

Création de valeur globale *via* la « coopération interne »

Résumé :

Face à une concurrence omniprésente, les dirigeants des entreprises sont confrontés à de nouvelles difficultés. Sur leur marché la concurrence se joue à plusieurs niveaux. Au niveau national d'une part et au local d'autre part, avec des rapports de force entre les acteurs parfois asymétriques selon ces niveaux. À quel niveau se situer alors pour évaluer les atouts et les zones de fragilité des concurrents ? L'objectif de notre recherche est d'évaluer dans quelle mesure et sous quelles conditions le corpus que forment les nombreux travaux inscrits dans l'approche comportementale de la concurrence peuvent être mobilisés pour explorer la dynamique de collaboration et de compétition sur les marchés. Nous nous sommes focalisés sur les entreprises qui disposent d'un réseau de franchise. Nous avons retenu comme terrain d'observation la restauration rapide en France. Notre démarche méthodologique a été guidée par le désir de multiplier les modes d'accès à la réalité, sous l'angle de la perception managériale. Nous avons à la fois réalisé des entretiens auprès de praticiens, et collecté des informations secondaires quantitatives et qualitatives, externes et internes. Le recueil d'informations a été structuré autour de 3 thèmes : le marché, les actions compétitives, les mouvements concurrentiels. L'étude exploratoire met en lumière la complexité de la dynamique concurrentielle sur le marché local et de son incidence organisationnelle. Sans en présager l'ordre, cette dynamique est en effet le fruit de l'articulation de la stratégie d'ensemble et des stratégies locales. Nous abordons cette dichotomie via le paradigme de la chaîne de valeur globale que les deux formes de stratégie précitées façonnent. Chacune des enseignes forme des actions sur des marchés locaux qui diffèrent selon leur espace concurrentiel et géographique, en terme d'évolution et de perception. Dans la lignée des travaux sur la dynamique concurrentielle, nous proposons de faire des actions compétitives le point focal de la démarche de recherche et donc de réaliser une étude qualitative exploratoire du marché retenu comme terrain d'observation. Notre recherche fait par ailleurs émerger une question de recherche centrée sur une forme de coopération intra-organisationnelle et sa coordination entre espace concurrentielle et espace géographique.

Mots clés :

Mouvements concurrentiels – Réseau de franchise – Chaîne de valeur globale – Perceptions managériales – dyade action / réaction

INTRODUCTION

La gastronomie française est mise à l'honneur. Elle est en effet entrée au patrimoine mondial immatériel de l'UNESCO en 2010. Elle symbolise ainsi une reconnaissance d'exception culturelle mondiale pour les uns, et la protection d'un savoir-faire et de tradition pour les autres. Paradoxalement, le marché de la restauration rapide ne s'est jamais aussi bien porté ces dernières années.

Le secteur du fast-food affiche une croissance de près de 4% en 2012, bien supérieure à l'ensemble de la restauration et malgré une conjoncture économique peu optimiste. La restauration rapide avec ses 34 milliards d'euros de ventes, pèse désormais plus lourd que la restauration traditionnelle. A présent, la restauration rapide représente 54% en terme de ventes sur l'ensemble du secteur de la restauration. « Depuis 2004, année où la restauration rapide a accéléré sa montée en gamme et sa diversification, les ventes ont bondi de 74% ». Entre 1993 et 2009, l'ouverture des points de vente augmente de 265%. Face à l'évolution de ce marché et à la montée en gamme de ses produits, ainsi qu'à la multiplicité des concepts, on assiste à une tendance d'intensification et de complexification de la concurrence. L'intérêt d'une meilleure compréhension de la dynamique concurrentielle est indéniable. Alors même que cette situation rend difficile la compréhension indispensable de la concurrence, les dirigeants d'entreprises de services comme les banques, les assurances ou encore la restauration rapide sont face à des nouvelles difficultés émergentes. Sur leur marché, la concurrence se joue désormais à plusieurs niveaux. Au niveau national, ainsi qu'au niveau local sur les marchés de proximités, entraînant parfois des tensions différentes entre les acteurs selon les niveaux de marché et leur place hiérarchique dédié au sein de l'organisation. A quel niveau alors se situer pour observer, évaluer et analyser les espaces de fragilité des concurrents pour déceler leur stratégie, leur tactique et apprécier les menaces que peuvent constituer certaines de leur manœuvres ? Est-ce à un niveau national ? Toutes les entreprises établissent une stratégie d'ensemble permettant d'asseoir leur identité, tout en maintenant une cohésion territoriale visant à défendre et/ou acquérir des ressources stratégiques. Ou est-ce, par contraste, à un niveau local considérant que c'est dans la proximité que se trouve la réalité du marché ? C'est bien localement que les spécificités de marchés en terme de besoins ou d'attente de la clientèle sont mis en relief. Il y a quelques années l'enseigne Quick a proposé des menus Hallal dans certains de leurs points de ventes. La démarche répondait-elle à une logique de marché localisé ? Ce genre d'offre peut-il se généraliser, ou se décliner autrement chez la concurrence ? A-t-on fait naître de nouveaux concepts d'offres en restauration rapide ? Le choix de proposer actuellement une offre étudiante

chez Mc Donald's selon l'implantation géographique du restaurant, quand d'autres comme Subway la nationalise, est-il pertinent pour l'une et l'autre des enseignes ? Est-ce en ce sens que certaines ont réagi en lançant des offres affinitaires sur d'autres segments de clientèles ? Si oui, sur lesquels et sur quel périmètre géographique et/ou concurrentiel ?

L'approche comportementale de la concurrence est certes récente mais alimentée par de multiples travaux dont la variété théorique et les emprunts méthodologiques diverses sont soulignées (Bensebaa, 2003 ; Koeing, 2005) comme indispensable du fait que « les stratégies concurrentielles gagnent en richesse et en complexité » (Bensebaa et Le Goff, 2005, p.15). L'intention de notre recherche est d'évaluer dans quelle mesure et sous quelles conditions, l'étendue des travaux est mobilisable pour explorer la dynamique concurrentielle des firmes sur leurs marchés respectifs. Après avoir exposé les apports des recherches antérieures, nous présenterons l'approche méthodologique retenue. Puis nous restituerons les résultats et en discuterons. Cette recherche recoupe un triptyque d'enjeux : elle contribue à enrichir le corpus des travaux existants au sein de la dynamique concurrentielle tout en proposant une première description du marché de la restauration rapide française sous ce scope en plaçant au cœur de l'analyse l'individu et ses perceptions.

1. Réencadrage théorique

S'intéresser aux comportements concurrentiels des firmes, c'est comprendre le management de leurs chaînes de valeur globale (1.3.) dans une configuration organisationnelle spécifique (1.2.) qui viennent façonner les manœuvres concurrentielles des firmes sur une dynamique de marché (1.1.)

1.1. Mouvements de compétition des firmes

L'approche comportementale de la concurrence s'intéresse à « la façon dont les entreprises interagissent dans le temps et dans l'espace » (Guillotreau et Le Roy 1999). Ainsi, « il ne s'agit donc plus de caractériser les déterminants de l'intensité concurrentielle mais de prendre pour objet d'analyse les manœuvres concurrentielles des firmes (Smith et *al.*, 1992). [...] L'objet de recherche devient la façon dont se construit cette réalité sociale ». Guillotreau et Le Roy poursuivent en insistant sur le fait que : « sans nier la part structurellement déterminée des choix des entreprises », il s'agit de déterminer l'impact sur la performance de l'entreprise de la

« dynamique de rivalité concurrentielle, c'est-à-dire [de] l'ensemble des actions et réactions des firmes rivales » (Guillotreau et Le Roy, 1999, p.13). L'attention est portée dans l'observation des manœuvres offensives et/ou défensives des firmes dans la lignée de l'invitation donnée par Cave en 1984 et des travaux de Hamel et Prahalad en ce sens

La mutation de la firme initiée par des actions peut-être proactive ou défensive en réponse à une action précédente d'un concurrent sur le marché. L'efficacité d'une manœuvre dépend d'une part de l'impact de celle-ci sur le consommateur mais également de la réaction ou la passivité d'une firme concurrente. Le profil de ces réactions est varié et dépend de plusieurs facteurs *relatif notamment* au marché en terme de structure concurrentielle et d'évolution (Ramaswamy et *al.*, 1994 ; Ailawadi et *al.*, 2001). Ainsi que des caractéristiques propre de l'action comme l'on démontré les travaux de la dyade action-réaction (Chen et *al.*, 1992 ; Chen et Mc Millan, 1992, Bensebaa, 2000). Une action est appelée compétitive dès lors qu'elle a pour finalité un résultat en dehors de l'entreprise et qu'elle est observable (Ferrier et Lee, 2002). L'identification de ces actions se fait généralement au sein de la presse professionnelle (Chen et *al.*, 1992 ; Ferrier, 2001 ; Bensebaa, 2000), parfois par voie de communication externe des entreprises, même si la plupart des firmes découvre la nature des mouvements qu'elles ont réalisé une fois qu'elles sont achevées (Starbuck, 1983). Les actions repérées sont bien souvent des actions de baisses de prix, de communication et de lancement de nouvelles offres. En complément, certains travaux s'intéressent à un ensemble d'actions menées plutôt qu'aux actions prises isolément dans l'optique de refléter au mieux la complexité de la dynamique concurrentielle. Cet ensemble ou « canevas d'actions » recoupe quatre grandes dimensions : son volume (mesurable aux nombres d'actions), sa durée, son caractère prévisible ou non, sa complexité notamment liée à la variété des registres d'actions qu'il intègre : baisse de prix, campagne marketing, lancement de produits, communication.... (Ferrier, 2001).

Enfin, la recherche s'est intéressée à explorer les mouvements des firmes dans des conditions de marchés particulières. C'est le cas des travaux étudiant les comportements des firmes en situation d'asymétrie sur un marché : les firmes leaders et les firmes challengers (Smith et *al.*, 2001). C'est également le cas concernant les firmes en concurrence sur plusieurs marchés. La notion de multi-marchés convertie par la dernière approche renvoie pour certains à une pluralité des marchés de produits ou de services peu substituables (Gimeno et Woo, 1996), et pour d'autres à des espaces géographiques distincts.

Ces travaux s'inscrivent pour l'ensemble dans l'approche objective de la concurrence. Que ce soit l'un ou l'autre, les recherches se sont intéressées à des critères observables par des indicateurs objectifs et quantifiables. . Mais avant même la naissance de ces interactions qui façonnent la dynamique concurrentielle, ces actions sont nées et se sont façonnées au cœur même de l'entreprise. L'aboutissement des recherches les plus récentes tente de rendre un constat implicite et explicite. L'ensemble des manœuvres menées par les firmes étant soumises aux décisions d'une perception humaine (Miller et *al.*, 1986 ; Staw, 1991 ; Baumard et H. Starbuck, 2002) doivent, par conséquent prendre en compte des filtres perceptuels s'appliquant aux décisions prises (Staw, 1991).

En parallèle, de nombreux auteurs à la marge se sont intéressés à dépasser ce type d'indicateur pour tenter de découvrir les perceptions et motivations derrière les manœuvres offensives et défensives lancées par une firme et directement observables sur un marché (Starbuck, 1992 ; Baumard, 2001 ; Starbuck et Baumard, 2002). L'avantage de ces travaux est donné par la volonté d'intégrer la dimension humaine et ses perceptions longtemps considérées comme « boîte noire » du management stratégique, qui conditionnent la vision de la concurrence et motivent les décisions stratégiques des firmes (Staw, 1991). On note ici que l'ensemble des actions prises reflètent et composent la stratégie des firmes (Mintzberg, 1984) et en retour, elles guident les entreprises au sein d'un contexte concurrentiel influant sur les perceptions et motivations de la conduite d'actions futures (Barnett, 1993 ; Miller, 1990).

Le rapprochement entre les différentes forces internes et externes à la firme et leurs impacts sur les différents niveaux hiérarchiques en terme de perception managériale représentent un terrain d'étude encore peu exploité pour étayer notre compréhension de la stratégie, de sa formulation et de son exécution entre décisions individuelles et collectives (Chen et Miller, 2012). Bien que nécessaire, cette objectivité méthodologique est également remise en cause dans la théorie de la franchise (Fernandez et *al.*, 20141). La configuration organisationnelle territorialisée spécifique d'une entreprise rend dès lors plus complexe le processus de formation particulière de manœuvres concurrentielles ainsi que de collaboration

1.2. L'organisation de la firme vectrice de mouvements concurrentiels

La notion de réseau de franchise renvoie en management stratégique à une contribution séminale de Thorelli (1986). Nous retiendrons dans ce papier la définition suivante proposée par Fulconis (2004) : « les structures en réseau de franchises correspondent à la mise en œuvre de stratégies de coopérations entre entreprises sur une même chaîne de valeur (Porter, 1982). Les entreprises qui la constituent sont juridiquement et financièrement indépendantes les unes des autres mais « organisationnellement » interdépendantes. Qualifiées de partenaires, elles sont à distinguer des sous-traitants ou de simples fournisseurs. Les multiples relations qu'elles entretiennent s'appuient sur une forte réciprocité d'intérêts et nécessitent un effort permanent de coordinations pour éviter leur désagrégation ». Pour se constituer, « la franchise épouse la forme d'un réseau contractuel reposant sur une collaboration étroite entre plusieurs entreprises liées par des solidarités systémiques et un projet commun ; le franchiseur à qui revient généralement l'initiative du partenariat, et les franchisés, commerçants indépendants au plan juridique et financier, qui adhèrent à un réseau pour bénéficier d'un système de réussite commerciale fondé sur la maîtrise par le franchiseur, d'un ensemble de savoir-faire » (Boulay et Chanut, 2010). La recherche de ElAkremi et al. (2009) souligne l'importance du franchiseur dans la survie, la rentabilité et la performance globale d'un réseau s'appuyant sur une maîtrise de l'ensemble de savoir-faire : (1) les savoir-faire de métier, codifiés et enseignés aux franchisés, et (2) les savoir-faire organisationnels, liés à l'ingénierie et au management de réseau. Fernandez et Alii (2014) considèrent ces deux ensembles de compétences comme des déterminants du point de vue de la performance économique et de l'avantage concurrentiel, mais constitue également le cœur du principe de la franchise. Sans contestation possible, les réseaux de franchises ont connu un essor considérable ces dernières années dans de nombreux pays et la France n'est pas en reste. Elle détient un des réseaux de franchises les plus puissants d'Europe. La crise de 2008 des différentes économies n'a pas altéré cette dynamique (Ferry, 2009) posant des questions essentielles quant aux réseaux de franchises à faire face de manière plus efficace que les réseaux de succursales aux chocs externes ? La question de l'adaptation des réseaux de franchises dans une perspective dynamique caractérisée par un environnement instable pouvant être qualifié d'hyper compétition au sens de R. D'Aveni (1995) nous pousse à nous intéresser à l'étude de son fonctionnement au regard de ses propriétés opératoires et la maîtrise des flux physiques et d'informations associées. La compréhension de l'adaptation de ce type de réseau passe par « [le] décideur de reconnaître la nécessité de changement – par des manœuvres compétitives - à convaincre les membres de l'entreprise du bien fondé et à inventer une réponse adéquate [...] » (Fernandez et Alii., 2014). La relation du franchiseur avec ses franchisés doit à notre sens être observé par des dimensions

humaines et organisationnelles qui sont inhérentes au changement. Soit qu'elles l'entravent et/ou elles le facilitent, par la contribution du franchisé en terme de connaissances ou de savoir-faire spécifiques au marché local (Perdreau et al.,2007) en collaboration étroite avec le rôle du franchiseur autour des axes « Conception, Coordination et Control » (Fréry,1998).

La configuration organisationnelle en réseau de franchise au regard de la dynamique concurrentielle laisse entrevoir au sein de la chaîne de valeur globale de la firme une forme de coopération interne en terme de configuration de valeur.

1.3. Chaîne de valeur globale : paradoxe relationnel de la franchise

En management stratégique, la notion de compétition et de coopération est souvent présentée comme deux paradigmes contradictoires et opposés. Or, comme nous le rappelle Perroux (1973), l'économie est « un mélange de guerre et paix ». Ainsi, les entreprises cherchent à combiner les avantages de ces deux stratégies *a priori* opposables (Bengtsson et Kock, 1999 ; Hamel et al.,1989, Nalebuff et Brandenburger, 1996) considérant que la stratégie n'a pas à choisir entre coopération ou compétition mais au contraire de gérer les tensions entre les deux (Clarke-Hill et al., 2003). Chen (2008) affirme que les chercheurs en sciences de gestion ne doivent plus analyser la compétition ou la coopération comme des antagonistes mais comme des opposés interdépendants. La création du néologisme « coopération » marque la volonté en recherche d'analyser simultanément les relations coopératives et concurrentielles du point de vue du paradoxe (Cameron et Quinn, 1988) et de la dialectique (De Rond et Bouchikhi, 2004). La coopération est alors définie comme : « une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités » (Bengtsson et Kock, 2000, p.412). Les acteurs cherchent donc au travers de la coopération à combiner les avantages de la collaboration et de la compétition (Gulati et al., 2000). La coopération permet à la firme la recherche de création de valeur et d'avantage concurrentiel par le management de sa chaîne de valeur (Porter, 1986, p52).

Ce cadre d'analyse portier décompose l'entreprise en activités principales et de soutien, pertinentes du point de vue de la stratégie, pour comprendre sa chaîne de valeur. Découle de ce cadre d'analyse un système de valeur plus global qui tient compte des relations de la firme avec ses différentes parties prenantes (Fernandez et Salvétat, 2010). Le management de la chaîne de valeur globale dans un système organisationnelle de franchise est de la compétence de la firme pivot (Fréry, 1997). Le management coopératif peut exister de manière verticale ou horizontale

(Fernandez et Salvetat, 2010). Cependant, la compétition ne s'étend que de façon horizontale telle une relation de rivalité visant à satisfaire une même clientèle (Le Roy, 2004). Par conséquent, le concept de coopération ne semble pertinent que pour analyser les relations inter-organisationnelles de manière horizontale (Bengtsson et Kock, 1999, 2000).

Une des limites de cette approche comme le constate Preston et Donaldson (1999) est que seules les relations avec d'autres entreprises sont considérées. Hors le réseau de franchise dans sa configuration générique propose une coopération verticale entre acteurs franchisés sur une chaîne de valeur globale gouvernée par le franchiseur mais également une situation de compétition interne horizontale sur un marché. Les franchisés sont des commerçants indépendants, propriétaires de leurs fonds de commerce qu'ils s'engagent à faire croître dans le respect du concept du franchiseur (Chanut et Poirel, 2014). Ainsi, à la poursuite de la création de valeur pour son entité, les mouvements concurrentiels au sein d'une même firme peuvent avoir des effets de prédation ou être perçus comme tels entre franchisés ou en configuration de réseau mixte quand bien même il existerait une clause d'exclusivité territoriale.

Cette limite au cadre théorique du paradigme coopératif nous permet de proposer la problématique suivante : Les mouvements concurrentiels des firmes sont-elles nécessairement perçus de nature collaborative au sein d'un réseau de franchise ?

2. Objet d'étude et méthodologie

Notre recherche mobilise le cadre méthodologique de recherche lié aux études exploratoires (2.2.) que notre terrain, objet de recherche, nous a assigné (2.1.) au vu de notre problématique

2.1. Terrain d'observation

Concernant le champ concurrentiel spécifique de la restauration rapide au niveau national en France, plusieurs aspects ont suscité notre intérêt. Le géant Mc Donald's se hisse au palmarès du deuxième marché mondial et incarne pourtant l'image de la « malbouffe » pendant des années. La crise de 2007 n'est pas la seule responsable de l'engouement des français pour le Fast-food. 80% des repas pris hors domicile sont réglés en moyenne moins de 12 euros. Au Fast-food le ticket moyen est de 7,20 €. Ces raisons ont poussé la demande à s'intensifier pour

ce type de restauration qui s'est accompagnée d'une multiplication des segments de marché couvert par le fast-food et une montée en gamme des concepts et produits. Ainsi on comptabilise en France plus de 38 000 points de ventes en restauration rapide. Entre 1993 et 2009, on assiste à une croissance de 265 % en terme d'ouverture de points de ventes. Face à l'explosion de ce marché, à la montée en gamme de ses produits et à la multiplicité de ses concepts, une définition cohérente de la restauration rapide est à formuler afin de circonscrire notre terrain de recherche.

Après étude et analyse de différentes définitions recensées dans la langue française ainsi que celles données par divers organismes publics ou privés spécialistes du secteur, nous retiendrons la définition suivante de restauration rapide: la restauration rapide est un mode de restauration dont la fourniture au comptoir d'aliments et de boissons est à consommer sur place ou à emporter, présentés dans des conditionnements jetables. Le but est de faire gagner du temps au client et pour un prix généralement moindre que dans la restauration traditionnelle.

La richesse des enseignes sur ce marché nous a poussés à effectuer un choix des enseignes à retenir pour cette étude exploratoire. Nous nous sommes attachés à retenir les enseignes majeures présentes sur ce secteur en fonction de leur chiffre d'affaires ainsi que de leur maillage territorial, mais également en fonction de leur récurrence au sein des données secondaires de la presse généraliste et professionnelle. Ce procédé fait ressortir la sélection des enseignes suivantes : Mc Donald's, Quick, Subway et KFC. Subsiste le retour ou non de Burger King sur le marché.

La densité même du maillage du territoire français en points de ventes de restauration rapide par enseigne soulève à elle seule la question du périmètre du marché local. Les fortes différences de stratégies d'implantations sur ce marché (Liarté, 2005) et leur disparité dans l'espace géographique rendent délicate l'identification de zones géographiques au sein desquelles les conditions de concurrence seraient homogènes. On appréhende difficilement la dimension géographique de la concurrence dans la restauration rapide quand bien même une première étude fut construite en ce sens (Liarté, 2005). La nature des informations disponibles constituent en elles-mêmes un obstacle supplémentaire. Le choix des unités de servuctions a été retenu comme périmètre du marché local et l'attention a été portée à la nécessité d'interpréter les résultats en tenant compte du fait que les marchés locaux pouvaient-être plus élargis.

La pluralité des concepts entre enseignes de spécialisations et généralistes ainsi que leurs présences géographiques au sein de la ville de Limoges reste intéressante dans la recherche d'une meilleure compréhension des comportements compétitifs.

2.2. Méthodologie qualitative

L'enjeu des travaux de recherche inscrits dans l'approche comportementale de la concurrence est de « comprendre comment les interactions entre les comportements concurrentiels construisent de façon indéterminée la réalité partagée des acteurs » (Guillotreau et Le Roy, 1999, p.13). Notre démarche méthodologique exploratoire a été guidée par la volonté de multiplier les modes d'accès à cette réalité sociale que nous souhaitons observer. Nous n'avons pas échappé « au processus d'essais / erreurs qui se prolonge jusqu'à l'obtention d'un design complet, en cohérence et jugé réalisable » (Royer et Zarlowski, 2003 p.147). Pour y parvenir, nous avons à la fois réalisé des entretiens auprès des praticiens et collecté des informations secondaires quantitatives et qualitatives, internes et externes. Nous avons structuré la collecte d'informations autour de 3 thèmes : Awareness – Motivation – Capacity. Ces thèmes sont les axiomes du modèle AMC (Chen et Miller, 1994) selon une approche perceptuelle de la concurrence (Miller, 1996) base méthodologique de travail de la dynamique concurrentielle ces dernières années (Chen et Alii, 2007 ; Cassadesus-Masanell et *al.*, 2006 ; Livengood et Reger, 2010 ; Miller et *al.*, 2011 ; Tsai et *al.*, 2011). En effet, Les diversités d'approches suggèrent un cadre de référence permettant de joindre les différentes approches et concepts méthodologiques en prenant en considération leurs avantages et limites (Chen et Miller, 2012). La jonction de la théorie des attentes en dynamique concurrentielle (Chen et Miller, 1994) et du modèle AMC permet de disposer d'un cadre conceptuel pertinent pour ce type d'étude (Chen et Miller, 2012). L'avantage est donné à la volonté d'intégrer la dimension humaine et ses filtres perceptuels, « boîte noire » du management stratégique qui conditionnent sa vision de la concurrence et motivent les décisions stratégiques des firmes (Staw, 1991). Si les travaux scientifiques passés scindent de façon méthodologique la dimension objective et subjective, les travaux de demain doivent avoir l'ambition de les unir. Ainsi, la perception se retrouve autour de chaque composante du modèle. La visibilité (A) implique la perception, la motivation (M) guide la perception et la capacité (C) ne peut mener une action offensive – ou défensive – sans être perçue comme adéquate par les décideurs en terme d'avantage – ou menace – pour la firme, afin que les capacités de ressources nécessaires soient mobilisées. Le modèle suggère donc qu'il existera une asymétrie de

comportements concurrentiels entre firmes rivales car les perceptions, motivations et capacités peuvent varier considérablement entre les parties (Baumard et Starbuck, 2002).

Par l'utilisation de ce modèle, nous considérons au final l'hypothèse suivante : l'attention des décideurs portés sur l'identité de leurs firmes, focalise l'attention (Awareness) sur des aspects de l'environnement concurrentiel susceptibles de la défendre ou la renforcer. Les liens émotionnels qui lient les décideurs à l'identité vont avoir une résonance sur leur motivation (M) à agir en allouant les ressources nécessaires (C). Ces liens peuvent jouer un rôle dans l'asymétrie perceptuelle et d'action des firmes en compétitions dans le même environnement concurrentiel. Chen et Miller (2012) nous offrent un cadre conceptuel mobilisant la logique de ce modèle. Le principal enjeu est de dépasser le clivage entre analyse micro et macro de la dynamique concurrentielle. Ils espèrent ainsi mener les chercheurs du domaine à une meilleure compréhension de la compétition en intégrant d'autres types de pensées en recherche managériale. Pour rendre compte de la diversité plurielle de la concurrence, nous avons proposé un guide d'entretien semi-directif à questions ouvertes.

Les praticiens interviewés (octobre à début décembre 2013) avaient tous au moment de l'entretien des responsabilités fonctionnelles marketing ou commerciales ou des responsabilités opérationnelles dans les réseaux de points de ventes en région, et ce à des niveaux hiérarchiques différents. Nous avons choisi d'interroger des praticiens des différentes enseignes et de l'ensemble de leurs points de ventes, dans l'optique de refléter la diversité des restaurants de restauration rapide présents sur le marché. Le nombre de sites est déterminant pour la validité externe d'une étude de cas (Yin, 2003). Elargir le terrain d'observation était peu réaliste au regard de la contrainte de temps mais également de l'enjeu de confidentialité que représentent les questions de concurrence. Nous nous sommes donc limité à quatre enseignes, ce qui semble acceptable pour une étude à visée exploratoire (HladyRispal, 2002 ; Yin, 2003). La même approche méthodologique a été dupliquée sur chacun des sites en cherchant un équilibre entre réplique à l'identique, gage de fiabilité des résultats (Bourgeois III et Eisenhardt, 1988) et une adaptation indispensable à leur contexte (Miles et Huberman, 2003). Les entretiens ont été conduits en tentant de respecter les principes fondamentaux de la neutralité du chercheur, principe permettant d'accroître la fiabilité de notre recherche car ils sont garant de la qualité des données collectées (Romelaer, 2005 ; Quivy et Van Campenhoudt, 2006). La mise en pratique de ces fondamentaux passent par la formulation des questions de relances la plus neutre possible, la plus ouverte et par : « une attitude d'empathie [...], c'est-à-dire l'acceptation du cadre de référence du sujet » (Baumard et al., 2003 p.235).

Nous sommes néanmoins conscients qu'un phénomène de contamination persiste entre chercheur et praticiens ne pouvant être réduit à néant. Le contenu des entretiens a été soumis à double analyse : une analyse par thème et une analyse par enseigne de restauration.

Les données primaires ont été soumises à une analyse de contenu thématique. Dans le prolongement de notre posture épistémologique, l'hypothèse générale porte sur le discours des individus. Ils nous informent sur une réalité existante qui leur est extérieure, sans pour autant qu'ils en donnent une représentation fidèle puisqu'elle est en partie déformée par les représentations qu'ils en font. C'est cette réalité partielle et subjective que cette analyse doit permettre de révéler. L'ensemble de ces dimensions représente le corps du guide d'entretien élaboré, et le cœur de cette analyse textuelle. La technique de recherche et l'adaptation au contexte via la perception managériale semblent avoir été respectées. L'articulation du guide d'entretien autour de la vision managériale de la compétition, des moyens mis en œuvre à disposition en terme d'actions concurrentielles ainsi que les conditions de ressources et donc de capacités ont permis d'embrasser les trois composantes du modèle AMC sous le scope de la perception managériale.

Pour finir, l'échantillonnage des individus en fonction de leur appartenance à différents rangs hiérarchiques inter et intra-firmes a une double volonté. Mettre en lumière la possibilité d'une cohésion d'ensemble de perceptions au sein d'un groupe hiérarchique tout en révélant les marges de manœuvres et les contraintes qui tiennent à la fonction au sein de la firme. Une vision inter-cas permet quant à elle de s'interroger sur les systèmes organisationnels des firmes qui leurs sont propre et leur possible impact sur la compétition en terme d'attaques et / ou de défense. Il n'est pas non plus exclu de penser que d'un niveau hiérarchique à l'autre, d'un point de vue d'équité pour chacune des firmes, il puisse s'établir une certaine forme de consensus entre les différents niveaux sur la vision de leur environnement géographique et/ou concurrentiel.

L'analyse de contenu thématique peut être défini comme une opération de découpage et de classification du discours des personnes reçues en entretiens (Bardin ; 2013 ; Evrard et al, 2009) par thème. Il n'existe cependant pas de recommandations précises en matière de réalisation mais un accord faisant consensus en faveur de la recherche d'une certaine adéquation de la technique au contexte de recherche (Allard-Poesi et al, 2003 ; Bardin, 2013). Notre dictionnaire de thèmes a été structuré autour de trois unités d'analyses retenues et éclatées en sous-thèmes à partir des revues de littérature pour l'étude de cas. Ainsi l'analyse

de contenu se dit semi-formatée (Romelaer, 2005). La liste de codes a dû être stabilisée après le codage des quatre premiers entretiens de praticiens. Ces données primaires analysées viennent enrichir l'analyse des données secondaires relevées.

Les informations secondaires collectées sont majoritairement externes : données statistiques des pouvoirs publics (INSEE), études de marché quantitatives barométriques en multi-souscription conduites par les cabinets d'étude GiraFood Service spécialiste du domaine, articles de la presse professionnelle et généraliste ainsi que de la presse quotidienne régionale, extraits à partir de l'agrégateur Google News, piges marketing direct et publicitaires communiquées par les enseignes concernées. Elles ont été complétées par des informations internes comme les plans marketing, plans d'actions commerciales, bulletins de veille concurrentielle selon leurs disponibilités et leurs caractères peu sensibles. La quasi absence d'actions locales retranscrites dans la presse par rapports aux actions nationales justifie l'intervention d'une recherche exploratoire au niveau local ainsi que des résultats révélés.

3. Résultats attendus et discussion

Sont successivement présentés le ou les marchés sur lesquels le jeu concurrentiel se déroule (1.1.), ainsi que les actions elles-mêmes (1.2..) de même que la motivation des acteurs par l'expression des actions compétitives (1.3.)

3.1. Un marché mosaïque comme «terrain de la dynamique concurrentielle »

Le marché français de la restauration rapide de proximité apparaît comme constitué d'une pluralité des marchés locaux qui sont autant d'environnements potentiellement différents pour la formation de sa dynamique concurrentielle, même s'ils possèdent de façon évidente des caractéristiques communes, notamment en matière de demande.

Au vu des résultats, le marché semble posséder une forte dimension locale. Le marché de proximité semble être considéré comme le terrain où se perçoivent et se jouent les comportements concurrentiels selon les praticiens interrogés toutes fonctions ou niveaux hiérarchiques représentés. Ces derniers semblent justifier cette dimension par l'attente encore forte d'une proximité géographique par le client. L'implantation semblant être un élément essentiel de la concurrence au sein de la restauration rapide. L'hétérogénéité de la population française au niveau régional et local sur certains attributs en matière d'attentes de

consommation selon le lieu d'implantation de l'unité de servuction et de besoins produits est souvent cité dans un second temps.

Ces caractéristiques des consommateurs (catégorie socioprofessionnelle de la population locale, type d'habitat, type d'activité : actifs, inactifs, étudiants, retraités....) constituent, une fois le caractère local du marché posé, un des deux axes à partir desquels les managers opérationnels en région semblent qualifier leur marché. Ils perçoivent le profil de la population comme relativement homogène au niveau local avec des disparités plus ou moins prononcées selon la localisation de leurs points de ventes. Les années d'expériences antérieures de certains managers poussent ceux-ci à l'apprécier en fonction d'autres marchés locaux sur lesquels ils ont eu à exercer. La pluralité des espaces concurrentiels justifient à leurs yeux le déploiement des actions compétitives par le siège garant de l'identité de l'enseigne. Cependant la représentation à grand trait de leurs visions locales semble également être des voies d'opportunité de développement, d'actions spécifiques qu'offre leur « zone de concurrence » : partenariat local, fidélité, communication spécifique.

Cette pluralité d'espace dont semble être caractérisé le marché local correspond selon eux dans une perspective dynamique, à une zone géographique dont le périmètre semble tout aussi lié à des facteurs externes (demande, concurrence à proximité) qu'à des facteurs qui leurs sont propres, en particulier leur découpage organisationnel des réseaux de points de vente. Le marché local nous a tour à tour été représenté comme un périmètre de quartier, une zone commerciale, une ville on fonction de l'implantation du point de ventes mais aussi de la place hiérarchique du répondant.

L'analyse qualitative sur le marché de la restauration rapide, semble indiquer l'hétérogénéité des marchés locaux, de perspective d'évolution et de structure concurrentielle. Selon les praticiens, l'évolution de leur marché, et la forte disparité de leur vision de la concurrence au sein même d'une ville, se justifie en fonction de l'implantation de la concurrence se trouvant à proximité ainsi que le maillage de leur enseigne sur une zone géographique donnée, associée à la l'évolution de la dynamique de la demande. Selon eux, ce constat devrait perdurer avant peut-être de se stabiliser.

3.2. La formulation des canevas d'actions compétitives sur le marché local

Selon l'ensemble des niveaux hiérarchiques, les praticiens du domaine semblent s'accorder en local sur le rôle essentiel des managers intermédiaires en charge du développement des unités de servuctions franchisées dans le processus de création de valeur. Ils le justifient par la connaissance approfondie du marché local (clients, concurrents, tissu économique, institutions, projets...). Ils permettent d'optimiser des actions conçues au niveau national en les développant de façon pertinente en local, en identifiant et exploitant les opportunités de développement propre au marché local. Les managers intermédiaires en région semblent constituer à ce titre des acteurs clés dans l'articulation des actions nationales et locales d'actions compétitives des restaurants.

Ce constat commun entre Mc Donald's, KFC, Subway et Quick ne doit cependant pas masquer les disparités entre enseignes, écarts liés principalement aux différences d'organisations internes et de niveaux de décentralisations des processus stratégiques. Les managers opérationnels chez Mc Donald's et KFC semblent d'avantage impliqués dans la formulation d'actions compétitives de niveau national en étant placé en situation de force de proposition. Ils disposent à ce titre d'une plus grande latitude décisionnelle dans la politique tarifaire et dans la mise en place d'actions compétitives sur le marché local, qu'il s'agisse de participer aux déploiements d'actions compétitives de niveau national ou la conception et la mise en place d'actions locales. On observe cependant une variation quant à l'organisation interne de chaque enseigne de franchise notamment en terme de control et de coordination.

3.3. Les actions compétitives : expressions de la dynamique concurrentielle

La confrontation des premières données primaires et secondaires recueillies sur les actions compétitives semblent faire émerger des résultats contradictoires. Le nombre important d'actions compétitives repérées à l'aide de la presse professionnelle contrastent avec les propos des managers interrogés sur les actions à visées concurrentielles pour lesquels le nombre de types d'actions étaient limités mais analogues. En effet, au niveau local, l'ensemble des enseignes proposent un canevas d'actions similaires entre elles. L'ensemble des entretiens menés semblent le confirmer et être accepter par les manager qui en ont conscience.

Concernant la gestion financière de ces actions, l'étude exploratoire semble révéler que la connaissance de cette gestion est due notamment au niveau hiérarchique de l'individu. Au niveau le plus bas, si la perception de la concurrence peut être envisagée, la motivation à agir

et les ressources dont dispose l'enseigne restent dans la grande majorité inconnue par les individus interrogés. Plus on interroge au niveau local des individus hauts placés dans la hiérarchie, plus ils sont à même de tisser le lien entre actions compétitives, motivation et gestion.

L'étude exploratoire révèle qu'il existe bien une dichotomie d'actions prises au niveau national et au niveau local. Les managers intermédiaires et opérationnels de sites admettent qu'il existe une réelle concurrence nationale entre enseignes de restauration rapide dont les répercussions se jouent en local. Les managers de niveau intermédiaires soulignent que l'organisation en franchise d'une enseigne peut entraîner une forme de compétition entre acteurs en interne sur certaines actions concurrentielles dès lors que des unités de franchise n'appartenant pas au même franchisé se retrouvent en proximité géographique. L'enseigne Quick constate cette forme interne de compétition possible entre unités intégrées et unités franchisées sur Limoges.

Dès lors, il nous semble intéressant de nous interroger sur l'interdépendance de ces actions en nous questionnant sur ses finalités. Les perceptions managériales des actions compétitives entre les différents niveaux hiérarchiques sont-elles de même impact en terme de nature, d'intensité et de finalités inter et intra-enseignes en compétition proxémique?

CONCLUSION

L'approche du paradigme de la chaîne de valeur globale mobilisée au sein des configurations organisationnelles en franchise fait naître une limite de ce modèle, également voie de recherche potentielle.

En effet, l'organisation spécifique de ce modèle organisationnelle (Fulconis, 2004) rend difficile la mobilisation de la chaîne globale de valeur afin d'appréhender le comportement concurrentiel des firmes. L'étude exploratoire, bien que non généralisable, nous pousse à nous interroger sur le cadre théorique pertinent à mobiliser pour étudier l'impact de la configuration de la chaîne de valeur globale d'un système de franchise sur les mouvements concurrentiels. Nous observons par la gouvernance du franchiseur de sa chaîne une volonté collaborative de management verticale de cette dernière avec une forme perçue de compétition interne entre franchisés d'une même enseigne de manière horizontale (Bengtsson et Kock, 2000). Dès lors, quand bien même le paradigme de la coopération propose une étude inter-organisationnelle de la chaîne de valeur globale de la firme en unifiant coopération d'une part et compétition de l'autre (Preston et Donaldson, 1999), il nous semble opportun de déterminer dans quels mesures ces travaux sont mobilisables pour entreprendre l'étude intra-organisationnelle de cette même chaîne au regard de l'organisation particulière du réseau de franchise.

Une étude quantitative complémentaire au niveau hiérarchique national et intermédiaire devrait nous amener à déterminer si les perceptions managériales d'une action compétitive est la même en terme de nature et de finalités inter mais également intra-enseigne et les possibles répercussions sur la chaîne de valeur globale d'une firme.

Nous souhaitons que cette recherche permette de mieux comprendre la dynamique concurrentielle au regard de l'asymétrie de l'information compétitive et de son interprétation managériale de manière exogène (manœuvres concurrentielles) mais également endogène à l'organisation à travers l'étude de la chaîne de valeur globale de la firme.

Pour y parvenir, il nous semble raisonnable de proposer un questionnaire au leader du marché ainsi qu'à l'un de ses concurrents pour comparaison. Nous espérons par cette étude complémentaire quantitative tenter de démontrer la possible concordance ou asymétrie de perceptions managériales entre les enseignes et leurs niveaux hiérarchiques nationaux et locaux respectifs ainsi que leurs impacts directs ou non sur la chaîne de valeur de la firme.

Références

- Ailawadi, Kusum L., Donald R. Lehmann, et Scott A. Neslin. 2001. « Market response to a major policy change in the marketing mix: Learning from Procter & Gamble's value pricing strategy ». *Journal of Marketing* 65 (1): 44-61.
- Augier, Mie, et David J. Teece. 2009. « Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance ». *Organization Science* 20 (2): 410-21.
- Baumard, Philippe, et William H. Starbuck. 2002. « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme? ». In *article présenté à la XI conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Bengtsson, Maria, Susanna Hinttu, et Soren Kock. 2003. « Relationships of cooperation and competition between competitors ». In *19th annual IMP conference*. <http://impgroup.org/uploads/papers/4294.pdf>.
- Bengtsson, Maria, et Sören Kock. 1999. « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks ». *Journal of Business & Industrial Marketing* 14 (3): 178-94.
- . 2000a. « "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously ». *Industrial marketing management* 29 (5): 411-26.
- . 2000b. « "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously ». *Industrial marketing management* 29 (5): 411-26.
- Bensebaa, Faouzi. 2003. « La dynamique concurrentielle: défis analytiques et méthodologiques ». *Finance, Contrôle, Stratégie* 6 (2): 5-38.
- Boulay, Jacques, et Odile Chanut. 2010. *Les réseaux de franchise*. La Découverte.
- Bourgeois III, L. Jay, et Kathleen M. Eisenhardt. 1988. « Strategic decision processes in high velocity environments: four cases in the microcomputer industry ». *Management science* 34 (7): 816-35.
- Cameron, Kim S., et Robert E. Quinn. 1988. « Organizational paradox and transformation. » 1988-98020-001.
- Casadesus-Masanell, Ramon, et Pankaj Ghemawat. 2006. « Dynamic mixed duopoly: A model motivated by Linux vs. Windows ». *Management Science* 52 (7): 1072-84.
- Chen, Ming-Jer, S. U. Kuo-Hsien, et Wenpin Tsai. 2007. « Competitive tension: The awareness-motivation-capability perspective ». *Academy of Management Journal* 50 (1): 101-18.
- Chen, Ming-Jer, et Ian C. MacMillan. 1992. « Nonresponse and delayed response to competitive moves: The roles of competitor dependence and action irreversibility ». *Academy of Management Journal* 35 (3): 539-70.
- Chen, Ming-Jer, et Danny Miller. 2012. « Competitive dynamics: Themes, trends, and a prospective research platform ». *The Academy of Management Annals* 6 (1): 135-210.
- Chen, Ming-Jer, Ken G. Smith, et Curtis M. Grimm. 1992. « Action characteristics as predictors of competitive responses ». *Management Science* 38 (3): 439-55.
- Clarke-Hill, Colin, Huaning Li, et Barry Davies. 2003. « The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach ». *Management Research News* 26 (1): 1-20.
- D'AVENI, R. 1995. « Hypercompétition, traduction française (1995) ». *Vuibert, Paris*.
- De Rond, Mark, et Hamid Bouchikhi. 2004. « On the dialectics of strategic alliances ». *Organization Science* 15 (1): 56-69.
- Doz, Yves, C. K. Prahalad, et Gary Hamel. 1994. « Control, change and flexibility: the dilemma of transnational collaboration ». *Cooperative Forms of Transnational Corporation Activity* 13: 353.
- Fernandez, Dominique Bonet, Odile Chanut, François Fulconis, Carole Poiriel, et Gilles Paché. 2014a. *La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes: proposition*

d'un modèle conceptuel. http://v6.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_163.pdf.

———. 2014b. *La réactivité des réseaux de franchise face aux chocs externes: proposition d'un modèle conceptuel*. http://v6.ipag.fr/wp-content/uploads/recherche/WP/IPAG_WP_2014_163.pdf.

Ferrier, Walter J. 2001. « Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness ». *Academy of Management Journal* 44 (4): 858-77.

Gimeno, Javier, et Carolyn Y. Woo. 1996. « Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact in competitive de-escalation ». *Organization Science* 7 (3): 322-41.

« gulatinohriazaheer.pdf ». 2015. Consulté le janvier 26. <http://scholar.csom.umn.edu/azaheer/publications/gulatinohriazaheer.pdf>.

Hamel, Gary, et Coimbatore K. Prahalad. 2005. « Strategic intent ». *Harvard Business Review* 83 (7): 148-61.

HladyRispal, Martine. 2010. « La conduite d'études de cas encastres ». *Revue internationale de psychosociologie* Vol. XV (35): 179-200. doi:10.3917/riips.035.0179.

Huberman, A.-Michael, et Matthew-B. Miles. 2003. *Analyse des données qualitatives*. Édition : 2e édition. Bruxelles; Paris: De Boeck.

Liarte, Sébastien. 2005. « Quelles stratégies d'implantation vis-à-vis de la concurrence pour les entreprises multi-unités multi-marchés? Simulation par automate cellulaire ». <http://basepub.dauphine.fr/handle/123456789/2302>.

Livengood, R. Scott, et Rhonda K. Reger. 2010. « That's our turf! Identity domains and competitive dynamics ». *Academy of Management Review* 35 (1): 48-66.

Miller, Danny. 1993. « The simplicity of competitive repertoires: an empirical analysis. » In *Academy of Management Proceedings*, 1993:32-36. Academy of Management. <http://proceedings.aom.org/content/1993/1/32.short>.

Miller, Danny, et Ming-Jer Chen. 1994. « Sources and consequences of competitive inertia: A study of the US airline industry ». *Administrative Science Quarterly*, 1-23.

Miller, Joanne L., Kerry P. Green, et Adam Reeves. 1986. « Speaking rate and segments: A look at the relation between speech production and speech perception for the voicing contrast ». *Phonetica* 43 (1-3): 106-15.

Mintzberg, Henry. 1984. *Manager au quotidien*. Les éditions d'organisation. http://www.editions-eyrolles.com/Chapitres/9782708137288/AP_Mintzberg.pdf.

Nalebuff, Barry J., Adam Brandenburger, et AgusMaulana. 1996. *Co-opetition*. HarperCollinsBusiness

Paché, Gilles, et Claude Paraponaris. 2006. « L'entreprise en réseau: approches inter et intra-organisationnelles ». *Les Editions de l'ADREG*. Perdreau, Frédéric, Anne-Laure Le Nadant, Gérard Cliquet, et others. 2007. « Architecture financière des réseaux de franchise: apports de la théorie des ressources et de la théorie des contrats incomplets ». In *AFFI*.

Perroux, F. 1973. « L'effet d'entraînement: de l'analyse au repérage quantitatif ». *Economie appliquée* 7: 307-20.

Philippe, Baumard. 2000. *Analyse stratégique: mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*. Dunod.

Porac, Joseph F., Howard Thomas, Fiona Wilson, Douglas Paton, et Alaina Kanfer. 1995. « Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers ». *Administrative Science Quarterly*, 203-27.

Porter, Michael. 1982. « Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris ». *Economica*.

- Porter, Michael E. 1980. « Competitive strategies ». *New York*.
http://www.octoberresearch.com/seminars/marketing/NorthPointe%20Communications_Competitive%20Strategies.pdf.
- Porter, Michael E., et Philippe de Lavergne. 1986. « L'avantage concurrentiel ». <http://lverdon.free.fr/resumes/avantage.doc>.
- Preston, Lee E., et Thomas Donaldson. 1999. « Dialogue ». *Academy of Management Review* 24 (4): 619-20.
- Ramaswamy, Venkatram, Hubert Gatignon, et David J. Reibstein. 1994. « Competitive marketing behavior in industrial markets ». *The Journal of Marketing*, 45-55.
- Romelaer. 2005. « Comment réussir sa thèse - Dunod ». <http://www.dunod.com/entreprise-economie/methodes-concours/methodes-etudes/comment-reussir-sa-these-0>.
- Salvetat, D. & Fernandes, A. (2009). « Competitive relationships in the aeronautics and space filières: considered or imposed strategies ?, European Academy of Management (EURAM), Annual Conference, 9th Annual International Conference, Liverpool.
- Smith, Ken G., Walter J. Ferrier, et Curtis M. Grimm. 2001. « King of the hill: Dethroning the industry leader ». *The Academy of Management Executive* 15 (2): 59-70.
- Starbuck, William H. 1992. « LEARNING BY KNOWLEDGE-INTENSIVE FIRMS* ». *Journal of management Studies* 29 (6): 713-40.
- « Staw, B. M. (1991). Dressing up like an organization: When psychological theories can explain organizational action. » 2015. *stuvia.com*. Consulté le janvier 12.
<https://www.stuvia.com/doc/15637/staw-b.-m.-1991.-dressing-up-like-an-organization-when-psychological-theories-can-explain-organizational-action>.
- Teece, David J. 2007. « Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance ». *Strategic management journal* 28 (13): 1319-50.
- Thorelli, Hans B. 1986. « Networks: between markets and hierarchies ». *Strategic management journal* 7 (1): 37-51.
- Walsh, James P. 1995. « Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane ». *Organization science* 6 (3): 280-321.
- Yin, Robert K. 2003. « Applications of case study research (applied social research Methods) ». *Series, 4th edn. Thousand Oaks: Sage Publications*.
- Zaheer, Akbar, Ranjay Gulati, et Nitin Nohria. 2000. « Strategic networks ». *Strategic management journal* 21 (3): 203.