

**Dynamique de la coopération commerciale avec appels
d'offres : le cas des cabinets d'architectes**
**Selling Coopetition Dynamics: The case of Architecture
Companies**
**Dinámica de la cooperación comercial: El caso de las empresas
de arquitectura**

Estelle Pellegrin-Boucher and Pierre Roy

Volume 23, Number 2, 2019

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1060035ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1060035ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

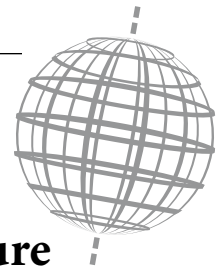
Cite this article

Pellegrin-Boucher, E. & Roy, P. (2019). Dynamique de la coopération commerciale avec appels d'offres : le cas des cabinets d'architectes. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(2), 115–126. <https://doi.org/10.7202/1060035ar>

Article abstract

This article belongs to the expanding academic literature about selling coopetition. In particular, we focus the attention on the specificities of markets ruled by calls for tenders. We intend to contribute to this new research area with a qualitative empirical study conducted in the architecture industry. The main result lies in the proposition of a conceptual model about selling coopetition dynamics with calls for tenders. Three different forms of selling coopetition are defined and discussed: *a priori* coopetition, cooperative answer and *a posteriori* coopetition.

Dynamique de la coopération commerciale avec appels d'offres : Le cas des cabinets d'architectes*



Selling Coopetition Dynamics: The case of Architecture Companies

Dinámica de la cooperación comercial: El caso de las empresas de arquitectura

ESTELLE PELLEGRIN-BOUCHER
Université de Montpellier

PIERRE ROY
Université de Montpellier

RÉSUMÉ

L'article s'inscrit dans la littérature récente sur la stratégie de coopération dans le domaine commercial en explorant en particulier le contexte des marchés avec procédure d'appel d'offres. Notre recherche entend enrichir cette littérature émergente en explorant cette stratégie à partir d'une étude qualitative au sein du secteur de l'architecture. La contribution principale réside dans la proposition d'un modèle conceptuel de la dynamique coopérative commerciale avec appels d'offres. Trois formes spécifiques sont identifiées puis discutées dans cet article : la coopération *a priori*, la réponse coopérative et la coopération *a posteriori*.

Mots-Clés : Coopération commerciale, dynamique coopérative, appels d'offres, architectes

ABSTRACT

This article belongs to the expanding academic literature about selling coopetition. In particular, we focus the attention on the specificities of markets ruled by calls for tenders. We intend to contribute to this new research area with a qualitative empirical study conducted in the architecture industry. The main result lies in the proposition of a conceptual model about selling coopetition dynamics with calls for tenders. Three different forms of selling coopetition are defined and discussed: *a priori* coopetition, cooperative answer and *a posteriori* coopetition.

Keywords: Selling coopetition, cooperative dynamics, calls for tenders, architects

RESUMEN

Este artículo se inscribe en la literatura académica sobre la cooperación comercial. En particular, nos focalizamos sobre las características de los mercados con licitaciones. Tratamos de contribuir a esta nueva área con un estudio cualitativo en el sector arquitectural. El principal resultado consiste en proponer un modelo conceptual de la dinámica de la cooperación con licitaciones. Tres diferentes formas estas definidas y discutidas: *a priori* cooperación, respuesta cooperativa y *a posteriori* cooperación.

Palabras Clave: Comercial cooperación, dinámica cooperativa, licitaciones, arquitectas

Depuis une dizaine d'années, la littérature en management stratégique témoigne d'un intérêt grandissant autour du concept de coopération (Bengtsson et Kock 1999, 2000; Gnyawali et Park 2009; Padula et Dagnino, 2007; Yami *et al.*, 2010; Bengtsson et Kock, 2014) permettant de dépasser le clivage initial entre coopération et concurrence (Porter, 1985; D'Aveni, 1994). Le concept de coopération définit ainsi les situations de plus en plus nombreuses où les entreprises combinent compétition et collaboration (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Bengtsson et Kock, 1999; Gnyawali et Park, 2009). La coopération permet aux entreprises de réaliser des économies d'échelle, d'accéder à des ressources stratégiques et de créer des synergies inter-organisationnelles (Gnyawali et Park, 2009, 2011; Yami *et al.*, 2010; Bouncken et Kraus, 2013). Dans ces approches, la coopération est généralement considérée comme une stratégie au cours de laquelle des concurrents coopèrent en amont de la chaîne de valeur, loin du client, et se concurrencent en aval, près du client (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Les recherches sur la coopération se sont ainsi majoritairement focalisées sur les

relations entre concurrents dans le domaine de la recherche et développement (Le Roy et Fernandez, 2015) ou de l'innovation (Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004; Gnyawali et Park, 2011; Ritala, 2012; Bouncken et Kraus, 2013; Ritala et Sainio, 2014; Estrada *et al.*, 2015).

En parallèle, plusieurs chercheurs insistent sur le développement des pratiques de coopération marketing et/ou commerciale (Peng et Bourne, 2009; Kylänen et Mariani, 2014; Chiambaretto et Dumez, 2016; Chiambaretto *et al.*, 2016; Mariani, 2016; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017). Ils suggèrent que la coopération en aval de la chaîne de valeur présente des spécificités jusqu'à présent peu investiguées par le monde académique (Czaron, et Czernek, 2016). En particulier, ces formes de coopération soulèvent des questionnements relatifs à la captation de la valeur créée, à l'impact sur la relation avec le client, au rôle joué par celui-ci et à la mise en œuvre de cette stratégie. Notre recherche entend investir ce dernier point en explorant le cas particulier de la coopération commerciale dans les secteurs régis par des

* Remerciements :

Les auteurs remercient les deux évaluateurs de la revue *Management international* pour la qualité de leurs évaluations. Elles nous ont permis d'améliorer sensiblement cet article.

appels d'offres. Le volume d'affaires important généré par ces marchés appelle des recherches spécifiquement dédiées (Skaates et Tikkanen, 2003). Ainsi, notre recherche vise à comprendre et conceptualiser les modalités de la coopération commerciale dans un secteur régi par des appels d'offres. A notre connaissance, aucune recherche n'a été menée sur la dynamique coopérative commerciale alors qu'elle représente une stratégie récurrente dans de nombreux secteurs.

Pour apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons choisi d'étudier un cas sectoriel dans une approche qualitative. Le secteur de l'architecture incarne un cas inédit et stimulant au regard de nos questionnements théoriques. Partant de ce secteur, notre recherche ambitionne deux contributions majeures. Premièrement, nous proposons un modèle théorique de la dynamique de la coopération commerciale dans un contexte d'appels d'offres. Ce modèle est composé de trois formes différentes présentant des caractéristiques et des enjeux spécifiques. Deuxièmement, l'article offre une mise en perspective managériale destinée aux praticiens. Nous insistons en particulier sur la mise en œuvre de ces trois modalités de la stratégie coopérative commerciale.

Nous débutons l'article par une revue de la littérature existante sur les enjeux de la coopération avec un focus particulier sur la coopération commerciale dans un contexte d'appels d'offres. Dans une deuxième section, nous présentons la démarche méthodologique appliquée au cas du secteur architectural. La troisième section expose nos résultats empiriques portant sur les déterminants, le développement et le processus de coopération commerciale avec appels d'offres. Enfin, la quatrième section propose un enrichissement du modèle conceptuel de la dynamique coopérative commerciale ainsi que ses enjeux managériaux.

Cadrage théorique de la recherche

LA COOPÉRATION : ENJEUX, MODALITÉS ET DYNAMIQUE

Dans la littérature traditionnelle sur les relations entre entreprises, il existait jusqu'à la fin des années 1990 une dichotomie entre les interactions coopératives et concurrentielles (Yami *et al.*, 2010; Le Roy et Sanou, 2014). La combinaison paradoxale de ces deux dimensions opposées a en effet longtemps été considérée comme inconcevable tant par les praticiens que par les théoriciens. À la fin des années 1990, quelques chercheurs ont toutefois observé que cette séparation était artificielle et que les entreprises pouvaient mener de front les deux types de relations avec les mêmes partenaires (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Lado, Boyd et Hanlon, 1997; Bengtsson et Kock, 2000). La diffusion du concept de coopération à partir des années 2000 traduit cette évolution de la pensée en matière de stratégie relationnelle. Nous pouvons ainsi retenir l'approche de Bengtsson et Kock (1999; 2000) qui définissent la coopération comme une relation entre au moins deux entreprises concurrentes combinant simultanément coopération et concurrence. Selon ces auteurs, la coopération intervient majoritairement loin du client (activités situées en amont : R&D, production, etc.) tandis que la concurrence intervient quant à elle davantage en aval (commercialisation).

Le corpus théorique grandissant sur la coopération démontre plusieurs avantages à engager une telle stratégie. La coopération entre coopérateurs peut notamment permettre d'améliorer la

recherche de savoirs et créer des rentes syncrétiques (Lado *et al.*, 1997). La synergie entre une coopération et une compétition élevées peut également améliorer la résolution de problèmes, la satisfaction des clients et la performance (Hamel, Doz, et Prahalad, 1989; Tsai, 2002). Plus précisément, une entreprise qui suit une stratégie de coopération se place dans une situation où elle peut bénéficier à la fois des avantages liés à la compétition et des avantages liés à la coopération (Lado *et al.*, 1997; Gnyawali et Park, 2009). En effet, la coopération permet d'acquérir de nouvelles ressources et compétences tandis que la compétition pousse les organisations à innover. Lorsque deux concurrents coopèrent, les ressources et les capacités des deux entreprises sont similaires et donc fortement compatibles et interopérables (Gnyawali et Park, 2009; Ritala, Golnam et Wegmann, 2014). Cette similarité permet aux entreprises de profiter de synergies et d'atteindre une taille critique (Dussauge *et al.*, 2000; Gnyawali et Park, 2009, 2011; Yami *et al.*, 2010; Bouncken et Kraus, 2013), justifiant ainsi l'argument selon lequel il est d'autant plus intéressant de coopérer avec un partenaire qu'il s'avère être un concurrent direct (Lei *et al.*, 1997). Dans cette même idée, Le Roy et Sanou (2014) montrent que les relations de coopération sont plus performantes que les stratégies concurrentielles et coopératives.

La coopération présente toutefois différents risques tels que les comportements opportunistes du partenaire, la perte d'informations stratégiques, la baisse de la confiance entre partenaires ou l'immobilisme qui nuit à la coopération (Hakansson et Ford, 2002; Santamaria et Surroca, 2011). Certains auteurs montrent également que les coopérateurs peuvent avoir un « agenda caché » et qu'ils utilisent les connaissances acquises par la relation contre le partenaire (Hamel, 1991; Lei *et al.*, 1997). L'entreprise peut ainsi « armer » son propre concurrent en partageant ses connaissances et perdre ce qui lui assurait son avantage concurrentiel (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013). Pour ces raisons, un partenariat entre concurrents est caractérisé par des tensions importantes. A n'importe quel moment, l'une des entreprises peut considérer que son partenaire a plus d'avantages qu'elle à collaborer (Park et Russo, 1996). En effet, une entreprise qui collabore avec un concurrent peut être tentée de maximiser ses bénéfices personnels, soit en réduisant ses investissements, soit en essayant d'absorber la valeur créée par le partenariat. Cette attitude peut entraîner la fin de la coopération. Afin de réduire les tensions inhérentes aux situations paradoxales coopératives, Seran *et al.* (2016) mettent en évidence le rôle stratégique des relations formelles (contrat, contrôle, coordination formalisée, procédures), mais aussi informelles (rencontres informelles, développement de réseaux sociaux, etc.). En particulier, développer la confiance interpersonnelle pourrait réduire les tensions (Tidström, 2014. Seran *et al.*, 2016) et contribuer au succès des stratégies de coopération (Chin *et al.*, 2008). Selon Uzzi (1997), des liens sociaux forts permettent en effet d'échanger des informations importantes ce qui facilite la résolution de conflits.

La compréhension de la mise en œuvre de la coopération et de ses modalités est donc essentielle pour garantir la performance de ces stratégies. La question de la dynamique et de la nature (durabilité, type de relation, caractéristiques) des relations est également au cœur des problématiques théoriques et managériales. En particulier, on peut se demander s'il existe

une dynamique spécifique au processus coopétitif. Certains travaux sur la coopétition ont ainsi étudié des thématiques liées au développement de ces relations (Gnyawali et Park, 2011; Depeyre et Dumez, 2007; Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013). Depeyre et Dumez (2007) montrent par exemple qu'au sein de l'industrie de défense américaine, le client est en mesure d'agir dynamiquement sur la coopétition. Pellegrin-Boucher *et al.* (2013) explorent également l'évolution et la dynamique des stratégies coopétitives au sein d'un secteur tout entier, celui des logiciels pour entreprises. Toutefois, les travaux étudiant la coopétition se sont surtout attachés à étudier les particularités des projets menés en recherche et développement ou en innovation (Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004; Gnyawali et Park, 2011; Ritala, 2012; Bouncken et Kraus, 2013; Ritala et Sainio, 2014; Estrada *et al.*, 2015; Estrada *et al.*, 2016; Ritala *et al.*, 2016). Dans ces approches, la coopétition est généralement considérée comme une stratégie au cours de laquelle des concurrents coopèrent en amont de la chaîne de valeur, loin du client, et se concurrencent en aval, près du client (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Pourtant, les concurrents ne limitent pas leur coopération au domaine de la R&D, de la gestion de projets ou de la production; de nombreux accords sont par exemple conclus au niveau commercial, près du client.

LA COOPÉTITION COMMERCIALE DANS LE CADRE D'APPELS D'OFFRES

Certains travaux ont en effet montré que les stratégies de coopétition commerciales et marketing se développaient dans la pratique (Peng et Bourne, 2009; Kylänen et Mariani, 2014; Chiambaretto et Dumez, 2016; Chiambaretto *et al.*, 2016; Mariani, 2016). La coopétition commerciale y est ainsi décrite comme une stratégie en développement, que ce soit dans l'industrie du transport aérien (Chiambaretto et Dumez, 2016), dans le secteur informatique (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013) ou encore dans les activités touristiques (Kylänen et Mariani, 2012, 2014; Czakon et Czernek, 2016). Selon Pellegrin-Boucher *et al.* (2017), la coopétition commerciale peut être définie comme une collaboration entre concurrents sur des activités proches du client telles que la vente ou la distribution. Les auteurs insistent sur la nécessité d'approfondir ce concept inédit à partir de nouveaux travaux empiriques.

Dans la pratique, la coopétition commerciale revêt des formes différentes en fonction des secteurs d'activité et de sa localisation dans la chaîne de valeur. Par exemple, dans l'industrie informatique, la coopétition commerciale implique

généralement de répondre en commun à un appel d'offres (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013). Dans l'industrie touristique, elle consiste à développer des plateformes communes avec des offres complémentaires (Czakon et Czernek, 2016; Kylänen et Mariani, 2014). Concernant la chaîne de valeur, Pellegrin-Boucher *et al.* (2017) montrent que la coopétition commerciale est différente de la coopétition développée au niveau de la recherche et du développement. Dans le domaine de la R&D, les projets sont généralement long-termistes et continus (Gnyawali et Park, 2011), alors que les stratégies de coopétition commerciale peuvent être menées sur une courte période (Czakon et Czernek, 2016). Le tableau 1 met en parallèle ces deux formes de coopétition et expose leurs différences.

En particulier, dans le cas d'appels d'offres, les projets sont discontinus, uniques et complexes par nature (Skaates et Tikkanen, 2003). Les déterminants de la coopétition en R&D sont également différents de ceux de la coopétition commerciale. En R&D, le principal objectif est de réduire les coûts et d'améliorer son niveau d'expertise technologique (Gnyawali et Park, 2009), alors que le but de la coopétition commerciale est avant tout de gagner un nouveau marché, de nouveaux clients (Czakon et Czernek, 2016) ou de remporter un appel d'offres (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013).

Précisément, nous avons choisi d'investiguer la dynamique des appels d'offres coopétitifs car aucune recherche n'a été menée sur le sujet. La procédure d'appel d'offres peut être définie comme une transaction complexe concernant des biens, des services et des activités développés pour répondre aux besoins spécifiques d'un acheteur (Cova, 1990). Le client définit des attentes et sélectionne la meilleure solution parmi celles proposées par les entreprises mises en concurrence lors de l'appel d'offres (Skaates *et al.*, 2002). La nature de ce type de vente peut être très hétérogène selon les cas et les secteurs d'activité : la construction, l'architecture, l'informatique, le transport, les services de conseil aux entreprises, etc. Toutefois, les industries concernées par des appels d'offres partagent plusieurs caractéristiques communes synthétisées dans le modèle DUC (Skaates et Tikkanen, 2003). Premièrement, elles font face à une demande discontinue (D). Ensuite, les projets se démarquent par leur caractère unique (U) tant sur le plan financier que sur le plan technique. Enfin, une forte complexité de l'activité (C) est fréquente et ce, notamment en raison de la présence de multiples parties prenantes. La complexité porte sur les questions techniques et financières mais aussi sur les problématiques relationnelles et politiques (Cova *et al.*, 2002). Généralement,

TABLEAU 1
La coopétition commerciale et la coopétition en R&D

Caractéristiques	Coopétition en R&D	Coopétition commerciale
Activités coopératives	– R&D, production	– Ventes et distribution
Type de ressources partagées	– Technologiques	– Commerciales, marketing (connaissances du marché, circuit de distribution)
Horizon temporel	– Long terme – Processus continu	– Long terme ou court terme – Processus continu ou discontinu
Création de valeur	– Partager les coûts de R&D – Apprentissage technologique	– Gagner un contrat, un appel d'offres, vendre une solution/produit
Appropriation de la valeur	– Difficile à mesurer	– Facile à mesurer

Source : traduction de Pellegrin-Boucher *et al.*, 2017

les réponses aux appels d'offres impliquent un niveau élevé d'incertitude, un processus décisionnel long et complexe et des stratégies spécifiques.

Le processus de réponse aux appels d'offres peut être divisé en trois formes principales (cf. tableau 2) : lorsque l'offre n'existe pas encore, lorsque l'appel d'offres est lancé et, enfin, la préparation de la réponse à l'appel d'offres (Cova *et al.*, 2002; Cova et Salle, 2007).

TABLEAU 2 Le processus de réponse aux appels d'offres		
Étapes	Objectifs	Éléments clés
1) L'appel d'offres n'est pas encore lancé	– Développement fonctionnel et relationnel	– Relations avec des prospects, développement de réseaux – Élaboration d'offres indépendamment de tout appel d'offres
2) Préparation de la réponse	– Élaboration d'une proposition	– Analyse d'un appel d'offres – Élaboration d'une réponse adaptée
3) Proposition commerciale	– Proposition d'une réponse à l'appel d'offres	– Proposition de l'offre – Négociation – Contrat

[adapté de Cova *et al.*, 2002]

La littérature en marketing *B to B* évoque des évolutions dans les stratégies des entreprises sur ce type de marchés et, en particulier, un nombre croissant de collaborations entre concurrents (Malaval et Benaroya, 2013; Sheth, 2007). Selon Malaval et Benaroya (2013), différents objectifs sont recherchés par les entreprises : des objectifs relatifs à l'offre (élargir la gamme de produits/services proposés, développer une nouvelle offre), des objectifs concernant le périmètre géographique (atteindre les marchés internationaux, bénéficier d'un service de proximité), ainsi que des objectifs concernant la communication (image de marque, partenaires locaux agissant comme une garantie, etc.).

Pour dépasser le simple constat d'une multiplication des stratégies de coopération sur ce type de marché, nous souhaitons explorer, à travers cette recherche, les modalités et la dynamique de la coopération commerciale dans les marchés avec appels d'offres. À notre connaissance, aucune recherche ne traite ce sujet. L'étude empirique présentée ci-après vise à combler ce vide théorique et à dévoiler les enjeux managériaux propres à cet objet de recherche inédit en stratégie.

Méthode et terrain de recherche

Poursuivant un objectif de compréhension, nous avons choisi de réaliser une étude de cas mono-sectorielle dans une approche qualitative. Le secteur sélectionné est celui de l'architecture (cf. encadré) et, en particulier, les cabinets opérant sur les marchés avec procédures d'appels d'offres (clients publics ou privés). Au-delà du caractère inédit et original du terrain de recherche dans le champ de la stratégie, ce cas a retenu notre attention pour son lien direct avec nos questionnements théoriques (Yin, 1994).

En effet, l'activité des cabinets d'architectes concernés par des appels d'offres illustre les caractéristiques propres au modèle DUC (Skaates et Tikkanen, 2003) : discontinuité de la demande (aléas des appels d'offres dans le temps), unicité de chaque projet (caractéristiques spécifiques : type, lieu, budget, contraintes techniques, etc.) et complexité du projet (ressources et compétences propres à chaque projet, diversité des parties prenantes impliquées, etc.).

Sur le plan géographique, nous avons étudié des projets architecturaux réalisés sur le territoire français par des cabinets implantés dans l'agglomération de Montpellier. La ville est en effet considérée comme très dynamique sur le plan de l'architecture et de la construction. Elle présente une forte croissance urbaine et s'est positionnée depuis quelques années comme une des villes européennes les plus ambitieuses dans ce secteur selon le *New York Times* (2012). Elle constitue ainsi un terrain d'observation riche au sein duquel les projets réalisés ou en cours sont nombreux et les stratégies des cabinets variées. Sur le plan temporel, nous avons investigué les stratégies concernant des projets récents (menés au cours des cinq dernières années). Le niveau d'analyse retenu est double dans la mesure où notre recherche traite à la fois du niveau sectoriel (enjeux généraux liés à l'activité) et du niveau inter-organisationnel (stratégies de coopération entre cabinets concurrents).

ENCADRÉ

Le secteur français de l'architecture

Le secteur français de l'architecture [code NAF : sous-classe 71.11Z «activités d'architecture»] est stimulant à investiguer pour plusieurs raisons. Parmi elles, citons la pluralité des logiques d'action à l'œuvre [démarche artistique *versus* réalités économiques], la visibilité et la durabilité du produit final, la reconnaissance d'une compétence française en la matière, ou encore la diversité des projets (de la maison individuelle à l'aéroport). À la fin de l'année 2011, on recensait en France 29 933 architectes. Ceux-ci exercent de moins en moins en libéral et de plus en plus au sein d'un cabinet regroupant plusieurs collaborateurs. Le secteur global du bâtiment représentait en 2010 un chiffre d'affaires total de 123 milliards d'euros au sein duquel on peut estimer la part des architectes à environ 44 %. Le secteur de l'architecture a connu plusieurs évolutions au cours de ces dernières années telles que la montée en puissance de grands noms incarnant des marques puissantes («starchitectes» tels que Frank Gehry ou Jean Nouvel), l'internationalisation croissante des marchés, l'évolution de certains matériaux (considérations écologiques), l'impact des technologies de la communication (rôle clé du site Internet) ou encore le ralentissement du nombre de projets en raison de la crise financière de 2008.

Le marché de l'architecture se décompose en plusieurs ensembles selon le type de client/projet. On peut tout d'abord séparer le segment des particuliers (*B to C*, essentiellement des maisons individuelles) et celui des donneurs d'ordre professionnels publics ou privés (*B to B*). Notre recherche s'intéresse exclusivement au cas des projets réalisés en *B to B*, dans la mesure où les projets destinés aux particuliers nécessitent très rarement la collaboration entre cabinets concurrents. Les projets architecturaux en *B to B* représentent souvent quant à eux un volume d'affaires et une complexité supérieurs et requièrent la plupart du temps une procédure d'appel d'offres visant à mettre en concurrence les cabinets. Au niveau de la création de valeur associée à un projet, la rémunération des architectes est découpée en deux parts environ égales. La première concerne la conception du projet et la seconde le suivi du chantier.

Pour mener à bien cette recherche, nous avons recueilli et analysé des données primaires et secondaires. Les données secondaires qualitatives et quantitatives sont issues de plusieurs sources telles que des articles de presse sur les projets architecturaux et les appels d'offres passés (via la base de données Factiva), des études de marché disponibles en ligne, des statistiques sur la profession, la réglementation des marchés publics et les textes en vigueur au sein de la profession (ex : le code de déontologie des architectes). S'agissant d'une profession régie par un ordre, nous avons collecté plusieurs données secondaires auprès du site *Internet* de l'ordre des architectes. Réunies, ces données secondaires servent deux objectifs dans notre protocole de recherche. D'abord, elles nous ont permis d'acquérir une culture sectorielle préalable et nécessaire pour décrypter le fonctionnement de l'activité, identifier les parties prenantes en présence et comprendre les évolutions récentes du métier. Ensuite, grâce à ces éléments, nous avons pu trianguler certaines données primaires et nous assurer que nos résultats empiriques n'étaient pas uniquement liés à des spécificités locales.

Les données primaires, quant à elles, proviennent d'entretiens en face à face en profondeur menés auprès des acteurs du secteur et d'une durée comprise entre une et deux heures. Nous avons réalisé 12 entretiens semi-directifs entre la fin de l'année 2013 et le début de l'année 2015 auprès d'architectes issus de trois cabinets (codés Archi1, Archi2 et Archi3). Ces trois cabinets ont été sélectionnés selon des critères de taille et de type de projets réalisés dans un souci de représentativité du métier d'architecte opérant en *B to B*. Dans ces trois structures, nous avons interrogé deux profils de répondants : d'abord les associés fondateurs de chacun de ces trois cabinets, bénéficiant tous d'une expérience supérieure à vingt ans au sein de l'activité d'architecture et supérieure à dix ans en tant qu'associé du cabinet en question. Puis, nous avons interrogé d'autres architectes salariés au sein de ces cabinets et travaillant ou ayant travaillé explicitement sur les projets identifiés comme coopétitifs (cf. tableau 3).

TABLEAU 3 La collecte des données primaires			
Cabinet	Archi1	Archi2	Archi3
Date de création du cabinet	2005	1997	1995
Nombre total de collaborateurs	4	5	40
CA en 2015	1.1M€	0.6M€	4.1M€
Entretiens réalisés auprès des associés	1	2	2
Entretiens auprès des architectes	2	2	3

Sources : données primaires et *societe.com*

Tous les répondants ont été interrogés en binôme sur la base d'un guide d'entretien construit autour des déterminants, des modalités et des enjeux de la coopétition entre architectes dans le cadre des marchés avec appels d'offres. Les entretiens ont été enregistrés, intégralement retranscrits et codés manuellement selon les principes de l'analyse de contenu de Miles et Huberman (1994). Pour ce faire, nous avons construit un dictionnaire thématique à partir des travaux de Bengtsson et Kock (1999, 2000) de Cova *et al.* (2002) et de Skaates et Tikkanen (2003). Cette méthode d'analyse permet l'identification de thèmes communs

et convergents au sein des discours des répondants (Eisenhardt, 1989). Toutefois, durant la phase d'analyse des données primaires nous avons amélioré la codification et l'analyse des entretiens en intégrant de nouveaux thèmes reflétant les idées exprimées par les répondants (Miles et Huberman, 1994). Finalement, 8 thèmes et 45 sous-thèmes ont été identifiés dans les entretiens retranscrits. A titre d'exemple, lorsqu'un répondant évoque dans son discours les enjeux de réputation associés à la coopétition commerciale, nous avons codé ce segment du discours de la façon suivante : thème 7 (avantages de la coopétition), sous-thème 7.3 (réputation).

Concernant la valorisation des données codées, nous avons retenu le projet de coopétition comme unité d'analyse du matériau primaire. Celui-ci a été défini comme un projet architectural sur lequel au moins deux cabinets concurrents collaborent. Dans un objectif d'interprétation des données, nous avons principalement utilisé trois des techniques proposées par Miles et Huberman. Ainsi, nous avons d'abord cherché à identifier des *patterns* (arguments récurrents dans les discours des répondants), puis à subdiviser certaines variables centrales de l'analyse (par ex. : les différentes formes de coopétition commerciale) et enfin, à observer d'éventuelles relations entre variables (par ex. : les déterminants de la coopétition commerciale). Les données ont été analysées par les deux chercheurs impliqués dans cette recherche de manière à confronter nos compréhensions des matériaux empiriques et à minimiser ainsi les biais liés à la forte subjectivité du chercheur seul.

Les discours recueillis auprès des répondants nous ont permis d'identifier 17 projets coopétitifs concernant les cabinets d'architectes investigués (cf. tableau 4). L'identification de ces projets coopétitifs repose ainsi sur le déclaratif des répondants. Concrètement, il s'agit des projets architecturaux pour lesquels les répondants ont évoqué le fait de les mener en coopération avec un cabinet concurrent par ailleurs sur d'autres projets (passés ou en cours). Afin de limiter nos biais d'interprétation et de renforcer la validité de l'analyse, nous avons ultérieurement soumis la liste de ces projets coopétitifs à une validation par les répondants.

Résultats

LES DÉTERMINANTS DE LA COOPÉTITION COMMERCIALE DANS LE SECTEUR DE L'ARCHITECTURE

Le traitement des données permet tout d'abord d'identifier la coopétition comme une pratique présente au sein du secteur. En effet, les architectes rencontrés évoquent unanimement la tendance à recourir à une telle stratégie. Le fondateur du cabinet Archi2 bénéficiant d'une vingtaine d'années d'expérience évoque cette tendance : « *c'est l'évolution du contexte qui favorise cela. Il y a plus d'associations qu'avant entre les cabinets. On y pense de plus en plus quand on travaille sur des projets, sur des idées. (...) avant, on montait notre projet seul sans se soucier de ce que faisaient les autres, à Montpellier ou ailleurs que ce soit à Paris ou dans le monde* ». En ce qui concerne la part des projets réalisés en coopération, les données varient d'un cabinet à l'autre. Les projets menés en coopération avec un cabinet concurrent par rapport au total des projets menés représentent ainsi 5% pour le cabinet Archi1, environ 20% pour le cabinet Archi2 et jusqu'à 25% pour le cabinet Archi3.

TABLEAU 4
Les projets coopétitifs identifiés
(et non identifiés)

Cabinet d'architectes	Appels d'offres concernés par une relation de coopération*
Archi1	1.1. Pôle chimie/recherche à Montpellier (2) 1.2. Tour d'habitation à Montpellier (2)
Archi2	2.1. Immeuble d'habitation Folie à Montpellier (8) 2.2. Parking à Avignon (2) 2.3. Tramway à Saint-Etienne (2) 2.4. Mairie de Montpellier (2) 2.5. Archives à Montpellier (2) 2.6. Quartier à Béziers (2) 2.7. Zone d'aménagement concerté (ZAC) à Montpellier (2) 2.8. Station tramway à Montpellier (4) 2.9. Laboratoire à Toulouse (2)
Archi3	3.1. Zone d'aménagement concerté (ZAC) à Montpellier (3) 3.2. Laboratoire à Montpellier (2) 3.3. Musée à Montpellier (2) 3.4. Musée à Nîmes (2) 3.5. Stade à Aurillac (2) 3.6. Projet à Strasbourg (2)

*entre parenthèses le nombre de cabinets d'architectes impliqués dans l'appel d'offres

Le développement de ce mode relationnel hybride trouve son origine dans plusieurs facteurs. Premièrement, les cabinets d'architectes sont de plus en plus concernés par l'expansion géographique de leur activité. Les entreprises deviennent plus mobiles que par le passé. Elles n'hésitent pas à répondre à des appels d'offres en dehors de leur zone d'implantation ce qui augmente la concurrence sur le plan national et international. Dans ce contexte d'expansion géographique, un partenaire local est souvent requis pour mener à bien la tâche de suivi du chantier, comme ce fut le cas dans les projets 1.1, 2.4, 2.9 et 3.1. Un associé du cabinet Archi2 souligne ce point : « *les maîtres d'ouvrages aiment bien avoir dans le projet un cabinet local car cela facilite la communication, et c'est mieux en général pour le suivi des chantiers (...)* Pour les cabinets, c'est également intéressant financièrement d'avoir un partenaire proche du site, car cela coûte cher de faire chaque semaine les trajets, c'est mieux si on peut compter sur quelqu'un sur place ». La recherche d'une proximité avec le client constitue ainsi un premier déterminant de la coopération avec un concurrent local servant de relai à l'entreprise initiatrice du projet. Le partenaire sur un projet 1 peut par ailleurs être concurrent sur un projet 2 comme l'ont évoqué les répondants, plaçant les deux entreprises dans une situation de coopération (cf. tableau 5).

TABLEAU 5
La coopération commerciale dans
le cadre d'appels d'offres

	Appel d'offres projet 1	Appel d'offres projet 2
Cabinet A	Proposition A	Proposition AB
Cabinet B	Proposition B	
	Concurrence	Coopération
	Situation de coopération	

Deuxièmement, la coopération est également motivée par la tendance consistant à rechercher des partenaires prestigieux. En effet, les organisations publiques (villes, communautés urbaines, régions, etc.) et privées (entreprises, associations, fondations) sont de plus en plus attentives à leur image et à leur notoriété dans un contexte de compétition accrue notamment par l'image. Dans ce contexte, le recours à des architectes de renom incarne une stratégie de différenciation et de marque. Fragilisés et démunis face à cette tendance, les cabinets plus modestes ont parfois intérêt à collaborer avec un « grand nom » du secteur pour remporter un appel d'offres. Un répondant du cabinet Archi1 évoque cette réalité : « *avant, on savait qu'on avait une chance, le marché était plus ouvert. Maintenant si on ne s'appelle pas X ou Tartempion, on sait que ce n'est même pas la peine de concourir. Sur un projet, on nous l'a même dit explicitement* ». La coopération momentanée avec le concurrent prestigieux (et adversaire sur d'autres projets en parallèle) apparaît dans ce cas comme un moyen d'accéder à différentes ressources (humaines, matérielles, immatérielles) et de maximiser ses chances de décrocher certains appels d'offres. Nous avons pu identifier cette tendance dans les projets 2.1, 2.4, 2.5 et 3.3.

Enfin, les répondants de notre étude empirique s'accordent sur le fait que les projets deviennent de plus en plus complexes sur le plan technique, notamment en raison de l'évolution des matériaux, des technologies utilisées et des exigences croissantes des clients. Certains cabinets cherchent ainsi, en s'alliant avec des concurrents, à offrir une meilleure expertise aux clients et à acquérir certaines ressources clés. Tel fut le cas dans le projet 3.2 concernant la création d'un laboratoire médical à Montpellier par le cabinet Archi3 et une entreprise d'architecture lyonnaise. L'un des associés du cabinet montpelliérain explique ainsi le rôle de l'acquisition d'une expertise dans les facteurs incitant à coopérer avec un concurrent : « *les maîtres d'ouvrage recherchent de l'expertise. Pour les cabinets, cela veut dire qu'il faut des garanties, il faut inspirer confiance. Par exemple, lorsque l'hôpital de Montpellier a voulu faire construire un laboratoire, ils ont voulu un cabinet qui avait déjà conçu ce type de projet. Nous, on n'avait pas cette expertise, mais ils nous voulaient quand même, car ils nous connaissaient et ils connaissaient nos réalisations. Donc on est allé chercher un cabinet de Lyon spécialisé qui avait cette compétence et que l'on avait affronté lors d'un appel d'offres il y a quelque temps* ».

La coopération est ainsi apparue très vite dans notre recherche comme un élément de plus en plus présent dans les stratégies commerciales mises en place par les cabinets d'architectes. Nous avons ensuite voulu comprendre comment ces stratégies étaient mises en place, quelles étaient leurs modalités et leur dynamique dans le temps. Pour cela, nous avons analysé les données concernant le processus d'appel d'offres qui structure les relations commerciales dans le secteur.

LE DÉVELOPPEMENT DE LA COOPÉTION COMMERCIALE DANS LE SECTEUR DE L'ARCHITECTURE

Dans le secteur de l'architecture, les contrats commerciaux sont régis par des procédures d'appel d'offres visant à mettre en concurrence différents porteurs de projets. La procédure structure l'activité des cabinets d'architecture et a des conséquences directes sur la façon dont les entreprises développent des relations coopératives. L'analyse des données secondaires

nous a ainsi permis de mettre en évidence le déroulement de la procédure d'appel d'offres. Ce séquençage est issu de la réglementation des marchés publics mais s'est diffusé aux marchés privés, comme c'est le cas dans d'autres secteurs (informatique, conseil, transport, etc.). Nous avons synthétisé cette procédure dans le tableau 6 en mettant en évidence les étapes qui donnent parfois lieu à des situations de coopération.

L'analyse de la procédure utilisée pour les marchés publics et privés dans le secteur met en évidence que c'est le maître d'ouvrage (le propriétaire de l'ouvrage ou client) qui élabore l'appel d'offres et le diffuse. Il réceptionne ensuite les dossiers de candidature soumis. L'étude des entretiens menés auprès des architectes souligne qu'il arrive de plus en plus fréquemment que des partenaires concurrents présentent un projet en commun. Les maîtres d'ouvrage examinent à ce stade les dossiers et pré-sélectionnent un ou plusieurs projets qui peuvent être

réalisés en coopération. Ils convoquent ensuite les candidats pré-sélectionnés, discutent et négocient certains points. La septième étape correspond à la remise finale du dossier par les maîtres d'œuvre.

LES FORMES DE LA COOPÉRATION COMMERCIALE DANS LE SECTEUR DE L'ARCHITECTURE

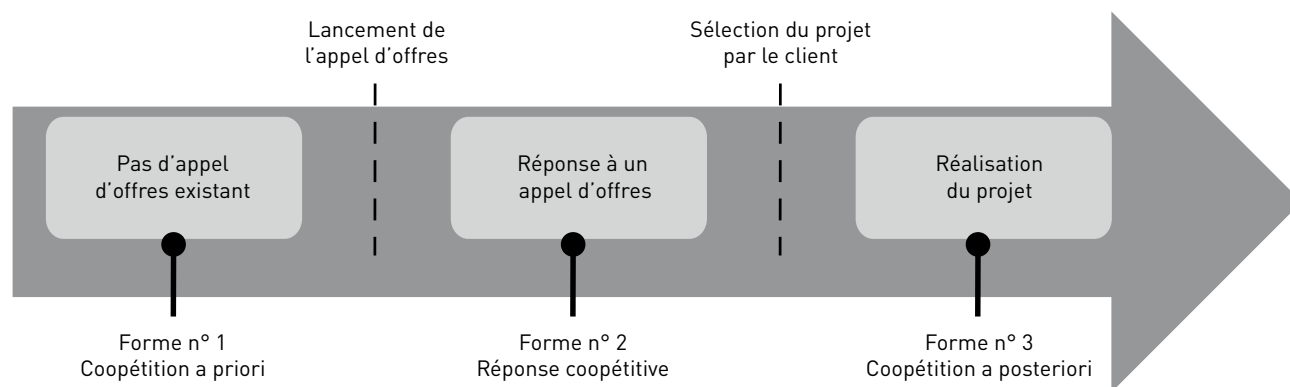
Afin d'étudier la coopération commerciale entre les cabinets d'architectes, nous avons interpellé les répondants sur la base de cette procédure légale. Le traitement des données primaires nous a en réalité permis de dépasser le cadre de cette procédure et d'identifier d'autres pratiques (moins formelles) des entreprises en matière de coopération commerciale. En effet, l'analyse de contenu consacrée à la dynamique de la coopération commerciale dévoile trois formes dont une intervient avant le début du processus et une autre postérieure à celui-ci (cf. figure 1).

TABLEAU 6
Le processus d'appel d'offres en architecture

		Contenu	Description de la coopération
1.	Élaboration de l'appel d'offres par le maître d'ouvrage (client)	Détermination des besoins à satisfaire et de l'enveloppe budgétaire par le maître d'ouvrage. Choix de la procédure adaptée et des critères de sélection des candidats	Non concerné
2.	Appel à candidature par le maître d'ouvrage (client)	Diffusion de l'appel d'offres	Non concerné
3.	Réception des candidatures	Le maître d'ouvrage doit laisser un délai suffisant entre la publication de l'appel d'offres et la remise des dossiers de candidature	Plusieurs maître d'œuvre concurrents (cabinets d'architectes) peuvent répondre en commun
4.	Analyse des dossiers	Analyse des compétences, références, moyens	Le maître d'ouvrage peut étudier des dossiers réalisés en coopération
5.	Pré-sélection	Sélection d'un ou plusieurs candidats	Le maître d'ouvrage peut sélectionner un dossier réalisé en coopération
6.	Présentation du programme	Discussions et négociations avec le ou les candidat(s)	Ces échanges peuvent avoir lieu avec des partenaires concurrents
7.	Remise des propositions par les candidats	Remise des propositions finales	Les maîtres d'œuvre peuvent remettre une proposition réalisée en coopération
8.	Choix	Information des candidats non retenus, et sur leur demande, communication des motifs de rejet. Notification du marché. Retour des dossiers d'œuvre aux candidats non retenus	Les maîtres d'ouvrage peuvent choisir un projet en coopération

Sources : entretiens et ordre des architectes

FIGURE 1
Les trois formes de la coopération commerciale dans le processus d'appel d'offres



Tout d'abord, nous avons pu mettre en évidence qu'il existe une période préalable au lancement de l'appel d'offres durant laquelle les architectes essayent de se rapprocher dans la perspective d'une réponse potentielle en commun. Nos résultats montrent en effet que la coopération peut se développer indépendamment d'appels d'offres (forme n°1). Ce que nous nommons « coopération *a priori* » correspond à des relations entre concurrents qui ont été favorisées par l'appartenance à des réseaux professionnels communs¹, à des connaissances issues du parcours de formation ou à des rencontres fortuites dans le cadre de leurs activités. Cette première forme s'explique notamment par l'augmentation de la concurrence en raison de la plus forte mobilité géographique des cabinets. L'un des associés du cabinet Archi3 illustre ce type de comportement : « *je m'entends très bien avec l'associée d'un cabinet d'architecture alsacien. Dans le passé, nous avons été en compétition sur certains appels d'offres. Aujourd'hui, je sais que si je dois répondre à un appel d'offres dans leur région, je les prendrai comme partenaire, même s'ils sont plus petits, car je sais qu'ils travaillent très bien. Nous nous apprécions et nous nous respectons, même si nous sommes concurrents. Nous n'avons jamais travaillé ensemble, mais nous savons qu'un jour nous le ferons. Dans cette perspective on entretient des liens, on s'appelle, on échange des informations sur des appels d'offres* ». Cette « coopération *a priori* » est en partie émergente en raison de sa source (réseaux professionnels et personnels, affrontement dans des appels d'offres antérieurs) et en partie délibérée si l'on considère l'intention avérée de certains cabinets de travailler ensemble dès l'apparition d'une opportunité. L'analyse des entretiens montre que ces relations ne sont pas figées, mais plutôt volatiles et discontinues, puisqu'elles dépendent en grande partie de la nature des projets et des attentes spécifiques des clients.

Ensuite, les formes les plus courantes de coopération au sein du secteur étudié concernent la période post-publication de l'appel d'offres (forme n°2). Ce que nous nommons « réponse coopérative » correspond aux entreprises cherchant des partenaires potentiels en fonction des spécificités des besoins du client, puis répondant ensemble à un appel d'offres. Pour maximiser ses chances de remporter l'appel d'offres, les critères de rapprochement géographique par rapport au lieu du projet sont alors assez récurrents comme nous l'avons souligné plus haut. La proximité géographique avec le client apparaît comme un facteur essentiel mais pas uniquement. La complémentarité en termes de compétences joue aussi un rôle à ce niveau, ainsi que la recherche d'un certain prestige dès lors qu'il s'agit de travailler avec un concurrent possédant une meilleure notoriété. Le lien qui s'établit et la nature du travail réalisé en commun sont uniques car ils s'adaptent aux caractéristiques du cahier des charges mais aussi à la situation concurrentielle vécue en parallèle.

Enfin, les données empiriques collectées révèlent que la coopération peut également intervenir *a posteriori* (forme n°3), c'est-à-dire après la signature du contrat et ce parfois de façon exclusive de toute autre forme. Dans ce cas, un cabinet remporte seul un concours puis démarque un (ou des) concurrent(s) (perdant(s) dudit concours) pour coopérer dans la réalisation du projet. L'entreprise ayant remporté l'appel d'offres cherche ainsi à bénéficier de la contribution d'un partenaire pour la réalisation

de certaines tâches, notamment celle de suivi du chantier. Ici aussi, les enjeux principaux se révèlent être soit la recherche d'une proximité géographique, soit le manque de ressources, soit le recentrage sur des activités à plus forte valeur ajoutée (création, design, activités commerciales), comme l'illustre une situation empirique rencontrée dans notre recherche. En effet, dans le cadre du projet 3.5, suite à sa sélection pour un projet situé à Aurillac, un associé du cabinet Archi3, un grand cabinet montpelliérain, nous a expliqué comment il avait démarché un petit cabinet lozérien qui était son concurrent sur l'appel d'offres et qui n'avait pas souhaité initialement proposer un projet en commun. Finalement, bien qu'il eût décliné la proposition de travailler en collaboration avec Archi3 lors de la réponse à l'appel d'offres, le petit cabinet a accepté de coopérer une fois le projet retenu. Cela permit à Archi3 de ne pas suivre le chantier et de déléguer une partie de la relation client à ce cabinet local. Pour Archi3, l'intérêt est triple : conserver des ressources pour répondre à d'autres appels d'offres, se concentrer sur des activités à plus forte valeur ajoutée et enfin, réduire les coûts liés aux trajets en bénéficiant d'un partenaire sur place. Pour le petit cabinet, il eût été bien évidemment plus intéressant de gagner la totalité du projet plutôt qu'une partie, mais une fois l'appel d'offres perdu, il paraissait inenvisageable de passer à côté de cette opportunité commerciale et d'un nouveau contact client. Dans cet exemple, comme dans d'autres que nous avons pu identifier, il s'agit bien de coopération commerciale *a posteriori* car les deux entreprises sont concurrentes en amont du processus d'appel d'offres puis partenaires en aval tout en restant concurrentes sur d'autres projets dans la région.

Les cas de coopération identifiées dans notre étude empirique présentent une ou plusieurs de ces trois formes comme le résume le tableau 7.

TABLEAU 7
Les formes de la coopération commerciale dans notre étude empirique

Cabinet	Projets coopératifs*	Forme(s)*
Archi1	1.1. Pôle chimie/recherche à Montpellier (2) 1.2. Tour d'habitation à Montpellier (2)	RC RC
Archi2	2.1. Immeuble d'habitation Folie à Montpellier (8) 2.2. Parking à Avignon (2) 2.3. Tramway à Saint-Etienne (2) 2.4. Mairie de Montpellier (2) 2.5. Archives à Montpellier (2) 2.6. Quartier à Béziers (2) 2.7. ZAC à Montpellier (2) 2.8. Station tramway à Montpellier (4) 2.9. Laboratoire à Toulouse (2)	CA + RC CA + RC + CP RC + CP RC CA + RC RC + CP RC + CP CA + RC + CP RC + CP
Archi3	3.1. ZAC à Montpellier (3) 3.2. Laboratoire à Montpellier (2) 3.3. Musée à Montpellier (2) 3.4. Musée à Nîmes (2) 3.5. Stade à Aurillac (2) 3.6. Projet à Strasbourg (2)	CA + RC + CP RC + CP CA + RC RC CP CA

* CA = Coopération *a priori*; RC = Réponse coopérative; CP = Coopération *a posteriori*

1. A titre d'exemple, une association professionnelle regroupe 115 membres parmi les 1200 architectes présents en Languedoc-Roussillon.

Discussion

LA COOPÉTITION COMMERCIALE DANS LES MARCHÉS AVEC APPELS D'OFFRES

De manière générale, notre recherche illustre le développement d'une tendance coopérative entre concurrents directs ou indirects (Bengtsson et Kock, 2014; Le Roy et Fernandez, 2015; Czakon, et Czernek, 2016). Le système d'appel d'offres, mis en place à l'origine dans un objectif de mise en concurrence des fournisseurs, aboutit dans certains cas à des mécanismes de coopération et à des stratégies coopétitives. L'étude empirique réalisée nourrit ainsi la réflexion engagée sur les modalités et la dynamique de la coopétition commerciale, en abordant le cas particulier des marchés avec appels d'offres.

Au-delà du secteur de l'architecture, les caractéristiques de la demande au sein de ce type de marchés laissent en effet penser que la coopétition peut y incarner une stratégie relationnelle particulièrement pertinente avec des modalités propres. Dans le modèle DUC développé par Skaates et Tikkanen (2003), les auteurs insistent sur la dimension « discontinue » de l'offre. A ce niveau, la mise en place d'une « coopétition *a priori* » telle qu'identifiée dans notre cas peut permettre aux entreprises de développer des relations entre concurrents dans l'attente d'opportunités à saisir. La dimension « unique » de l'offre sur ce type de marché suppose également que les entreprises disposent des compétences spécifiques à chaque projet. Là encore, notre cas empirique illustre comment la coopétition facilite l'accès à de nouvelles ressources et compétences (complémentaires) requises pour un projet inédit. Enfin, le caractère « complexe » des marchés régis par des appels d'offres suppose que l'entreprise soit en mesure de faire face aux exigences des différentes parties prenantes en présence. La coopération avec un concurrent peut dès lors palier les limites rencontrées par une entreprise seule face à des partenaires exigeants.

Les résultats de notre recherche corroborent l'idée développée par Pellegrin-Boucher *et al.* (2017) selon laquelle la coopétition commerciale se distingue de la coopération en recherche et développement sur plusieurs dimensions (cf. tableau 8). En particulier, au sein des marchés avec appels d'offres, les entreprises coopétitives conçoivent des projets sur-mesure et partagent des ressources de différente nature. A la différence de la

coopétition commerciale en *B to C*, le processus est discontinu et peut prendre une ou plusieurs des trois formes identifiées. Concernant la création de valeur, il s'agit en priorité de gagner un appel d'offres, de générer des contacts et d'acquérir de nouvelles connaissances dans différents domaines (artistiques, techniques, juridiques, méthodologiques, politiques, informatiques, etc.). En conséquence l'appropriation de la valeur est plus complexe à mesurer puisqu'elle ne repose pas uniquement sur le chiffre d'affaires généré par la coopétition.

A la lumière de nos résultats, la coopétition commerciale apparaît comme une stratégie relationnelle permettant d'anticiper, de soumettre, de remporter et/ou de travailler ensemble sur des appels d'offres. Plusieurs marchés concernés par ce type de fonctionnement (l'informatique, les services de conseil aux entreprises, les transports, l'énergie, l'eau, etc.) présentent des traits communs avec le cas étudié dans notre recherche (Cova et Salle, 2007; Malaval et Bénaroya, 2013). Ces secteurs sont en effet caractérisés par une forte dimension concurrentielle entre les fournisseurs pour remporter les projets, par un nombre restreint de clients potentiels, des débouchés hétérogènes, un rôle actif du client, une forte implication réciproque entre donneurs d'ordre et fournisseurs et une forte création de valeur (Malaval et Bénaroya, 2013). Plus précisément, notre recherche permet de discuter de la dynamique coopétitive commerciale avec appel d'offres et d'identifier trois formes distinctes.

LES ENJEUX DES TROIS FORMES COOPÉTITIVES

L'étude du secteur de l'architecture révèle l'existence de trois formes de coopétition commerciale dans les marchés avec appel d'offres. Le tableau 9 caractérise ces trois formes et les distingue selon six critères : l'horizon temporel, la nature des interactions, le degré de formalisation, les objectifs, la création de valeur et les conseils aux managers pour la mise en œuvre.

L'analyse de la première forme, la coopétition *a priori*, montre notamment que les rapprochements entre concurrents permettent de développer des relations informelles de long-terme. Ce résultat met en exergue l'importance d'une forme de coopétition commerciale informelle précédant la publication de l'appel d'offres. La coopétition *a priori* suggère ainsi que les managers ont intérêt à entretenir leur capital social au sens de Bourdieu

TABLEAU 8
Les spécificités de la coopétition commerciale avec appels d'offres

Caractéristiques	Coopétition en R&D	Coopétition commerciale	Coopétition commerciale avec appel d'offres
Activités coopératives	– R&D, production	– Ventes, distribution	– Proposition commerciale (sur mesure)
Type de ressources partagées	– Technologiques	– Commerciales, marketing (connaissances du marché, circuit de distribution)	– Techniques, méthodologiques, juridiques, politiques, commerciales
Horizon temporel	– Long terme – Processus continu	– Long terme ou court terme – Processus continu ou discontinu	– Processus discontinu – Trois formes possibles
Création de valeur	– Partager les coûts de R&D – Apprentissage technologique	– Gagner un contrat, vendre une solution/produit	– Gagner un appel d'offres, élargir son réseau et son portefeuille clients, acquérir des connaissances
Mesure de l'appropriation de la valeur	– Difficile	– Facile	– Variable

(1980), c'est-à-dire mobiliser un réseau de relations plus ou moins institutionnalisées. De telles relations informelles coopératives ont été mises en évidence dans le cadre de relations de coopération interne (Seran *et al.*, 2016) ou de réseaux d'entreprises (Tidström, 2014), mais à notre connaissance aucune recherche n'a souligné cet aspect dans le cadre de la coopération commerciale. A ce titre, les entreprises ont intérêt à tisser des liens en amont de la relation commerciale coopérative avec des concurrents mais aussi avec des clients potentiels. Dans de nombreux marchés avec appels d'offres, il est en effet essentiel d'identifier la(les) personne(s) décisionnaire(s) chez le client (comité spécifique d'une mairie, direction des achats, commission d'appels d'offres, etc.). La coopération *a priori* permettrait ainsi de choisir plus rapidement et efficacement son partenaire pour un projet adapté. Elle faciliterait la construction de liens dans la durée favorisant la réussite des relations coopératives (Chin *et al.*, 2008; Tidström, 2014; Seran *et al.*, 2016). Cette première forme présente l'avantage d'enrichir sa connaissance des concurrents, des clients et des projets potentiels. L'augmentation de l'intensité concurrentielle sur de nombreux marchés avec appels d'offres suggère que les entreprises ont fortement intérêt à investir dans la coopération *a priori* afin d'être présents le plus en amont possible de projets potentiels. Concrètement, cela suppose par exemple une participation active dans des associations professionnelles et, en interne, de consacrer des ressources à la veille commerciale coopérative.

Notre recherche met en lumière une deuxième forme dans la dynamique de la coopération commerciale : la réponse coopérative. Cette forme incarne la situation où deux concurrents (ou plus) répondent ensemble à un appel d'offres. Comme dans le secteur de l'informatique (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013), les cabinets d'architectes concurrents semblent de plus en plus amenés à rédiger ensemble des réponses à des appels d'offres. A ce niveau, une partie prenante externe joue un rôle essentiel : le client (Depeyre et Dumez, 2007; Malaval et Bénaroya, 2013). Dans ces secteurs où les clients sont puissants, ceux-ci ont fortement intérêt à inciter les fournisseurs à travailler ensemble et à mener des stratégies de coopération. Ainsi les clients cherchent à bénéficier des meilleures ressources et compétences disponibles sur le marché (Depeyre et Dumez, 2007).

Lors de cette deuxième forme, les entreprises concurrentes interagissent dans le cadre d'une relation continue, formelle et délimitée par le calendrier de l'appel d'offres. Du point de vue des fournisseurs, l'objectif principal est de mettre en commun des ressources et compétences complémentaires pour remporter l'appel d'offres (*cf.* tableau 8). Sur le plan managérial, l'étude des projets coopératifs suggère que les entreprises ont intérêt à coopérer dans le cadre du projet réalisé en commun. Par exemple, les coopérateurs gagnent à partager leurs méthodes et outils de travail (logiciels, processus, documents internes) et leurs idées. En parallèle, notre recherche souligne l'intérêt de protéger le contenu relatif aux autres projets. Par exemple, cela consiste lors des visites du coopérateur, à s'assurer que les éléments non concernés par ce projet coopératif ne lui soient pas accessibles.

La mise en évidence d'une troisième forme de coopération commerciale (*a posteriori*) constitue la dernière contribution de notre recherche. L'étude empirique réalisée ici illustre comment les entreprises peuvent se tourner vers des concurrents en aval de la relation commerciale, une fois que l'appel d'offres a été remporté seul et que le contrat est déjà signé avec le client. A notre connaissance, ni la littérature traitant des appels d'offres, ni celle consacrée à la coopération, n'aborde les situations postérieures à la décision du client. Un des apports majeurs de notre recherche réside précisément dans l'analyse de cette stratégie intervenant après la décision du donneur d'ordre. Cette stratégie présente plusieurs avantages pour les coopérateurs parmi lesquels on peut citer l'accès à des ressources supplémentaires, la réduction des coûts, la multiplication des projets et le recentrage sur le cœur de métier. Concernant la mise en œuvre de la coopération *a posteriori*, nous suggérons aux managers de veiller à ce que deux points clés soient respectés. Premièrement, le coopérateur ayant remporté l'appel d'offres doit s'assurer du suivi et de la qualité d'exécution par l'autre coopérateur. Deuxièmement, la coopération *a posteriori* offre l'opportunité d'évaluer le potentiel du coopérateur pour de futurs projets. Ainsi, cette troisième forme peut incarner dans certains cas une première étape d'un processus régulier de coopération et alimenter ainsi un portefeuille de coopérateurs potentiels pour l'entreprise.

TABLEAU 9
Caractéristiques des trois formes coopératives

Caractéristiques	Coopération <i>a priori</i>	Réponse Coopérative	Coopération <i>a posteriori</i>
Horizon temporel	– Long terme	– Court terme	– Moyen terme
Nature des interactions	– Discontinue	– Continue	– Continue
Degré de formalisation	– Informel (absence de contrat)	– Formel (contrat) – Relation d'alliance coopérative	– Formel (contrat) – Relation de partenariat vertical coopératif
Objectifs	– Étendre son réseau – Pratiquer une veille commerciale et concurrentielle	– Gagner l'appel d'offres – Acquérir des ressources et compétences	– Réduire les coûts – Se recentrer sur son cœur de métier – Multiplier les projets
Création de valeur	– Savoir-faire, connaissances, confiance, contacts informels	– Projet remporté	– Contrat avec répartition des tâches
Conseils pour la mise en œuvre	– Être membre actif d'une association professionnelle – Développer un service études et prospection au sein de l'entreprise	– Coopérer sur le projet coopératif – Protéger le contenu des projets non coopératifs	– Contrôle de la qualité du travail réalisé par le coopérateur – Évaluer le potentiel du coopérateur pour de futurs projets

Conclusion

La recherche conduite au sein du secteur de l'architecture visait un objectif d'exploration des stratégies de coopétition sous un angle inédit, celui de la coopétition commerciale dans un contexte d'appel d'offres. La littérature montre en effet que les secteurs régis par appels d'offres présentent des caractéristiques spécifiques. De même, la théorie sur la coopétition suggère qu'il existe des différences importantes entre la coopétition la plus couramment étudiée (celle en R&D) et la coopétition commerciale. Ainsi, nous avons cherché à comprendre les mécanismes par lesquels des entreprises concurrentes sont amenées à coopérer dans le cadre spécifique d'appels d'offres.

Notre contribution principale réside dans la proposition d'un modèle dynamique de la coopétition commerciale articulé autour de trois formes. La première d'entre elles, nommée coopétition *a priori*, consiste à entretenir des relations informelles avec des concurrents en vue de futurs projets. Ensuite, l'étude de cas révèle l'existence d'une réponse coopétitive consistant à construire avec son concurrent une offre commune suite à la publication d'un appel d'offres. Enfin, la coopétition *a posteriori* incarne une troisième forme inédite visant à confier une partie de la chaîne de valeur d'un projet à un concurrent ayant perdu le contrat. Notre modèle propose ainsi un enrichissement de la connaissance sur les mécanismes coopétitifs en se focalisant sur les activités commerciales plutôt que sur celles traditionnellement étudiées par la littérature (R&D, innovation, production).

D'un point de vue managérial, nous montrons qu'il existe une alternance rythmée par les appels d'offres, entre relations formelles et informelles, concurrence et coopération. La connaissance de cette dynamique particulière est un élément clé pour les managers et les acteurs engagés dans ces relations. En effet, malgré la complexité des procédures et des stratégies collaboratives entre concurrents, nous mettons en évidence qu'il est possible à tout moment d'établir des stratégies de coopétition pour les entreprises. Certes, il semble préférable d'anticiper les appels d'offres et de développer des stratégies de coopétition *a priori*, toutefois, les entreprises ont parfois également intérêt à chercher des coopétiteurs en aval du contrat, pour gagner en ressources, se concentrer sur leur cœur de métier et/ou réduire leurs coûts. De plus, pour chacune de ces formes coopétitives, nous avons formulé des recommandations spécifiques à destination des managers. Concernant la coopétition *a priori*, nous suggérons de participer activement à des associations professionnelles et de développer en interne l'activité de veille commerciale coopétitive. Dans le cadre de la réponse coopétitive, les managers ont intérêt à collaborer sur les projets communs et à protéger les données relatives aux autres projets. Enfin, dans le cadre de la coopétition *a posteriori*, nous insistons sur la nécessité d'assurer le suivi de l'exécution du contrat et d'évaluer le potentiel du coopétiteur pour de futurs projets.

Le potentiel de généralisation de nos résultats est cependant pénalisé par plusieurs limites inhérentes à notre recherche telles que l'étude d'un cas sectoriel unique ou les biais afférents à une méthode qualitative (accès aux données, contextualisation du cas, subjectivité des chercheurs, etc.). Au regard de nos résultats établis au sein du secteur français de l'architecture, il conviendrait ainsi d'investiguer les stratégies et les enjeux propres à la coopétition commerciale au sein d'autres marchés fonctionnant

par appel d'offres ou en *B to B* en général. Les résultats mis en lumière laissent en effet penser que d'autres entreprises confrontées à des enjeux similaires (proximité avec le client, unicité du projet, croissance, accès à des compétences nouvelles, etc.) pourraient également être impactées par la coopétition commerciale et bénéficier de ce type de stratégie. Nous pensons qu'il serait intéressant d'étudier la performance de ces stratégies coopétitives commerciales en comparaison de stratégies commerciales individuelles. De plus, pour chacune des trois formes identifiées dans cette recherche, il serait pertinent d'approfondir certains résultats en termes de création, de protection et d'appropriation de la valeur créée par les entreprises en coopétition. Enfin, dans cette recherche, nous avons observé que les coopétiteurs engagés sur les projets avaient une taille ou un positionnement différent. En conséquence, nous proposons d'étudier l'asymétrie des coopétiteurs et d'analyser si cette dimension est corrélée à la performance de la coopétition. Notre recherche incarne ainsi une étape dans un projet plus global destiné à approfondir la connaissance théorique de la coopétition commerciale et à mettre au jour des bonnes pratiques pour les managers.

Bibliographie

- BRANDENBURGER A., NALEBUFF B. (1996). *Co-opetition*, Doubleday.
- BENGTTSSON M., KOCK S. (1999). « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, p. 178-90.
- BENGTTSSON M., KOCK S. (2000). « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, p. 411-26.
- BENGTTSSON M., KOCK, S. (2014), « Coopetition – Quo Vadis ? Past accomplishments and future challenges », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 180-188.
- BOUNCEN R.B., KRAUS S. (2013), « Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition », *Journal of Business Research*, vol. 6, n°10, p. 2060-2070.
- BOURDIEU P. (1980), « Le capital social : notes provisoires », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 31, p. 2-3.
- CHIAMBARETTO, P., DUMEZ, H; (2016), « Toward a typology of coopetition: A multilevel approach », *International Studies of Management and Organization*, 46: p. 110-129
- CHIAMBARETTO P., GURAU C., LE ROY F. (2016), « Coopetitive branding: Definition, typology, benefits and risks », *Industrial Marketing Management*, in press.
- CHIN, K. S., CHAN, B. L., LAM, P. K. (2008), « Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy », *Industrial Management & Data Systems*, 108(4), p. 437-454.
- CZAKON, W., K. CZERNEK (2016), « The role of trust-building mechanisms in entering into network coopetition: The case of tourism networks in Poland », *Industrial Marketing Management*, 57: p. 64-74.
- COVA B. (1990). « Marketing international de projets: un panorama des concepts et des techniques », *Revue française du marketing*, n°127-128, p. 9-38.
- COVA B., GHAURI P., SALLE R. (2002). *Project marketing : beyond competitive bidding*, Wiley.
- COVA B., SALLE R. (2007). « Introduction to the IMM special issue on 'Project marketing and the marketing of solutions' », *Industrial Marketing Management*, vol. 36, p. 138-146.

- D'AVENI R. (1994). *Hypercompetition: managing the dynamics of strategic maneuvering*, Macmillan.
- DEPEYRE C., DUMEZ H. (2007), « Le rôle du client dans les stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, vol. 7, n° 176, p. 216-228.
- DUSSAUGE P., GARRETTE B., MITCHELL W. (2000), « Learning from competing partners: outcomes and duration of scale and link alliances in Europe, North America and Asia », *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 99-126.
- EISENHARDT, K.M. (1989). « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review* 14: p. 532-50.
- ESTRADA I, FAEMS D, DE FARIA P. (2016), « Coopetition and product innovation performance: The role of internal knowledge sharing mechanisms and formal knowledge protection mechanisms », *Industrial Marketing Management*, vol. 53, p. 56-65.
- FERNANDEZ, A-S., F. LE ROY, GNYAWALI D. (2014), « Sources and management of tension in coopetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe ». *Industrial Marketing Management*, 2: p. 222-235.
- GNYAWALI, D. R., PARK B-J. (2009). « Coopetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises : a Multilevel Conceptual Model », *Journal of Small Business Management*, vol. 47, p. 308-330.
- GNYAWALI D. R, PARK B-J (2011), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, *Research Policy*, 5, p. 650-663.
- HAKANSSON H., FORD D. (2002). « How should companies interact in business networks? », *Journal of Business Research*, vol. 55, n°2, p. 133-139.
- HAMEL G., DOZ Y, PRAHALAD C.K. (1989). « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, p. 133-139.
- HAMEL G. (1991). « Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol.12, p. 83-104.
- KYLÄNEN M., MARIANI M. (2012), « Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: evidence from Finnish and Italian theme parks », *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 23: p. 61-74.
- KYLÄNEN M., MARIANI, M. (2014), « Cooperative and coopetitive practices: Cases from the tourism industry ». In Mariani, M.M., R. Baggio, D. Buhalis and C. Longhi (eds.), *Tourism Management, Marketing, and Development: Volume I*, New York: Palgrave, pp. 149-178.
- LADO A.A., BOYD N., HANLON S.C. (1997). « Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: a Syncretic Model », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°1, p. 110-141.
- LEI D., SLOCUM J., PITTS R. (1997). « Designing Organizations for Competitive Advantage: The Power of Unlearning and Learning », *Organizational Dynamics*, vol. 27, n°3, p. 39-53.
- LE ROY F., FERNANDEZ A-S. (2015), « Managing coopetitive tensions at the working-group level : The rise of the Coopetitive Project Team », *British Journal of Management*, vol. 26, p. 671-686.
- LE ROY F., SANOU F. (2014). « Stratégie de coopération et performance de marché : une étude empirique », *Management International*, vol. 18, n°2, p. 124-139.
- MILES M. B., HUBERMAN A. M. (1994, rééd. 2003). *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck.
- MALAVAL P., BÉNAROYA C. (2013). *Marketing Business to Business*, 5^{ème} édition, Pearson.
- PARK H. S., RUSSO M.V. (1996), « When Competition Eclipses Cooperation: An Event History Analysis of Joint Venture Failure ». *Management Science*, vol. 42, p. 875-890.
- MARIANI, M.M. (2016), « Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector ». *Industrial Marketing Management*, 53: p. 103-123.
- PELLEGRIN-BOUCHER E., LE ROY F., GURAU C. (2013). « Coopetitive strategies in the ICT sector : typology and stability », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 25, p. 71-89.
- PELLEGRIN-BOUCHER E. LE ROY F., GURAU C. (2017), « Managing selling coopetition : The case of the ERP industry », *European Management Review*.
- PENG, T-J. A., BOURNE M. (2009), « The coexistence of competition and cooperation between networks: Implications from two Taiwanese healthcare networks ». *British Journal of Management*, vol. 20, p. 377-400.
- PORTER M.E. (1985), *Competitive advantage*, Mac Millan, New-York.
- QUINTANA-GARCÍA C., BENAVIDES-VELASCO C. (2004), « Cooperation, competition, and innovative capability : a panel data of European dedicated biotechnology firms », *Technovation*, vol. 24, n°12, p. 927-938.
- RITALA P. (2012), « Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance », *British Journal of Management*, vol. 23, n°3, p. 307-324.
- RITALA P., SAINIO L.-M. (2014), « Coopetition for radical innovation: technology, market and business-model perspectives », *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 26, n°2, p. 155-169.
- RITALA P., GOLNAM A., WEGMANN A. (2014). « Coopetition-based business models: The case of Amazon.com », *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n° 2, p. 236-249.
- RITALA, P., S. KRAUS, BOUNCKEN R. (2016), « Introduction to coopetition and innovation: Contemporary topics and future research opportunities ». *International Journal of Technology Management*, 71: p. 1-9.
- SANTAMARIA L., SURROCA J. (2011). « Matching the Goals and Impacts of R&D Collaboration », *European Management Review*, vol. 8, n°2, p. 95-109.
- SERAN, T., E. PELLEGRIN-BOUCHER et GURAU C. (2016), « The management of coopetitive tensions within multi-unit organizations ». *Industrial Marketing Management*, 53: p. 31-41.
- SHETH, J. N. (2007). « Emerging Research Opportunities for Doctoral Students in B-to-B Marketing », *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 14, n°1, p. 13-18.
- SKAATES M. A., TIKKANEN, H., LINDBLOM, J. (2002). « Relationships and project marketing success », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 17, n°5, p. 389-406.
- SKAATES M. A., TIKKANEN H. (2003). « International project marketing : an introduction to the INMP approach », *International Journal of Project Management*, vol. 21, n°1, p. 503-510.
- TIDSTRÖM, A. (2014), « Managing tensions in coopetition », *Industrial Marketing Management*, 43: p. 261-271.
- TSAI W. (2002). « Social structure of "Coopetition" within a multiunit organization », *Organization Science*, vol. 13, n° 2, p. 179-190.
- UZZI, B. (1997). « Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly* 42, p. 35-67.
- YAMI S., CASTALDO S., DAGNINO G. B, LE ROY F (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*, Edward Elgar, Cheltenham.
- YIN R. K. (1994). *Case Study Research : Design and Methods*, Sage.