize entretiens semi-directifs individuels avec des dirigeants-propriétaires de PE membres de divers fichiers Amepi locaux en France. Dans la recherche qualitative, la taille de l'échantillon est importante. Selon Yin (1984), la taille peut être déterminée par le principe de réplication ou de saturation. La taille de l'échantillon a été déterminée en utilisant le principe de saturation et l'effet boule de neige (Miles et Huberman, 1994). Un guide d'entretien suivant quatre thèmes principaux a été construit : l'histoire de l'entreprise et du dirigeant-propriétaire, les déterminants de coopération, la coopération dans la pratique et les perspectives d'avenir. Ces thèmes permettent d'interroger

la vision globale du dirigeant-proprétaire suivant un ordre chronologique « passé-présent-futur ». Il a été fait le choix de ne pas prononcer le mot « coopération » en début d'interview afin de savoir si le dirigeant-proprétaire connaissait le terme initialement. Cinq interviewés sur les seize au total ont prononcé le terme « coopération » spontanément. L'étude leur a été présentée comme étant une recherche sur les stratégies concurrentielles afin d'éviter d'influencer leurs réponses et ainsi éviter de possibles biais.

Les interviews ont été réalisées en face à face, à l'exception de trois d'entre eux qui ont été faits par téléphone. La période d'entretiens s'étend de juin 2014 à mai 2015. Chaque interview a été réalisée en français et a été enregistrée avec un enregistreur de voix et a duré en moyenne une heure environ. Les données ont été retranscrites d'une manière narrative afin d'en extraire des segments codés analysés manuellement (Miles et Huberman, 1994). La codification a été réalisée en deux étapes (Miles et Huberman, 2003). La première étape a consisté à la création de catégories par des va-et-vient entre l'industrie et la littérature académique. Puis, un codage thématique a été fait, renvoyant aux déterminants de la coopération, à la proximité, à l'effet de paroi, à la gestion de la coopération et aux résultats de la coopération.

4. RÉSULTATS

Les résultats issus de l'analyse du codage du matériau sont présentés dans cette partie suivant six points : la création du fichier Amepi, l'acceptation de la coopération par le dirigeant-proprétaire, le phénomène de paroi, le sentiment d'appartenance à la communauté coopérative, la hiérarchisation des coopérateurs dans la communauté et le phénomène de porte d'entrée et de sortie.

4.1. La création du fichier Amepi

Au début des années 2000, certains agents immobiliers français voulaient créer l'équivalent des MLS américains. Certains rapprochements ont été effectués, mais les divisions politiques n'ont pas conduit à la création d'une association unique de professionnels. En effet, il y avait des conflits entre la FNAIM (Fédération nationale de l'immobilier) et SNPI (Syndicat national des professionnels de l'immobilier), deux syndicats d'agences immobilières concurrents. Chaque syndicat a créé son propre MLS, respectivement, SIA (Service interagences) et FFIP (Fichier français des professionnels de l'immobilier). Les différences dans les mentalités sont également à l'origine de ces divisions. En fait, les dirigeants-proprétaires d'agences franchisées n'étaient pas enclins à partager leurs mandats de vente avec des agents indépendants. Ces deux associations différentes ont coexisté entre 2004 et 2009.

En 2008, une crise est apparue dans l'industrie des agences immobilières en France, provoquée par la crise des *subprimes* aux États-Unis. Cette crise a créé d'énormes bouleversements. Les différents acteurs ont compris que la réconciliation était nécessaire pour lutter contre les risques liés à la crise. Plusieurs réunions entre la FNAIM et SNPI ont eu lieu. Après avoir constaté que la grande majorité des acteurs avait les mêmes visions, les mêmes

motivations et les mêmes méthodes de travail, toutes les associations ont fusionné pour créer une seule entité coopérative : le fichier Amepi. Cette association coopérative est née en 2009.

Le fichier Amepi a bénéficié de l'expérience de la pratique de la coopération par le SIA et le FFIP. Initialement, il y avait pour ces associations des restrictions géographiques. En effet, les associations réunissaient des agences implantées sur un trop grand territoire. Une trop grande distance entre les organismes dans la même association ne permet pas la dynamique coopérative entre eux. La première condition pour la mise en place d'une stratégie de coopération efficace est la proximité (Tableau 1, citations 8, 9, 10). Cela conduit donc à la création d'une multitude de fichiers Amepi locaux réunissant les agences immobilières locales concurrentes travaillant sur le même marché.

TABLEAU 1. CITATIONS RELATIVES À LA CRÉATION DU FICHIER AMEPI

No.	Source (DP = dirigeant-propriétaire)	Citations
1	DP1	<i>« Coopérer oui, mais pas à n'importe quel prix, c'est-à-dire avec des personnes qui en valent la peine, qui travaillent dans le même respect du client »</i>
2	DP6	<i>« Ça nous est déjà arrivé de refuser l'adhésion à une agence, car ils faisaient de l'immobilier d'entreprise et pas de particulier comme nous »</i>
3	DP7	<i>« Ils ne peuvent pas devenir membres s'ils ne font pas le même métier »</i>
4	DP1	<i>« La création de l'association a été facile, car nous avions tous le même esprit et la même vision. Ça s'est fait sans problème »</i>
5	DP10	<i>« Ceux qui veulent intégrer le fichier Amepi doivent aussi avoir cette perspective d'ouverture. Si on n'a pas cette optique-là, de partage, on n'a rien à faire dans un fichier commun »</i>
6	DP8	<i>« L'agence X veut rentrer dans l'Amepi depuis très longtemps, mais ils n'ont pas la même déontologie que nous, donc ils n'y rentreront jamais »</i>
7	DP10	<i>« On avait refusé d'intégrer le FFIP, car on avait une méconnaissance des agences en place et certaines nous semblaient ne pas respecter l'éthique et la déontologie »</i>
8	DP4	<i>« La distance géographique entre nos marchés était trop grande. Le secteur était trop étendu, trop grand »</i>
9	DP8	<i>« Il faut de la proximité géographique. Si notre réseau marche très bien c'est grâce à la proximité sur le territoire d'Avignon. Il faut travailler in situ »</i>
10	DP9	<i>« Avant, certaines agences d'autres villes étaient membres. Nous savons maintenant que ça n'a aucun intérêt »</i>

4.2. L'acceptation de la coopération

Les dirigeants-proprétaires interrogés sont tous conscients de l'ambivalence de leurs relations avec les autres dirigeants-proprétaires membres de la même structure coopérative (Tableau 2, citations 1 à 5). Pour eux, il est clair qu'ils ne sont pas dans une coopération ou dans une concurrence pure et simple. Ils sont tout à fait conscients du paradoxe qu'ils vivent, ils sont aussi totalement conscients des aspects coopératifs et compétitifs de leurs relations.

L'adoption de stratégies de coopération est naturelle pour eux (Tableau 2, citations 6 à 11). Il leur semblait évident de se tourner vers leurs concurrents directs pour avoir accès à des ressources à exploiter. Il est évident pour eux de collaborer avec leurs concurrents pour obtenir et exploiter les ressources, dont ils ont besoin. Par conséquent, ces dirigeants-proprétaires de PE partagent un état d'esprit coopératif commun.

TABEAU 2. CITATIONS RELATIVES À L'ÉTAT D'ESPRIT COOPÉRATIF

No.	Source	Citations
1	DP1	« On est en concurrence, même à l'intérieur de notre réseau, on est une coopérative, il y a le verbe coopérer dedans. On essaye de trouver des solutions communes, mais on est concurrents aussi »
2	DP2	« Il y a un état d'esprit de l'Amepi, et dans l'Amepi, et également au sein d'ORPI, on est vraiment dans une notion de partenariat. On est certes concurrent, concurrent pour prendre des mandats exclusifs »
3	DP3	« C'est une coopération, mais c'est quand même une compétition »
4	DP4	« Coopérer avec des concurrents, ça peut paraître bizarre comme phrase, mais c'est une réalité »
5	DP7	« On coopère, mais on est tous concurrents à travers l'Amepi. On reste tout de même concurrents »
6	DP1	« D'abord par un état d'esprit, j'ai d'abord trouvé ça naturel au départ donc je n'ai pas changé. Notre adhésion au FFIP s'est faite naturellement. Cela ne me choque pas de coopérer avec mes concurrents »
7	DP2	« La coopération est un principe dans lequel je crois fondamentalement. J'ai l'esprit coopératif depuis le début. C'est le fait de partager qui m'a amené à me rapprocher du réseau »
8	DP3	« Je coopère tous les jours avec des concurrents, je ne conçois pas aujourd'hui le métier sans coopération. Voilà, j'ai tout simplement, naturellement, adhéré au FA sur Avignon et puis j'y ai adhéré par conviction ensuite, voilà »
9	DP6	« Quand j'ai repris l'agence, la question de rentrer ou pas dans l'Amepi ne s'est jamais posée. Pour moi c'est quelque chose qui a toujours été naturel depuis que j'ai commencé dans l'immobilier. Je ne peux pas avoir de réticence à partager mon fichier et à utiliser celui des autres. C'est vraiment une façon de penser, en fait j'ai toujours baigné là-dedans. Pour moi c'est naturel »

No.	Source	Citations
10	DP7	« Ça ne me gêne pas de coopérer avec mes concurrents [...] si je ne rentre pas un bien, ce n'est pas grave, je l'aurai quand même à la vente »
11	DP8	« On avait besoin de partager des mandats, donc nous nous sommes tournés vers les autres naturellement. Ça nous paraissait naturel au départ lorsque nous nous sommes installés pour pouvoir lancer notre activité, nous n'avions pas de mandats »

4.3. Le phénomène de paroi

Une démarcation très claire apparaît pour délimiter la communauté coopérative. Un phénomène de paroi émerge et dessine les frontières de la communauté coopérative. Il crée la notion spatiale de « Dedans » qui représente la zone de coopération, et la notion spatiale de « Dehors », représentant la zone de compétition. Cette limite sépare donc les coopérateurs, c'est-à-dire les membres du fichier Amepi, des concurrents non-membres. Par conséquent, une sémantique spéciale des membres de l'association est utilisée pour distinguer les membres des non-membres. Ils se qualifient et se considèrent tous comme des collaborateurs ou des partenaires et définissent les non-membres comme des concurrents (Tableau 3, citations 1 à 5).

TABEAU 3. CITATIONS RELATIVES AU PHÉNOMÈNE DE PAROI

1	DP1	« Les agences avec qui je coopère sont des partenaires, pas des concurrents. Les agences hors fichier Amepi et hors ORPI, je ne les côtoie pas. Ce sont des concurrents normaux »
2	DP2	« Les agences à l'intérieur du fichier Amepi sont mes partenaires. Nous sommes partenaires et complémentaires. Les autres en dehors sont des concurrents purs et durs »
3	DP4	« J'ai perdu l'habitude de les appeler mes concurrents, je les appelle mes confrères. Pour les autres agences, le terme de concurrents apparaît plus facilement. C'est le fait de ne rien partager avec eux que je les appelle concurrents »
4	DP6	« Les agences avec qui je coopère sont mes partenaires. Les autres, celles qui ne sont pas membres de l'Amepi sont mes concurrentes. Je n'ai aucune relation avec eux »
5	DP7	« Je coopère avec mes confrères, pas mes concurrents. Donc pour moi, on est vraiment dans de la collaboration, on est vraiment des confrères, partenaires. Les autres sont mes concurrents, c'est très très clair »

La barrière est étanche et agit comme une protection des intérêts du réseau coopératif. Il est très difficile d'entrer dans l'association. Si un non-membre veut devenir membre de l'association, il doit être accepté par le groupe en prouvant une proximité incontestable avec les membres (Tableau 4, citations 1 à 3). En outre, quand un membre quitte l'association et tra-

verse le mur pour se retrouver de l'autre côté, il devient automatiquement un concurrent. Un cas d'exclusion d'un fichier Amepi a été rapporté par certains dirigeants-propriétaires interviewés. Le statut de l'agence en question est passé de coopétiteur à concurrent du fait d'avoir traversé la frontière et d'être à présent de l'autre côté de la paroi (Tableau 4, citations 4 et 5).

TABLEAU 4. CITATIONS RELATIVES AU PHÉNOMÈNE DE PAROI DIFFICILE À FRANCHIR

1	DP3	« <i>Quand un agent immobilier veut devenir membre, nous sommes très prudents et sélectifs</i> »
2	DP4	« <i>Quand j'ai fait ma demande d'adhésion, ce n'était pas facile. Ils me voyaient comme un concurrent. Les patrons d'agence me regardaient d'un œil suspect parce que j'étais un concurrent</i> »
3	DP10	« <i>Sur notre secteur, il y a des agences qui ne deviendront jamais membres. Ils sont et resteront des concurrents. Ils ne respectent pas l'éthique et la déontologie</i> »
4	DP1	« <i>Il a fait le choix de quitter l'association, il est maintenant un concurrent. Je ne partagerai plus rien avec lui</i> »
5	DP10	« <i>Il est sorti de l'Amepi, donc il est maintenant un réel concurrent</i> »

4.4. Le sentiment d'appartenance à une communauté

Les coopétiteurs qui composent la population du « Dedans » sont séparés des concurrents appartenant au « Dehors » par le phénomène de paroi. Cette frontière protège les différents intérêts individuels, mais aussi les intérêts collectifs. Les dirigeants-propriétaires prennent conscience de l'appartenance à un groupe spécifique, à un réseau coopétitif. C'est un phénomène de socialisation. Par conséquent, cela crée une nouvelle entité, le « Nous », qui sera opposé aux non-membres, « les Autres ». Les partenaires cherchent à renforcer le phénomène de paroi en la rendant la plus hermétique possible (Tableau 5, citations 1 à 6). Ainsi, ils favorisent les affaires entre eux pour lutter collectivement contre leurs concurrents communs.

TABLEAU 5. CITATIONS RELATIVES AU SENTIMENT D'APPARTENANCE À UNE COMMUNAUTÉ

1	DP1	« <i>Pourquoi j'irai enlever la potentialité de vendre moi-même ou avec un confrère de l'Amepi ? Je ne vais pas enrichir quelqu'un qui ne joue pas le jeu</i> »
2	DP3	« <i>La règle qu'on a entre nous, c'est de travailler tous ensemble en priorité</i> »
3	DP4	« <i>Notre concurrent commun c'est le client particulier. Si nous sommes soudés et que nous travaillons ensemble entre professionnels, nous gagnerons face au particulier</i> »
4	DP6	« <i>L'objectif est de devenir plus forts et intelligents ensemble. C'est grâce à ça qu'on pourra ensemble avoir le marché du particulier</i> »

5	DP7	<i>« Les mandataires on les refuse catégoriquement. On a pris la décision dans le fichier Amepe de ne pas travailler avec eux, tous, volontairement. C'est une volonté partagée. Sinon il n'y a plus de métier. Il faut respecter la carte »</i>
6	DP10	<i>« Je ne coopère pas avec les autres. Si on fait partie du fichier Amepe, on partage avec ses confrères ces mandats-là, c'est pas pour aller partager nos mandats exclusifs avec d'autres agences qui n'en font pas partie »</i>

4.5. Hiérarchisation des coopétiteurs dans le « Dedans »

Une hiérarchisation subjective des coopétiteurs apparaît à l'intérieur du réseau coopétitif. Il y a une hiérarchisation dans l'intérêt que chaque coopétiteur porte aux autres membres. Cette hiérarchisation influe sur la socialisation et les relations humaines. Par exemple, un dirigeant-propriétaire membre du réseau coopétitif aura plus de considération pour certains membres et moins pour d'autres. Une distance relative entre les dirigeants-propriétaires apparaît. Certains membres créent des liens sociaux (Tableau 6, citations 1 à 6). Il y a une importance relative des êtres, des choses et des événements. Certains se sentant plus proches de certains et ont plus d'affinités qu'envers d'autres. De plus, certains d'entre eux deviennent des amis.

Cependant, cette proximité relative entre les membres n'aura pas d'influence sur les relations d'affaires et l'échange des ressources en particulier. En effet, concernant le partage des ressources, il est seulement influencé par la complémentarité et la compatibilité des ressources et non par des liens sociaux individuels. Même si deux dirigeants-propriétaires n'ont pas de liens sociaux, ils vont partager les ressources si l'un d'entre eux a le mandat de vente pouvant correspondre aux besoins d'un client acquéreur d'un autre, et vice-versa. Autre exemple, deux membres pourraient être des amis et ne pourraient jamais faire des affaires ensemble. En revanche, deux membres sans aucune affinité pourraient ainsi vendre plusieurs propriétés en collaboration en raison de la complémentarité des ressources (Tableau 6, citations 7 à 9).

TABLEAU 6. CITATIONS RELATIVES À LA HIÉRARCHISATION DES COOPÉTITEURS

1	DP1	<i>« Comme dans toutes relations, on peut se sentir mieux avec certains que d'autres. Il y a pas mal de personnes, des gens avec qui, on se dit, ça pourrait être des amis si on se voyait plus souvent. Et puis à la fois, à l'intérieur, tu as des personnes avec qui je n'ai pas d'atomes hyper crochus »</i>
2	DP2	<i>« G. est un ami. Voilà, ça fait deux ans qu'on se fait des week-ends ensemble. Il y a des liens d'amitié qui se sont créés. Forcément je suis plus près de certains que d'autres. Avec certains je n'ai aucun lien »</i>
3	DP3	<i>« Après voilà, il y a des personnes avec qui on coopère plus facilement que d'autres, donc bon, ensuite c'est une question d'affinités personnelles. Tout n'est pas rose, dans le fichier Amepe, il y a des personnes avec qui on travaille beaucoup plus volontiers que d'autres »</i>

4	DP4	« Je me sens proche des gens qui font partie de l'Amepi. Je me sens éloigné des autres qui n'en font pas partie »
5	DP8	« Je suis plus proche de certains que d'autres. Par exemple hier j'ai dîné avec G. et son épouse. Je suis même déjà parti en vacances avec eux au Maroc. Mais par exemple avec M. de l'agence Y, je le vois tous les deux mois pour les réunions, c'est tout. On ne peut pas s'entendre avec tout le monde »
6	DP9	« Il y a des liens qui se créent. Quand on est concurrent, c'est qu'on a des préjugés. Quand vous commencez à vous voir régulièrement, forcément ça évolue. C'est obligé. Il y a des gens avec qui au sein d'un groupement on ne peut pas s'entendre, mais ça, c'est humain »
7	DP4	« C'est uniquement les caractéristiques des biens qui vont faire que je vais coopérer avec les uns ou les autres »
8	DP9	« Dans l'Amepi, on ne se pose pas la question de la provenance du bien, le but est de répondre aux besoins des clients »
9	DP10	« Il n'y a aucune affinité particulière dans le cas des traitements des mandats pour nos clients acquéreurs. Si la demande correspond au mandat de telle agence, il n'y a pas d'affinité avec telle ou telle agence d'un point de vue professionnel. Si le bien correspond, on ne regarde pas qui a le mandat »

4.6. Le phénomène de porte

La paroi est censée être totalement hermétique et agit comme une protection et un outil de délimitation. Mais la frontière séparant la zone de coopération de la zone de la compétition est subjectivement perméable dans certains cas. Certains dirigeants-propriétaires s'accordent le droit de coopérer avec les non-membres. Selon la proximité et la nécessité d'une ressource spécifique, certains membres « ouvrent la porte » à des non-membres (Tableau 7, citations 1 à 6). Prenons l'exemple d'un agent immobilier coopératif immobilier qui n'a pas d'acheteur pour un de ses biens sous mandats de vente, ni dans son propre portefeuille de clients acquéreurs, ni dans ceux de ses coopérateurs. Il peut « ouvrir la porte » à un concurrent pour lui donner accès à ce mandat de vente. Ceci est un exemple de complémentarité des ressources avec un non-membre concurrent du réseau coopératif. Le degré et la fréquence de l'ouverture de la porte sont subjectifs selon les individus. L'expérience, la culture d'entreprise et le degré d'état d'esprit coopératif sont les principaux facteurs du degré d'ouverture de la porte.

TABEAU 7. CITATIONS RELATIVES AU PHÉNOMÈNE DE PORTE

1	DP10	« L'agence Z est sortie de l'Amepi et est donc maintenant un vrai concurrent »
2	DP2	« S'il me proposait une collaboration, je pourrais collaborer, mais ce serait avec un concurrent. On serait dans ce domaine-là »

3	DP9	« Je coopère qu'avec certains concurrents. Je le fais, mais dans certaines conditions. Je les considère comme des concurrents, mais je coopère avec eux parfois, sur certaines affaires »
4	DP11	« Donc je suis très ouvert pour coopérer avec mes concurrents, que ce soit dans l'Amepi ou hors Amepi. Dans la mesure où j'ai une opinion neutre sur une agence, j'ouvre la porte. Je pense que si je la fermais par défaut, je pourrais perdre une opportunité de vente. Par contre si c'est un agent commercial, je ferme la porte »
5	DP12	« Je laisse la porte ouverte pour travailler avec d'autres concurrents même s'ils ne sont pas membres de l'Amepi »
6	DP13	« Je coopère avec certaines agences qui ne sont pas membres de l'Amepi sous certaines conditions. Je peux travailler avec eux si nos relations sont bonnes »

5. DISCUSSION

Cette recherche est centrée sur la question des dispositifs interorganisationnels mis en place par les PE pour gérer les risques liés à la stratégie de coopération et pour en tirer les meilleurs profits. Les résultats permettent de montrer, d'une part, que la coopération est bien une stratégie suivie en tant que telle par les PE et, d'autre part, d'identifier les dispositifs interorganisationnels qui leur permettent de gérer cette coopération.

5.1. La coopération : une stratégie clairement assumée en PE

Les PE étudiées dans cette recherche ont fondé leurs stratégies d'entreprise sur la coopération. Ce type de stratégie est donc tout à fait adapté aux PE. Une PE qui s'engage dans une stratégie de coopération cherche à obtenir les avantages de la coopération et les avantages de la compétition. La coopération apporte l'accès à de nouvelles ressources, à l'information, à la connaissance, etc. La création de valeur pour le consommateur est plus élevée que pour les entreprises qui suivent une stratégie de compétition pure. Les clients ont accès à une offre globale et diversifiée. Ceci diminue leurs coûts de recherche et de temps. La concurrence stimule les PE, car si elles vendent le bien immobilier sans l'intermédiaire d'une autre agence, elles gagnent 100 % de la commission. Ce résultat confirme les recherches antérieures qui ont montré l'existence de stratégie de coopération en PE.

Un résultat plus nouveau est le fait que les dirigeants-propriétaires de PE ont tout à fait conscience de la situation coopérative et de son intérêt. Ils ne sont pas dans le déni de la situation de concurrence, mais dans l'acceptation du caractère paradoxal de la coopération. Il est ainsi possible de considérer que les dirigeants d'agences immobilières en coopération ont développé un véritable « état d'esprit coopératif » au sens de Brandenburger et Nalebuff (1996). Ils voient bien certains de leurs concurrents comme de possibles partenaires et cherchent à établir avec eux des relations de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996).

Dans cette recherche, les dirigeants de PE semblent être parfaitement capables de gérer efficacement le paradoxe coopétitif. Certains des dirigeants-proprétaires interrogés dans cette étude semblent même considérer que la coopétition est « naturelle ». Ils demandent assez « naturellement » à leurs concurrents directs de partager leurs ressources. D'autres expliquent clairement qu'ils croient aux stratégies coopétitives parce qu'ils ont été formés par leur réseau commercial à ce genre de relations avec leurs concurrents. C'est le cas des dirigeants-proprétaires d'ORPI, un réseau d'agences immobilières français. Ce n'est pas une franchise, mais une coopérative, dont le modèle économique est fondé sur la coopétition. Chaque agence ORPI partage un fichier commun de mandats. Chaque agence membre du réseau ORPI doit partager ses mandats *via* un système d'information dédié. En outre, certains des dirigeants-proprétaires interrogés affirment qu'ils n'étaient pas partisans de la coopétition au début de leur carrière. Ils ont finalement adopté des stratégies de coopétition parce qu'ils ont compris les bénéfices et les avantages possibles. Ce résultat confirme les recherches menées sur les grandes entreprises (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015). La mise en place des stratégies de coopétition ne peut se faire que par l'acceptation individuelle des paradoxes liés à la coopétition. L'acceptation de ce paradoxe permet l'adoption d'un comportement coopétitif et un véritable apprentissage peut alors se produire.

Proposition 1 : les PE en coopétition ont des dirigeants qui intègrent le paradoxe lié à la coopétition.

5.2. Les dispositifs interorganisationnels

La coopétition est une stratégie à la fois porteuse de performance et de risques (Le Roy et Fernandez, 2015). Les entreprises travaillent ensemble pour créer de la valeur, mais simultanément se disputent cette valeur collective (Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Czakon, 2010 ; Ritala et Tidström, 2014). Le risque principal de la coopétition est lié à l'opportunisme des coopétiteurs (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2015). La traduction de ce risque, c'est l'apprentissage asymétrique, c'est-à-dire que les concurrents se renforcent au détriment de leurs coopétiteurs qui se retrouvent finalement en danger (Hamel, Doz et Prahalad, 1989 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000). Ne pas gérer ces risques peut conduire à des résultats inverses à ceux attendus (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004).

Dans le cas des PE, et en s'appuyant sur la théorie de la loi proxémique, il a été considéré que les PE en coopétition pouvaient gérer le risque d'opportunisme en créant une « communauté coopétitive ». Effectivement, les PE dans l'immobilier ont bien créé une paroi qui délimite une zone de coopétition séparée de la zone de compétition pure. Cette paroi agit comme un outil de délimitation spatiale. Elle crée un « Dedans » et un « Dehors » clairement perçus et recherchés par les acteurs. Le « Dedans » représente le réseau coopétitif, donc la zone de coopétition, et le « Dehors » désigne la zone de la compétition. La paroi ainsi créée matérialise la frontière du réseau coopétitif. Les gens du « Dedans » créent et s'approprient de la valeur en utilisant des stratégies de coopération contre les gens du « Dehors ». Cette paroi aide le dirigeant-proprétaire du « Dedans » à trier les acteurs autour de lui. Elle lui permet de distinguer les concurrents avec lesquels il peut coopérer, ses coopétiteurs, qui sont membres

du réseau coopétitif, des concurrents avec lesquels il ne peut pas coopérer. La paroi est très difficile à traverser. Si un concurrent veut devenir membre, il doit montrer « patte blanche » et prouver qu'il a une conception du métier et des pratiques professionnelles proches des membres de la communauté coopétitive.

Proposition 2 : les PE en coopétition créent une communauté coopétitive séparée des concurrents purs par une paroi.

Ensuite, il a été considéré que la création d'une paroi n'était pas suffisante pour gérer le risque coopétitif. En effet, une fois la paroi créée, il faut encore contrôler les comportements au sein de la communauté. La solution consiste à créer des liens qui dépassent les simples échanges économiques. En créant une véritable communauté socioéconomique, les acteurs peuvent en permanence s'observer les uns et les autres, ce qui doit se traduire par une auto-limitation de l'opportunisme (Rindfleisch et Moorman, 2003). C'est effectivement ainsi que fonctionnent les communautés coopétitives dans l'industrie immobilière. Le premier rôle de la paroi est de délimiter les frontières du réseau coopétitif. La création de ce « Dedans » induit la création de la communauté coopétitive. Les dirigeants-propriétaires coopétitifs utilisent le « nous » au lieu du « moi » ou du « je » quand ils parlent de leur fichier Amepi. Ceci peut être considéré comme un phénomène de socialisation. Les coopétiteurs développent un fort sentiment d'appartenance à une communauté coopétitive dans laquelle ils se considèrent chacun comme des pairs.

L'étude de terrain montre également que le rôle de la paroi est de protéger la communauté. Elle protège les intérêts individuels et collectifs contre les possibles attaques des « Autres » qui sont en dehors du réseau coopétitif. Ceci est la raison pour laquelle la frontière est difficile à franchir. Les membres de la communauté veulent préserver leur marché et la valeur commune créée ensemble. Par conséquent, la proposition suivante est émise :

Proposition 3 : les PE en coopétition développent un sentiment d'appartenance fort à l'intérieur de la communauté coopétitive.

La création d'une communauté avec un fort sentiment d'appartenance ne se traduit pas par la disparition des calculs individuels. Il a été ainsi considéré que la coopétition n'est pas une stratégie fondée sur un but fondamentalement collectif. Elle est le produit d'un calcul de maximisation de son propre intérêt (Khanna, Gulati et Nohria, 1998 ; Czakon, 2010 ; Ritala et Tidström, 2014). Dans la coopétition, l'intérêt collectif est toujours inférieur et conditionné à l'intérêt individuel. Il en a été déduit qu'il devrait exister une hiérarchisation au sein de la communauté dans laquelle chaque dirigeant se considère comme étant au centre. Effectivement, il apparaît que, si le phénomène de paroi a, en premier lieu, une fonction de délimitation spatiale, il entraîne, en deuxième lieu, un tri des acteurs à l'intérieur de la communauté. Cette différenciation des acteurs est le principe fondamental de la loi proxémique (Schwach, 1993).

La hiérarchisation des acteurs apparaît à différents niveaux. Premièrement, selon un dirigeant-propriétaire, les gens du « Dedans » sont plus importants que les gens du « Dehors ». En d'autres termes, il a plus de considération pour ses coopétiteurs que pour ses concurrents. Deuxièmement, il y a une hiérarchisation entre coopétiteurs. Un dirigeant-propriétaire trie ses coopétiteurs par degré d'importance qu'il leur accorde. Cette hiérarchisation influence les relations humaines en créant des liens entre les membres du réseau coopétitif.

Un dirigeant-proprétaire peut développer de l'amitié avec plusieurs coopétiteurs. En revanche, il est possible qu'il ne possède aucun lien avec les autres.

Il est intéressant de noter que, de façon contre-intuitive, les liens personnels ainsi créés n'ont pas forcément d'influence sur le partage de ressources. C'est seulement la complémentarité des ressources et non les liens sociaux entre coopétiteurs qui influencent la pratique de la coopération. En d'autres termes, deux coopétiteurs avec de solides liens amicaux ne feront pas nécessairement d'affaires ensemble s'ils n'ont pas de complémentarité de ressources.

Proposition 4 : les PE en coopération hiérarchisent leurs coopétiteurs au sein de la communauté coopérative.

Enfin, l'idée que l'ensemble de ce dispositif interorganisationnel ne pouvait pas fonctionner sans une menace crédible d'exclusion a été soutenue. La tentation de l'opportunisme est tellement forte dans la coopération que les comportements de pillage de ressources des autres et de passager clandestin ont de grandes chances de se produire (Brandenburger et Nalebuff, 1996). La menace qui consiste à exclure les membres trop opportunistes et ainsi les priver de la ressource coopérative est nécessaire pour créer des comportements d'autolimitation de l'opportunisme (Granata et Le Roy, 2014). D'autre part, il est important que des concurrents à fort potentiel puissent intégrer la communauté. Il a donc été supposé qu'il devait y avoir des portes dans la paroi, qui permettent les sorties et les entrées.

Effectivement, si la paroi agit comme une frontière et une protection de la communauté coopérative, elle n'est pas totalement hermétique. La frontière séparant la zone de coopération de la zone de la concurrence est perméable dans deux cas. Dans le premier cas, un agent immobilier peut quitter ou intégrer le réseau Amepi. Dans le second cas, certains dirigeants-proprétaires membres du réseau coopératif s'accordent le droit de coopérer avec des non-membres.

Dans le premier cas, un agent immobilier peut être exclu si on considère qu'il n'a pas respecté les règles. C'est à une commission disciplinaire que revient ce genre de décision. Réciproquement, un agent immobilier peut frapper à la porte de la communauté coopérative. Une commission interne étudie également sa demande. Il est intégré si chaque membre de la communauté l'accepte à l'unanimité. La porte fonctionne donc bien dans les deux sens.

Proposition 5a : la paroi qui délimite la frontière entre les PE en coopération et les concurrents purs n'est pas totalement hermétique. Il y a un phénomène de porte avec entrée et sortie.

Dans le second cas, un membre du fichier Amepi peut engager une relation coopérative avec un non-membre du réseau. Cela dépend de la volonté des dirigeants-proprétaires. Certains d'entre eux sont totalement contre l'idée de coopérer avec des concurrents non-membres et d'autres sont ouverts à coopérer avec eux. Le degré d'ouverture et sa fréquence sont influencés par l'état d'esprit coopératif des agents immobiliers. Parfois, une mauvaise expérience dans le passé avec un non-membre peut être à l'origine du degré élevé d'imperméabilité de la paroi. Cependant, quand un coopétiteur veut ouvrir la porte, il est très prudent en sélectionnant le concurrent avec lequel il collaborera. En effet, le dirigeant-proprétaire est conscient que les risques sont plus élevés en établissant une relation de coopération avec un non-membre parce qu'il n'y a pas de charte ou d'accord pour protéger ses intérêts en cas d'actes opportunistes.

Proposition 5b : la paroi qui délimite la frontière entre les PE en coopération et les concurrents purs n'est pas totalement hermétique. Il peut y avoir une coopération dyadique entre un membre du réseau coopératif et un non-membre.

5.3. Les contributions de la recherche

La contribution essentielle de cette recherche est l'identification des dispositifs interorganisationnels mis en place par les PE pour gérer leur stratégie de coopération. Si plusieurs recherches antérieures montrent que la coopération en PE peut créer des tensions et des conflits (Tidström, 2009 ; Cusin, Loubaresse et Charreire Petit, 2013), la façon dont les PE gèrent ces tensions reste encore mal connue. Les recherches sur cette question sont plutôt centrées sur les dispositifs internes (Levy, Loebbecke et Powell, 2003 ; Dana et Guieu, 2014 ; Granata et Le Roy, 2014) et très peu sur les dispositifs interorganisationnels. Afin de combler ce vide, cette recherche identifie les dispositifs interorganisationnels mis en place et en propose une théorisation articulée autour de la loi proxémique.

La théorisation présentée dans cette recherche et confirmée empiriquement est une contribution à la connaissance sur la coopération en PE. Les résultats montrent ainsi que la coopération est une stratégie tout à fait fréquente et pertinente pour les PE. La coopération est une stratégie qui permet aux PE de maintenir leur petite taille tout en augmentant leur accès aux ressources. Les résultats montrent également que les dirigeants de PE développent des dispositifs interorganisationnels tout à fait spécifiques et adaptés à la taille de leurs entreprises. En ce sens, la PE se révèle une institution tout à fait créative en termes de dispositifs organisationnels liés au développement des stratégies de coopération.

De façon plus générale, cette recherche contribue également à la connaissance sur les PE. En règle générale, il est considéré que les PE ont certaines spécificités (Julien, 2000 ; Torrès, 2004b ; Torrès et Julien, 2005 ; Marchesnay, 2014). Ainsi, les PE dans l'industrie des agences immobilières souffrent d'un manque de ressources internes et présentent une centralisation élevée de leur gestion. Dans ce contexte, l'intérêt de l'utilisation de la loi proxémique dans un contexte de PE est confirmé. Les résultats suggèrent qu'il existe un potentiel élevé de développement de la théorie basée sur cette loi pour étudier les phénomènes interorganisationnels comme la coopération en PE.

5.4. Les limites théoriques de la recherche

Les résultats de cette recherche ne peuvent être compris que relativement à ses limites. Cette étude comporte plusieurs limites. Tout d'abord, une limite provient des caractéristiques de l'industrie. Il n'est pas possible dans quelle mesure ces résultats sont robustes dans d'autres industries traditionnelles, ou des industries non traditionnelles, telles que les hautes technologies. Afin de vérifier la validité des résultats, cette approche pourrait être reproduite dans d'autres industries. Une autre limite est liée à l'échantillon. La taille de l'échantillon a été définie suivant le principe de saturation. Cette saturation des données est subjective, car c'est le chercheur lui-même qui la détermine. Des recherches adoptant une méthodologie quantitative pourraient être conduites afin de vérifier la validité des résultats sur de plus grands échantillons.

5.5. Implications managériales

La recherche a plusieurs implications managériales. Tout d'abord, la stratégie de coopération apparaît tout à fait adaptée pour les PE et il est donc possible de recommander aux dirigeants de PE d'adopter cette stratégie. Il est également possible de définir les dispositifs interorganisationnels dans le cadre desquels la stratégie de coopération pourra être performante. Ainsi, il est possible de recommander aux dirigeants de PE de ne pas chercher à coopérer avec tous leurs concurrents, mais plutôt de chercher à constituer une communauté coopérative réduite à quelques-uns d'entre eux. Les coopérateurs doivent séparer nettement cette communauté du reste des concurrents. Pour y parvenir, ils peuvent passer par le biais de la création d'une association coopérative avec un statut juridique propre. La communauté coopérative doit être fondée sur une mentalité commune, des liens personnels et de confiance mutuelle, ainsi que sur des règles communes explicites. Au moment de l'adhésion, il peut être demandé à chaque membre de la communauté de signer une charte des règles à respecter. Le non-respect des engagements doit se traduire par une exclusion définitive de la communauté. De même, cette communauté doit être ouverte à de nouveaux membres *via* un processus clair d'adhésion passant par l'acceptation de la majorité ou de la totalité des membres. Des règles gérant la coopération avec des non-membres doivent être aussi clairement établies. Des processus de contrôle doivent être également établis pour veiller au respect de ces règles. Une surveillance par les pairs semble des plus indiquée, du fait de la pression sociale qu'elle génère et qui est dissuasive.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est d'identifier les dispositifs interorganisationnels mis en place par les PE pour gérer la coopération. À cette fin, la théorie de la proximité développée par Torrès (2003, 2004a, 2006) est mobilisée afin de proposer un cadre théorique dans lequel la coopération en PE suit la loi proxémique. Plus précisément, la coopération en PE se concrétise par la création d'une communauté coopérative séparée des autres concurrents par un phénomène de paroi. Cette paroi crée ainsi deux espaces distincts : le « Dedans » et le « Dehors ». Cette paroi sépare ainsi les individus du « Dedans » et les individus du « Dehors », c'est-à-dire respectivement ceux avec lesquels l'entreprise coopère (les coopérateurs) de ceux avec qui elle ne coopère pas (les concurrents). Il y a une véritable communauté coopérative qui se crée dans le « Dedans » et qui est caractérisée par un fort sentiment d'appartenance. À l'intérieur de cette communauté, il y a une hiérarchisation des coopérateurs. La paroi se dresse comme une frontière du réseau coopératif et agit comme une protection des intérêts collectifs. Il est possible de franchir cette paroi, dans un sens comme dans l'autre. Cette recherche contribue à la littérature sur la coopération en général et sur la coopération en PE en particulier. Elle montre que la proximité est un facteur clé de la coopération dans les PE.

D'autres recherches sur la coopération dans les PE pourraient se pencher sur les personnalités et les profils des coopérateurs appartenant au « Dedans » par rapport aux autres acteurs du « Dehors », afin de montrer une possible différence. Il serait également intéressant d'évaluer le degré d'ouverture des pairs, à travers le phénomène de porte. Leurs traits de personnalité

ou profils pourraient influencer la subjectivité du phénomène de porte. Une approche quantitative permettrait de mesurer le lien entre ces éléments.

Il serait également pertinent d'étudier les liens entre coopétiteurs par des analyses de réseau. Le degré de centralité d'un coopétiteur pourrait avoir une influence sur le partage des ressources et sur la performance commerciale. Il pourrait être également intéressant d'analyser le phénomène de socialisation. Ce phénomène pourrait être étudié en croisant différentes variables telles que les profils des dirigeants-proprétaires. De plus, une recherche sur l'état d'esprit coopératif permettrait d'évaluer son intensité ainsi que son impact sur la performance commerciale.

Cette recherche contribue à la recherche sur la coopétition dans les PE. Cet objet théorique encore peu étudié comporte de nombreux enjeux théoriques et empiriques auxquels une partie de la communauté de chercheurs en PME et en coopétition devrait y consacrer d'autres recherches dans le futur.

RÉFÉRENCES

- BENGTTSSON, M. et JOHANSSON, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International small business journal*, 32(4), 40-427.
- BENGTTSSON, M. et KOCK, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of business & industrial marketing*, 14(3), 178-194.
- BENGTTSSON, M. et KOCK, S. (2000). Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- BENGTTSSON, M. et KOCK, S. (2014). Coopetition. Quo vadis ? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- BONEL, E., PELLIZZARI, P. et ROCCO, E. (2008). Coopetition and complementarities : modeling coopetition strategy and its risks at an individual partner level. *Management Research : Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 189-205.
- BOUNCKEN, R.B. et FREDRICH, V. (2012). Coopetition : performance implications and management antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16(5), 1-29.
- BRANDENBURGER, A.M. et NALEBUFF, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York, Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- CHARREIRE PETIT, S. et DURIEUX, F. (2007). Explorer et tester : les deux voix de la recherche. Dans R.A. Thietart (dir.), *Méthodes de recherche en management* (p. 58-83). Paris, Dunod.
- CHEN, M.-J. (2008). Reconceptualizing the competition. Cooperation relationship a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288-304.
- CHIAMBARETTO, P. (2011). La coopétition ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept. *Le Libellio d'Aegis*, 7(1), 95-104.
- COURRENT, J.M. et TORRÈS, O. (2005). A proxemic approach of small business : the case of business ethics. 50th *International Council of Small Business (ICSB)*. Washington, 15-18 juin.

CUSIN, J., LOUBARESSE, E. et CHARREIRE PETIT, S. (2013). Analyse d'une dynamique de coopération conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC Saint-Émilion. *Revue internationale PME*, 26(2), 103-125.

CZAKON, W. (2010). Emerging coopetition : an empirical investigation of coopetition as inter-organizational relationship instability. *Coopetition. Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Pub, 58-73.

CZAKON, W., MUCHA-KUS, K. et ROGALSKI, M. (2014). Coopetition research landscape. A systematic literature review 1997-2010. *Journal of Economics & Management*, 17, 122-150.

DANA, L.P. et GUIEU, G. (2014). Entrepreneuriat coopératif : comment intégrer la concurrence dans un contexte coopératif ? Une enquête auprès des éleveurs de rennes sames. *Revue internationale PME*, 27(3-4), 173-191.

DAS, T.K. et RAHMAN, N. (2002). Opportunism dynamics in strategic alliances. *Cooperative strategies and alliances*, 1, 89-118.

DAS, T.K. et TENG, B.S. (2002). The dynamics of alliance conditions in the alliance development process. *Journal of Management Studies*, 39(5), 725-746.

DAS, T.K. et TENG, B.S. (2004). The risk-based view of trust : a conceptual framework. *Journal of Business and Psychology*, 19(1), 85-116.

DUSSAUGE, P., GARRETTE, B. et MITCHELL, W. (2000). Learning from competing partners : outcomes and durations of scale and link alliances in Europe, North America and Asia. *Strategic management journal*, 21(2), 99-126.

EISENHARDT, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

FERNANDEZ, A.S., LE ROY, F. et GNYAWALI, D.R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.

GNYAWALI, D.R. et PARK, B.J.R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises : a multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.

GNYAWALI, D.R. et PARK, B.J.R. (2011). Co-opetition between giants : collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663.

GRANATA, J. et LE ROY, F. (2014). Le management de la coopération en PE : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2), 1-16.

HAMEL, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(1), 83-103.

HAMEL, G., DOZ, Y.L. et PRAHALAD, C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard business review*, 67(1), 133-139.

INSEE (2013). Principales caractéristiques des entreprises par catégorie en 2011. Récupéré le 5 mars 2013 sur le site : www.insee.fr/fr/themes/tableau.asp?reg_id=0&ref_id=ESANE033.

JULIEN, P.-A. (2000). *The state of the art in small business and entrepreneurship* (2^e édition). Brockfield, Ashgate.

KHANNA, T., GULATI, R. et NOHRIA, N. (1998). The dynamics of learning alliances : competition, cooperation, and relative scope. *Strategic management journal*, 19(3), 193-210.

- KOCK, S., NISULS, J. et SÖDERQVIST, A. (2010). Co-opetition : a source of international opportunities in finnish SMEs. *Competitiveness Review : An International Business Journal*, 20(2), 111-125.
- LADO, A.A., BOYD, N.G. et HANLON, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents : a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110-141.
- LE ROY, F. et FERNANDEZ, A.S. (2015). Managing coopetitive tensions at the working-group level : the rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671-688.
- LE ROY, F. et SANOU, F.H. (2014). Does coopetition strategy improve market performance ? An empirical study in mobile phone industry. *Journal of Economics & Management*, 17, 64-92.
- LE ROY, F. et YAMI, S. (2007). Les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 7(176), 83-86.
- LEVY, M., LOEBBECKE, C. et POWELL, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing : the role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12(1), 3-17.
- MARCHESNAY, M. (2011). Fifty years of entrepreneurship and SME : a personal view. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(2), 352-365.
- MARCHESNAY, M. (2014). Strategic scanning of small entrepreneurs : a pragmatic view. *Journal of Innovation Economics & Management*, 14(2), 105-120.
- MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative data analysis : an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, De Boeck Supérieur.
- MOLES, A. et ROHMER, E. (1976). *Micropsychologie et la vie quotidienne*. Paris, Denoël-Gonthier.
- MOLES, A. et ROHMER, E. (1978). *La psychologie de l'espace* (2^e édition). Paris, Casterman.
- MORRIS, M.H., KOÇAK, A. et ÖZER, A. (2007). Coopetition as a small business strategy : implications for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-55.
- OSHRI, I. et WEEBER, C. (2006). Cooperation and competition standards-setting activities in the digitization era : the case of wireless information devices. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(2), 265-283.
- PARK, S.H. et RUSSO, M.V. (1996). When competition eclipses cooperation : an event history analysis of joint venture failure. *Management science*, 42(6), 875-890.
- PELLEGRIN-BOUCHER, E., LE ROY, F. et GURAU, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector : typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 71-89.
- QUINTANA-GARCIA, C. et BENAVIDES-VELASCO, C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability : a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- RINDFLEISCH, A. et MOORMAN, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- RITALA, P. (2009). Is coopetition different from cooperation ? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3(1), 39-55.
- RITALA, P. (2012). Coopetition strategy, when is it successful ? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23(3), 307-324.
- RITALA, P., HALLIKAS, J. et SISSONEN, H. (2008). The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance. *Management Research : Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 6(3), 179-187.

- RITALA, P. et TIDSTRÖM, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy : a longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498-515.
- ROBERT, F., MARQUES, P. et LE ROY, F. (2009). Coopetition between SMEs : an empirical study of french professional football. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 23-43.
- SANOU, F.H., LE ROY, F. et GNYAWALI, D.R. (2016). How does centrality in coopetition networks matter ? An empirical investigation in the mobile telephone industry. *British Journal of Management*, 27(1), 143-160.
- SCHWACH, V. (1993). Phénoménologie et proxémique : la méthode d'Abraham Moles. *Congrès international de Sociologie, Centenaire de l'Institut de sociologie de Paris*. Paris, Sorbonne.
- THOMASON, S.J., SIMENDINGER, E. et KIERNAN, D. (2013). Several determinants of successful coopetition in small business. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(1), 15-28.
- TIDSTRÖM, A. (2009). Causes of conflict in intercompetitor cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(7), 506-518.
- TORRÈS, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 3(144), 119-138.
- TORRÈS, O. (2004a). The proximity law of small business management : between closeness and closure. 49th *International Council of Small Business (ICSB)*. Johannesburg, South Africa.
- TORRÈS, O. (2004b). The SME concept of Pierre-André Julien : an analysis in terms of proximity. *Piccola Impresa/Small Business*, 17(2), 51-62.
- TORRÈS, O. (2006). The proximity law of small business finance. 51st *International Council of Small Business*. Melbourne, Australie, 18-21 juin.
- TORRÈS, O. et GUEGUEN, G. (2008). Incidence de la loi proxémique sur la perception de l'incertitude des PME. *Revue internationale PME*, 21(1), 93-117.
- TORRÈS, O. et JULIEN, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377.
- YAMI, S. (2010). Coopetition strategies : towards a new form of inter-organizational dynamics ? S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino et F. Le Roy (dir.), *Coopetition : winning strategies for the 21st Century* (p. 1-16). Edward Elgar, Cheltenham, Royaume-Uni/ Northampton, Massachusetts, États-Unis.
- YIN, R.K. (1981). The case study crisis : some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, p. 58-65.
- YIN, R.K. (1984). *Case study research, design and methods*. Thousand Oaks, Sage Publications.