

HEC MONTRÉAL

**Alliances stratégiques entre plateformes de vidéo sur demande :
Une recherche exploratoire des motivations, des processus et des résultats
derrière les relations de coopétition dans une industrie en perturbation**

**par
Caroline Lévesque-Pelletier**

**Johanne Brunet
HEC Montréal
Directrice de recherche**

**Sciences de la gestion
(spécialisation marketing)**
Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences en gestion
(M. Sc.)

Décembre 2022
© Caroline Lévesque-Pelletier, 2022

Table des matières

Liste des tableaux	i
Liste des figures	ii
Abréviations	iii
Avant-propos	iv
Sommaire	v
L'introduction	1
Chapitre 1 : Une industrie en profonde perturbation	4
Chapitre 2 : La revue de la littérature	8
2.1. Les alliances stratégiques	9
2.1.1. La définition du concept d'alliance stratégique et ses applications	9
2.1.2. Les phases d'une alliance stratégique	12
2.1.2.1. La création de l'alliance (phase 1)	13
2.1.2.2. La mise en œuvre de l'alliance (phase 2)	20
2.1.2.3. Les résultats de l'alliance (phase 3)	23
2.2. La coopétition	26
2.2.1. Les relations entre compétiteurs	26
2.2.2. La définition de la coopétition, les applications et les conceptualisations	27
2.2.2.1. Le niveau d'étude	29
2.2.2.2. Les méthodologies associées	30
2.2.2.3. Les cadres théoriques et les conceptualisations	30
2.2.3. Les motivations derrière la coopétition	32
2.2.4. Le processus de coopétition	32
2.2.5. Les résultats de la coopétition	33
2.2.6. Les limites dans la littérature	35
2.3. Le cadre conceptuel	36
2.3.1. Pallier aux limites de la littérature actuelle	36
2.3.2. Les objectifs de recherche	37
2.3.3. L'explication du cadre conceptuel	39
Chapitre 3 : La méthodologie	41
3.1. La recherche exploratoire	42
3.1.1. La recherche qualitative par étude de cas multiples	42
3.2. La procédure de recherche	43
3.2.1. L'échantillonnage	43
3.2.1.1. La sélection du terrain d'étude	43
3.2.1.2. La sélection des cas	43
3.2.1.3. La sélection des participants	44
3.2.2. La collecte de données	46
3.2.2.1. Étape 1 : La familiarisation de l'industrie	46
3.2.2.2. Étape 2 : La familiarisation avec le concept de coopétition	47

3.2.2.3. Étape 3 : Les entrevues pour les études de cas	48
3.2.3. L'éthique et la confidentialité	48
3.2.4. L'analyse des données	49
3.2.5. La rédaction et la présentation des résultats	50
Chapitre 4 : Les résultats en profondeur	51
4.1. Les motivations de la coopétition	52
4.1.1. Catégorie 1 : Les motivations externes	52
4.1.1.1. Sous-catégorie 1 : Les caractéristiques spécifiques à l'industrie	52
4.1.1.2. Sous-catégorie 2 : Les demandes au niveau de la technologie	53
4.1.1.3. Sous-catégorie 3 : Les parties intéressées	53
4.1.1.4. Sous-catégorie 4 (nouvelle) : Les caractéristiques spécifiques au marché	54
4.1.1.5. Les motivations externes : En résumé	54
4.1.2. Catégorie 2 : Les motivations relationnelles	55
4.1.2.1. Sous-catégorie 1 : Les caractéristiques des partenaires	55
4.1.2.2. Sous-catégorie 2 : Les caractéristiques relationnelles	57
4.1.2.3. Les motivations relationnelles : En résumé	57
4.1.3. Catégorie 3 : Les motivations internes	58
4.1.3.1. Sous-catégorie 1 : Les objectifs de l'organisation	58
4.1.3.2. Sous-catégorie 2 : Les capacités de l'organisation	60
4.1.3.3. Sous-catégorie 3 : Les stratégies anticipées	61
4.1.3.4. Sous-catégorie 4 : La vulnérabilité perçue	62
4.1.3.5. Les motivations internes : En résumé	63
4.1.4. Les motivations : Retour sur le modèle	64
4.2. Les processus de coopétition	66
4.2.1. Catégorie 1 : Le processus de coopétition est dynamique	67
4.2.1.1. Sous-catégorie 1 : La configuration et la reconfiguration (niveau réseau)	67
4.2.1.2. Sous-catégorie 2 : Les interactions au niveau de la collaboration et de la compétition, approche dilemme et paradoxale (niveau relationnel)	68
4.2.1.3. La coopétition, un processus dynamique : En résumé	70
4.2.2. Catégorie 2 : Le processus de coopétition est complexe	70
4.2.2.1. Sous-catégorie 1 : Les conflits et l'ambiguïté créés par les rôles multiples, et la quête vers la position centrale (niveau réseau)	70
4.2.2.2. Sous-catégorie 2 : Interactions contradictoires, tensions et ambivalence émotionnelle (niveau relationnel)	72
4.2.2.3. La coopétition, un processus complexe : En résumé	73
4.2.3. Catégorie 3 : Le processus de coopétition est difficile d'un point de vue managérial	74
4.2.3.1. Sous-catégorie 1 : Gouvernance, contrats et capacités (niveau réseau)	74
4.2.3.2. Sous-catégorie 2 : Mentalités, séparation et intégration (niveau relationnel)	77
4.2.3.3. Le processus difficile d'un point de vue managérial : En résumé	78
4.2.4. Les processus : Retour sur le modèle	78
4.3. Les résultats de la coopétition	80
4.3.1. Catégorie 1 : Les résultats liés à l'innovation	81
4.3.1.1. Sous-catégorie 1 : La performance liée à l'innovation	81
4.3.1.2. Sous-catégorie 2 : L'innovation radicale et incrémentale	82

4.3.1.3. Les résultats liés à l'innovation : En résumé	83
4.3.2. Catégorie 2 : Les résultats liés aux connaissances	83
4.3.2.1. Sous-catégorie 1 : La création de connaissances	83
4.3.2.2. Sous-catégories 2 : Le partage de connaissances	84
4.3.2.3. Sous-catégorie 3 : L'acquisition de connaissances	84
4.3.2.4. Les résultats liés aux connaissances : En résumé	84
4.3.3. Catégorie 3 : Les résultats liés à la performance de l'organisation	84
4.3.3.1. Sous-catégorie 1 : La performance économique et financière	85
4.3.3.2. Sous-catégorie 2 : La performance au niveau du marché	85
4.3.3.3. Sous-catégorie 3 : La performance au niveau de la qualité et du service	88
4.3.4. Sous-catégorie 4 : La performance au niveau de l'avantage compétitif	90
4.3.4.1. Les résultats liés à la performance : En résumé	91
4.3.5. Catégorie 4 : Les résultats liés aux aspects relationnels	92
4.3.5.1. Sous-catégorie 1 : Le maintien ou l'échec de la relation	92
4.3.5.2. Sous-catégorie 2 : La perte ou l'augmentation de la confiance	94
4.3.5.3. Sous-catégorie 3 : L'engagement au niveau des ressources, des apprentissages et à la réalisation des objectifs	94
4.3.5.4. Les résultats liés aux aspects relationnels : En résumé	94
4.3.6. Les résultats : Retour sur le modèle	95
4.4. Le retour sur le cadre conceptuel et les modifications apportées	98
Chapitre 5 : La discussion	99
5.1. Le retour sur les résultats et la validation du cadre conceptuel	100
5.2. Les principaux constats : les implications théoriques et managériales	103
5.3. Les limites et les pistes de recherche futures	106
Chapitre 6 : La conclusion	108
Annexe 1 : Article pour la conférence <i>International Marketing Trends Conference</i>	109
Annexe 2 : Approbation du Comité d'éthique de la recherche (CER)	118
Annexe 3 : Les dépenses totales en contenus en dollars américains (2021)	122
Annexe 4 : Les dépenses en contenus par joueurs en dollars américains (2021)	124
Annexe 5 : La carte « <i>Media Universe Map</i> »	125
Annexe 6 : Le nombre d'abonnés payants à Netflix aux États-Unis et au Canada du premier trimestre de 2013 au troisième trimestre de 2022 (en millions)	129
Annexe 7 : La performance des actions de Netflix (décembre 2021 à novembre 2022)	131
Annexe 8 : Le classement des plateformes de vidéo sur demande aux États-Unis quant au nombre d'abonnements entre 2019 à 2022	133
Annexe 9 : Le nombre d'articles publiés sur la coopétition entre 1996 et 2014	135
Annexe 10 : Les articles publiés sur la coopétition selon les niveaux étudiés entre 1996 et 2014	137
Annexe 11 : Les articles publiés sur la coopétition selon les méthodes de recherche entre 1996 et 2014	139
Annexe 12 : Le sommaire des diverses conceptualisations de la coopétition	141
Annexe 13 : Le guide d'entrevue	143
Bibliographie	145

Liste des tableaux

Tableau 1 : Les définitions des alliances stratégiques dans la littérature	11
Tableau 2 : Les motivations derrière les alliances stratégiques	14
Tableau 3 : Les attributs des ressources	19
Tableau 4 : Les catégories de ressources au niveau des partenaires	19
Tableau 5 : Résumé des conclusions pour les motivations	64
Tableau 6 : Résumé des conclusions pour les processus	78
Tableau 7 : Résumé des conclusions pour les résultats	95

Liste des figures

Figure 1 : Les catégories de relations interorganisationnelles	22
Figure 2 : Les relations entre compétiteurs	27
Figure 3 : Le concept « value net »	28
Figure 4 : Le modèle « Motivations, Processus, Résultats »	38
Figure 5 : Le modèle « Motivations, Processus, Résultats » traduit vers le français	38
Figure 6 : Les motivations de la coopération du modèle DPO	52
Figure 7 : Les modifications et les ajouts proposés au modèle au niveau des motivations	65
Figure 8 : Les processus de la coopération du modèle DPO	66
Figure 9 : Les résultats de la coopération du modèle DPO	80
Figure 10 : Changements proposés au modèle au niveau des résultats	97
Figure 11 : Le cadre conceptuel proposé	98

Abréviations

AVOD	Advertising-based video-on-demand
BVOD	Broadcaster video-on-demand
DPO	Drivers, processes, outcomes
D2C	Direct-to-consumer
FAST	Free ad-supported streaming TV
OTT	Over-the-top
RBV	Resource-based-view (theory)
SVOD	Subscription video-on-demand
VSD	Vidéo sur demande

Avant-propos

Ce mémoire est présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestion (M. Sc.), spécialisation marketing, de HEC Montréal.

Cette recherche a été sélectionnée afin d'être présentée lors de la conférence *International Marketing Trends Conference*¹ qui aura lieu du 19 au 21 janvier 2023 à Paris en France. L'article, qui a été soumis et accepté par la conférence, est présenté à l'annexe 1. Il sera également publié sur le site web de la conférence².

Sur une note davantage personnelle... Je participais à une conférence dans le cadre de mon travail lorsque j'ai entendu, pour la première fois, le mot « coopétition ». Sur le coup, je n'étais pas certaine d'avoir bien compris. Est-ce « compétition » ou « collaboration » ? Non, « coopétition ». Ma curiosité pour cette relation paradoxale fut instantanée. C'est à ce moment précis que je savais ce que je voulais étudier dans le cadre de mon mémoire : la collaboration entre compétiteurs. Un sujet qui me fascine, depuis les deux dernières années.

Ce mémoire est, d'emblée, une expression de ma passion pour l'industrie des médias et du divertissement. Travaillant à CBC/Radio-Canada depuis plus de 12 ans, j'occupe actuellement le poste de conseillère principale aux relations internationales. Je suis aux premières loges des perturbations rencontrées par cette industrie, notamment avec l'arrivée des géants du *streaming*. Ce sont les stratégies employées par les différents joueurs pour tenter de demeurer pertinentes dans une marée d'offres qui m'ont motivée à explorer cet environnement. Mon expérience m'a permis d'approfondir les réflexions de ce mémoire et de saisir des nuances importantes quant aux données recueillies. Ce mémoire et ce processus de recherche m'ont également permis d'approfondir mes connaissances de l'industrie et de développer mon esprit critique. Je tiens à mentionner que cette recherche est purement réalisée selon mes motifs personnels et ne contribue aucunement aux activités de mon emploi et de mon employeur actuel.

Passionnée, tout comme moi, de cette industrie créative, j'ai eu le privilège d'être accompagnée par Johanne Brunet, ma directrice de recherche, qui a validé chacune des étapes entourant ce mémoire. Johanne, je tiens à vous remercier pour m'avoir encouragée à foncer et pour vos précieux conseils qui m'ont guidé tout au long de ce mémoire.

¹ [*International Marketing Trends Conference, 2023*](#)

² Les articles présentés lors de la conférence sont disponibles sous l'onglet « [*Conference Papers*](#) ». Lors de la soumission de ce mémoire, les articles sélectionnés pour la conférence de 2023 n'étaient pas encore publiés.

Sommaire

La coopétition : le mariage entre coopération et compétition. Ce sont ces relations paradoxales et, plus précisément, celles qui existent entre les joueurs de l'industrie de la vidéo sur demande qui sont étudiées dans le cadre de ce mémoire. Une industrie où la compétition est à son comble. Cette étude cherche à comprendre les alliances stratégiques entre compétiteurs.

Malgré un intérêt grandissant dans la littérature, la coopétition demeure un concept fragmenté et sous-développé où plusieurs définitions existent (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). Afin de pallier cette limite importante, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) ont développé le modèle « *Driver, Process, Outcome* » qui permet d'étudier la coopétition selon ses diverses conceptualisations.

La présente étude cherche à valider le cadre conceptuel développé par les chercheurs et, conséquemment, les catégories et les sous-catégories proposées par ce dernier tout en identifiant les éléments manquants, le cas échéant. Conformément au modèle proposé, la recherche vise à comprendre les motivations, les processus, et les résultats spécifiques au domaine du marketing qui découlent d'alliances entre compétiteurs spécifiques à l'industrie de la vidéo sur demande. Elle s'intéresse aux questions suivantes : Quelles sont les motivations qui poussent des compétiteurs à s'allier? Comment le processus se manifeste-t-il dans une alliance entre compétiteurs? Et, quels sont les résultats qui découlent d'une alliance de coopétition et ceux spécifiques au marketing?

Une analyse approfondie de l'industrie était nécessaire, notamment pour identifier les alliances existantes entre compétiteurs. Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'approche qualitative par étude de cas multiples est adoptée. Des entrevues en profondeur ont été réalisées avec des plateformes internationales de *streaming* qui collaborent avec des rivaux.

Les résultats permettent de valider le cadre conceptuel proposé par les chercheurs. L'étude propose également un cadre qui présente les dimensions pertinentes et spécifiques aux alliances entre compétiteurs dans l'industrie de la vidéo sur demande quant à leurs motivations, les processus et les résultats qui en découlent. Ils mettent également en lumière l'existence d'importantes relations de dépendances entre les joueurs de cette industrie, particulièrement au niveau de la distribution de contenus. La performance des plateformes est également liée à l'accès à des ressources similaires, notamment au niveau de leur catalogue de contenu, ce qui contribue à la création de propositions distinctes.

Finalement, au niveau des gestionnaires du marketing, cette recherche permet une meilleure compréhension des stratégies, des bénéfices et des considérations liés à la création et à la gestion d'alliances stratégiques avec un compétiteur applicable à l'industrie de la vidéo sur demande. Ancrée dans un contexte international, cette recherche présente des pistes de réflexion pour les organisations qui veulent et, dans certains cas, n'ont nul autre choix que de collaborer avec des compétiteurs pour faire face à la concurrence.

Mots clés : coopétition, collaboration, compétition, alliances stratégiques, vidéo sur demande

Keep your friends close, but your enemies closer.
– Michael Corleone, *The Godfather: Part II* (1974)

L'introduction

Ce mémoire cherche à comprendre les alliances stratégiques dans l'industrie de la vidéo sur demande. Une industrie en profonde perturbation. Plus précisément, cette étude vise à comprendre les alliances entre compétiteurs. Cette collaboration entre compétiteurs est mieux connue sous le nom de coopétition. C'est le mariage entre la compétition et la collaboration. C'est ce concept qui est étudié dans ce mémoire.

Plus précisément, la présente étude cherche à comprendre les motivations, les processus et les résultats derrière ces relations paradoxales. Qu'est-ce qui motive des compétiteurs à s'allier? Comment le processus se manifeste-t-il dans une alliance entre compétiteurs? Et, quels sont les résultats qui découlent d'une alliance de coopétition? Ces questions sont explorées avec une attention particulière au domaine du marketing.

Au cours des dernières années, le nombre d'articles sur la coopétition a augmenté significativement dans la littérature et les types de recherches se sont diversifiés (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Malgré sa croissance, la coopétition demeure un concept fragmenté et sous-développé avec diverses compréhensions (Bengtsson et Kock, 2000; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015; Devece *et al.*, 2019). D'ailleurs, le manque de clarté quant à la définition du concept représente un défi important et soulevé par de nombreux chercheurs (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). Afin de pallier ces limites importantes dans la littérature, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) ont développé un modèle multiniveaux « *Driver, Process, Outcomes*, ». Ce cadre permet l'étude de la coopétition sous ses diverses conceptualisations.

Ce mémoire est structuré selon le modèle à l'étude. L'objectif de cette recherche internationale est de valider le modèle multiniveaux de Bengtsson et Raza-Ullah (2016). Pour ce faire, l'industrie des plateformes de vidéo sur demande (VSD) a été sélectionnée en raison de son caractère hyper compétitif, volatile et incertain. Cette industrie représente également un écosystème interconnecté où il existe d'importants portfolios d'alliances stratégiques entre compétiteurs.

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'approche qualitative par étude de cas multiples est adoptée. Une série d'entrevues en profondeur ont été effectuées avec de hauts dirigeants et gestionnaires de diverses plateformes internationales de vidéo sur demande. Les résultats permettent de valider le cadre conceptuel proposé par Bengtsson et Raza-Ullah (2016) et d'identifier les dimensions importantes de la coopération dans l'industrie de la vidéo sur demande. Conséquemment, cette recherche contribue de façon significative à la littérature sur les alliances stratégiques et la coopération. Elle permet de dresser un portrait précis sur les motivations derrière ces partenariats ainsi que les bénéfices tangibles et applicables pour les gestionnaires et praticiens en marketing. À notre connaissance, cette recherche est la première à valider le modèle de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) et la première à étudier la coopération dans l'industrie de la VSD.

Ce mémoire est divisé en six chapitres.

Tout d'abord, le premier chapitre offre des perspectives à haut niveau sur l'environnement de la vidéo sur demande. Il permet également de comprendre les défis auxquels les joueurs, de cette industrie en profonde perturbation, sont confrontés. Cette mise en contexte est importante pour identifier, entre autres, les alliances stratégiques existantes entre les joueurs et les motivations derrière celles-ci.

Le deuxième chapitre présente une revue de la littérature des concepts fondamentaux. Il est important de situer la coopération, le thème principal de la recherche, dans son contexte. Il est donc essentiel d'explorer la littérature sur les alliances stratégiques afin de comprendre les fondements du concept de coopération. Puis, le thème principal de l'étude, la coopération, est défini et étudié en profondeur. L'étude, ancrée dans le cadre théorique « *Resource-Based View* », fait également part des défis et des limites que connaît la littérature actuelle. Finalement, le cadre conceptuel, la question de recherche ainsi que les thèmes étudiés dans le cadre de ce mémoire sont présentés. Afin de contextualiser davantage la revue, des parallèles avec l'industrie de la vidéo sur demande sont effectués.

Le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée afin de valider le modèle de Bengtsson et Raza-Ullah (2016). Suite à la justification de la recherche exploratoire par cas multiples, le terrain d'étude, les critères de sélection et le processus de collecte de données sont présentés. En raison de la nature hautement confidentielle des données recueillies, l'importance accordée à la confidentialité et les moyens pour protéger les informations sensibles sont identifiés.

Le quatrième chapitre porte sur les résultats obtenus. Pour assurer une cohérence avec le modèle à l'étude, la présentation des résultats est divisée en trois sections, soit les motivations, les processus et les résultats. Chacune de ces sections est, par la suite, divisée en sous-sections pour répondre à l'ensemble des éléments du modèle. À la lumière des résultats obtenus suite aux entrevues, les catégories et les sous-catégories du modèle sont confirmées ou infirmées. En d'autres mots, les résultats obtenus permettent de valider que les catégories du modèle sont des éléments qui influencent la coopération dans le contexte des plateformes de vidéo sur demande.

Puis, une discussion, au cinquième chapitre, permet un retour sur les résultats en effectuant des parallèles avec la littérature existante. Il offre également les implications théoriques et managériales, les limites ainsi que les avenues de recherches futures.

Pour conclure, le sixième chapitre présente les principales conclusions de l'étude.

*When you watch a show from Netflix and you get addicted to it, you stay up late at night.
We're competing with sleep, on the margin. And so, it's a very large pool of time.*
– Reed Hastings, cofondateur et président, Netflix (2017)

Chapitre 1 : Une industrie en profonde perturbation

Le premier chapitre offre des perspectives à haut niveau sur l'environnement de la vidéo sur demande. Il permet également de comprendre les défis auxquels les joueurs, de cette industrie en profonde perturbation, sont confrontés. Cette mise en contexte est importante pour identifier, entre autres, les alliances stratégiques existantes entre les joueurs et les motivations derrière celles-ci.

Incertitude, volatilité et perturbation. Voici quelques qualificatifs couramment utilisés pour décrire l'industrie du divertissement et des médias. L'évolution des comportements des consommateurs, le pivot vers le numérique et la globalisation font partie des facteurs qui caractérisent ce secteur en profonde transformation. La pandémie de COVID-19 a non seulement accéléré, mais amplifié ces tendances (PwC, 2021, 2022).

Dans ses prédictions annuelles spécifiques à l'environnement du divertissement et des médias, PwC affirme que les revenus des plateformes de VSD ont augmenté de 22,8 % en 2021, comparativement à 2020 (PwC, 2022). Malgré la croissance stable et importante de l'industrie, PwC soutient que cette situation ne sera pas viable pour tous les acteurs au cours des prochaines années (PwC, 2022). Bien que les revenus soient toujours à la hausse, la firme prévoit que la croissance des revenus des plateformes de VSD entre 2022 et 2026 sera plutôt modérée et représentera une augmentation totale de 7,6 % (PwC, 2022).

En 2021, l'ensemble des joueurs ont dépensé plus de 220 milliards de dollars américains en contenu, ce qui représente une augmentation de 14 % comparativement à l'année précédente (Ampere Analysis, 2021). Selon la firme de recherche Ampere Analysis, les investissements en contenu ne cessent d'augmenter notamment en raison de la hausse des abonnements aux plateformes de vidéo sur demande et de leur besoin de créer des contenus originaux³ (2021). L'annexe 3 présente les dépenses totales en contenu depuis 2012. Comcast et Disney sont les joueurs ayant fait les investissements en contenus les plus importants en 2021⁴. Au niveau des plateformes de vidéo sur demande SVOD⁵, Netflix continue d'être le plus grand investisseur en contenu. En 2021, ses investissements s'élèvent à 14 milliards de dollars, ce qui équivaut à 30 % des dépenses totales de l'industrie au niveau des plateformes dans cette catégorie⁶ (Ampere Analysis, 2021). L'annexe 4 présente les joueurs ayant fait les investissements les plus importants en 2021.

³ Une baisse des investissements en contenu est observée en 2020 en raison des effets entraînés par la pandémie de COVID-19 sur les capacités de production. En 2022, les investissements en contenu sont estimés à plus de 230 milliards de dollars américains (Ampere Analysis, 2021).

⁴ Les investissements de Comcast et de Disney s'élèvent respectivement à 22,7 milliards et 18,6 milliards de dollars américains en 2021 (Ampere Analysis, 2021).

⁵ Les plateformes de type SVOD (« *subscription video-on-demand* ») sont des plateformes de vidéo sur demande par abonnement, sans publicités.

⁶ La recherche a été réalisée en 2021, soit avant l'introduction des publicités sur Netflix en 2022.

L'environnement actuel, où la compétition est à son comble, est caractérisé par la multiplication des offres⁷. Tous tentent de tirer leur épingle du jeu de cette industrie qualifiée de « *streaming wars* ». Après une hausse importante durant la pandémie, l'industrie connaît un ralentissement et une saturation au niveau des abonnements aux plateformes de vidéo sur demande notamment sur le marché américain (Kantar, 2022a; Kantar, 2022b). Les plateformes partent donc à la quête de nouveaux marchés. Après l'Asie, Disney+ a annoncé son expansion en 2022 dans 42 nouveaux pays et 11 territoires en Europe de l'Est, au Moyen-Orient et en Afrique (Fierce Video, 2022a). Cette même stratégie est adoptée par HBO Max, présente dans 61 pays, qui compte étendre son offre à 190 pays d'ici 2026 (Hollywood Reporter, 2022). Résultat : le marché de la vidéo sur demande est saturé et les auditoires sont fragmentés sur diverses plateformes (Kantar, 2022a).

Les géants ne sont pas épargnés. Malgré ses 223 millions d'abonnés, la dernière année fut particulièrement difficile pour Netflix qui a connu une baisse de près d'un million d'abonnés au premier et au deuxième trimestres de 2022⁸ (Fierce Video, 2022b; TechCrunch, 2022). Une première en dix ans, ce qui a, conséquemment, fait chuter ses actions de 35 % en avril dernier⁹ (Forbes, 2022a). Au quatrième trimestre de 2022, le géant a voulu diversifier ses sources de revenus en introduisant un abonnement à prix moindre avec publicités (Insider, 2022). Un modèle d'affaires qui, auparavant, avait toujours été fortement écarté par le cofondateur et président de Netflix, Reed Hastings (Variety, 2020). Dans leur analyse annuelle, la firme de recherche Parks Associates place Amazon Prime Video au premier rang quant au nombre d'abonnements aux États-Unis en 2022. Une place qui, auparavant, a toujours été occupée par Netflix¹⁰ (Cision, 2022).

Devant cet environnement hyper compétitif et volatile, certains joueurs développent des alliances stratégiques avec des compétiteurs pour assurer leur survie et demeurer compétitifs face à la guerre du *streaming* qui est maintenant à l'échelle mondiale (The Economist, 2021). Cette stratégie gagne en popularité voire, elle devient critique à la survie de certaines organisations qui se trouvent dans des marchés hyper compétitifs et en évolution comme les secteurs à forte croissance technologiques (Das et Teng, 1998, 2003; Musarra, Robson et Katsikeas, 2016). Les alliances deviennent essentielles aux organisations qui veulent être compétitives à l'échelle internationale (Brouthers, Brouthers et

⁷ L'annexe 5 présente la carte « *Media Universe Map* » qui permet une représentation visuelle de l'univers de l'industrie et ses différents joueurs. Cette carte, créée sous forme de galaxie, offre des perspectives sur la portée des joueurs et les rapports de force.

⁸ L'annexe 6 présente les abonnements payants à Netflix de 2013 à 2022 pour les États-Unis et le Canada.

⁹ L'annexe 7 présente la performance des actions de Netflix au cours de la dernière année.

¹⁰ L'annexe 8 présente le classement des plateformes de vidéo sur demande aux États-Unis quant au nombre d'abonnements entre 2019 et 2022.

Wilkinson, 1995). C'est notamment le cas de Comcast et Paramount (anciennement ViacomCBS)¹¹, de grands rivaux aux États-Unis, qui forment une alliance de type coentreprise avec la création de SkyShowtime, une plateforme de vidéo sur demande destinée pour le marché européen lancée en décembre 2022 (Comcast, 2021).

La pénétration de nouveaux marchés représente, d'ailleurs, une motivation première pour les organisations à s'allier (Gnyawali et Park, 2009). Ce sont ces relations paradoxales entre compétiteurs, connues sous le nom de coopétition, qui sont spécifiquement étudiées dans ce mémoire.

¹¹ À noter qu'en 2021 Comcast était le plus grand investisseur en contenu et que ViacomCBS était au cinquième rang, derrière Netflix (voir annexe 4).

Chapitre 2 : La revue de la littérature

Le chapitre suivant présente la revue de la littérature des concepts fondamentaux. La revue fait état des définitions, des théories associées, des défis et des limites de la littérature actuelle ainsi que des pistes futures de recherches. Finalement, le cadre conceptuel de cette étude et les questions de recherche qui en découlent sont présentés.

2.1. Les alliances stratégiques

Pour situer et comprendre le thème principal de la recherche, soit la coopétition, il est essentiel d'explorer et d'étudier le concept général des alliances stratégiques. Afin d'avoir un portrait global de la littérature, la revue suivante présente les principales caractéristiques et les théories associées aux alliances stratégiques. La revue vise à comprendre les étapes du cycle de vie d'une alliance passant par sa création, sa mise en œuvre et les résultats qui en découlent. La revue porte une attention particulière aux motivations qui poussent les organisations à s'allier, les différentes structures de gouvernance ainsi que les risques associés à ces partenariats.

2.1.1. La définition du concept d'alliance stratégique et ses applications

Le concept d'alliance stratégique est mature et largement étudié dans la littérature. Son émergence s'est effectuée après la Seconde Guerre mondiale (Todeva et Knoke, 2005). Elles gagnent en popularité voire, elles deviennent critiques à la survie de certaines organisations qui se trouvent dans des marchés hyper compétitifs et en évolution comme les secteurs à forte croissance technologiques (Das et Teng, 1998, 2003; Musarra *et al.*, 2016). Même il y a 20 ans, Das et Teng (1997) avançaient que les alliances stratégiques ne peuvent être évitées surtout « dans les marchés actuels qui ne cessent d'être de plus en plus diversifiés [où] l'autosuffisance n'est plus un objectif viable pour de nombreuses entreprises en croissance ». Les alliances deviennent notamment essentielles aux organisations qui veulent être compétitives à l'échelle internationale (Brouthers *et al.*, 1995). Elles contribuent à ce que les organisations obtiennent un avantage compétitif (de l'anglais « *competitive advantage* ») et les aident à maintenir celui-ci (Delvin et Bleackley, 1988; Gomes *et al.*, 2016; Varadarajan et Cunningham, 1995; Yoshino et Rangan, 1995).

Les alliances représentent une stratégie pertinente pour les organisations qui désirent avoir accès à des ressources rapidement (Lei, 1993). D'ailleurs, Brouthers *et al.* (1995) soutiennent que les alliances stratégiques sont risquées et devraient être évitées, à moins d'avoir un besoin de ressources important. Les ressources font référence aux « actifs (tangibles et intangibles) qui sont liés de façon semi-permanente à une organisation » [traduction libre] (Wemerfelt, 1984). Les expertises, les technologies, les biens physiques, les marques et la réputation sont des exemples de ressources spécifiques associées à une organisation (Grant, 1995). Selon Das et Teng (1998), les alliances stratégiques bénéficient de diverses ressources critiques spécifiques aux organisations qui peuvent être classées en quatre catégories, soit les ressources financières, technologiques, physiques et managériales. Plusieurs auteurs affirment que le succès d'une alliance stratégique est lié au fait que les organisations ont des objectifs compatibles et des ressources complémentaires, contrairement à des

ressources similaires (Brouthers *et al.*, 1995; Harrison *et al.*, 1991). Dans leur recherche, Brouthers *et al.* (1995) font notamment référence à l'acquisition de compétences au niveau du marketing. Ils soutiennent que des organisations peuvent posséder des capacités dans un domaine, mais en manquer dans d'autres. La combinaison de ces ressources complémentaires peut alors créer un avantage concurrentiel pour ces organisations (Brouthers *et al.*, 1995).

Depuis de nombreuses années, les alliances stratégiques représentent un domaine extrêmement étudié et mature dans la littérature notamment pour avoir une meilleure compréhension des effets entraînés de ces partenariats (Gulati, 1998; Dhaundiyal et Coughlan, 2020). Des revues de littératures permettent de constater que les recherches sont principalement réalisées au niveau dyadique (de l'anglais « *dyadic level* »), soit l'étude des interactions entre les partenaires. Plus précisément, la littérature est dominée par les études au niveau du choix de partenaire, au niveau de la relation de confiance et du partage de connaissances entre ces derniers (Gulati, 1998; Todeva et Knoke, 2005).

Il existe plusieurs types d'alliances telles que les coentreprises, les partenariats de recherche et développement, les licences, le développement de produits conjoints, pour ne nommer qu'eux (Das et Teng, 2003). Certains chercheurs qualifient toutes occasions de coopération entre les organisations comme des alliances stratégiques. D'un autre côté, certains adoptent une vision plus limitée. Pour ces chercheurs, une alliance stratégique peut être qualifiée ainsi lorsqu'il y a un degré élevé d'interdépendance et d'implication de la part des organisations (Das et Teng, 1998).

D'un point de vue théorique, divers cadres sont utilisés tels que les théories « *Transaction Cost Economics* » (Williamson, 1985), « *Game Theory* » (Parkhe, 1993), « *Exchange Theory* » (Gulati, 1995) et « *Resource-Based View* » (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996). Conséquemment, il existe plusieurs définitions pour expliquer les alliances stratégiques et certaines apportent des nuances importantes. Ancrées dans la théorie « *Resource-Based View* » (RBV), Eisenhardt et Schoonhoven (1996) les définissent comme « des relations de coopération qui émanent de besoins en ressources stratégiques et sociales représentant des opportunités » [traduction libre]. La théorie RBV s'appuie sur la prémisse que les ressources d'une organisation sont spécifiques à celle-ci et influencent dramatiquement les gains associés à une alliance et son processus. Les alliances stratégiques permettent donc aux organisations d'accéder à d'autres ressources dans le but d'augmenter leur position concurrentielle (Das et Teng, 1998). Pour Gulati (1998), une alliance stratégique est « un accord volontaire entre des organisations impliquant l'échange, le partage ou le développement conjoint de produits, de technologies ou de services » [traduction libre]. La notion de gouvernance et de partage de ressources est apportée avec la définition, Parkhe (1993) qui définit les alliances stratégiques comme des « accords de coopération relativement durables entre les entreprises, impliquant des flux et des liaisons qui utilisent les ressources et/ou les structures de gouvernance ».

d'organisations indépendantes pour des réalisations conjointes qui émanent des objectifs individuels liés à la mission de chaque entreprise » [traduction libre]. Le tableau 1 résume les définitions et les théories associées.

Tableau 1 : Les définitions des alliances stratégiques dans la littérature

Auteur(s) et année	Théorie associée	Définition des alliances stratégiques
Parkhe (1993)	<i>Game Theory</i>	Des accords de coopération relativement durables entre les entreprises, impliquant des flux et des liaisons qui utilisent les ressources et/ou les structures de gouvernance d'organisations indépendantes pour des réalisations conjointes qui émanent des objectifs individuels liés à la mission de chaque entreprise.
Gulati (1998)	<i>Exchange Theory</i>	Un accord volontaire entre des organisations impliquant l'échange, le partage ou le développement conjoint de produits, de technologies ou de services.
Eisenhardt et Schoonhoven (1996)	<i>Resource-Based View</i>	Des relations de coopération qui émanent de besoins en ressources stratégiques et sociales représentant des opportunités.

Source : Eisenhardt et Schoonhoven (1996), Gulati (1998), Parkhe (1993)

Selon Yoshino et Rangan (1995), une alliance stratégique doit répondre à trois critères spécifiques. Elle doit être composée minimalement de deux partenaires qui :

1. « demeurent indépendants suite à la création de l'alliance;
2. se partagent les bénéfices ainsi que le contrôle managérial, et;
3. effectuent des contributions continues dans un ou plusieurs axes stratégiques comme au niveau de la technologie ou du produit » [traduction libre] (Todeva et Knoke, 2005).

De leur côté, Das et Teng (2003) définissent une alliance stratégique comme « un accord de coopération entre des organisations visant à poursuivre des objectifs mutuels » [traduction libre]. Pour Parkhe (1991), une alliance internationale est « un accord de coopération impliquant des flux transfrontaliers et des liens qui utilise des ressources et/ou des structures de gouvernance ayant leur siège social dans deux ou plusieurs pays » [traduction libre].

Selon Vardarajan et Cunningham (1995), les alliances stratégiques peuvent seulement être qualifiées ainsi lorsqu'elles ont comme but ultime d'atteindre un avantage compétitif soutenu (de l'anglais « *sustainable competitive advantage* »). D'ailleurs, Sheth et Parvatiyar (1992) soutiennent qu'il existe deux types de coopération possibles entre les organisations. Elle peut être stratégique, telle que le développement des nouveaux marchés, ou opérationnelle, telle qu'une collaboration sur un projet commun. Selon ces auteurs, les alliances qui peuvent être qualifiées de stratégiques sont exclusives et ne peuvent être imitées par d'autres, et conséquemment, peuvent créer un avantage compétitif soutenu (Sheth et Parvatiyar, 1992)

Généralement, les alliances stratégiques sont utilisées lorsque les organisations sont dans une position de vulnérabilité, et, conséquemment, ont besoin de ressources (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996). Le contraire est également vrai. D'autres joueurs cherchent à collaborer avec elles, lorsqu'elles sont dans une position supérieure aux autres et possèdent des ressources de valeur (Eisenhardt et Schoonhoven, 1996). Au niveau de leurs activités, Lorange et Roos (1993) soutiennent que les organisations effectuent des alliances par rapport à des activités périphériques et qui ne relèvent pas de leurs principales activités afin de les protéger et réduire le niveau de risque.

2.1.2. Les phases d'une alliance stratégique

Les alliances stratégiques sont extrêmement difficiles et complexes à gérer (Das et Teng, 1998). Au niveau de la littérature, les chercheurs discutent généralement des concepts liés aux alliances selon les différentes phases de leur cycle de vie (Devlin et Bleackley, 1988; Dhaundiyal et Coughlan, 2020; Gulati, 1998; Parkhe, 1993; Todeva et Knoke, 2005).

Pour décrire chacune des phases et les concepts qui s'y rattachent, la revue suivante est divisée en trois parties : (1) la création de l'alliance; (2) la mise en œuvre de l'alliance, et; (3) les résultats de l'alliance. Ces trois phases reprennent la structure de plusieurs articles sur le sujet, notamment la revue de littérature réalisée par Todeva et Knoke (2005).

2.1.2.1. La création de l'alliance (phase 1)

La première phase, soit la création de l'alliance, vise à comprendre ce qui motive les organisations à collaborer entre elles. La littérature est vaste à ce sujet (Dhaundiyal et Coughlan, 2020; Dong et Glaister, 2006). Selon Lorange et Roos (1993), l'étape de création de l'alliance est cruciale pour assurer le bon fonctionnement de celle-ci. En accordant une attention particulière dès le départ, les problèmes s'estompent aux prochaines étapes (Lorange et Roos, 1993).

La littérature explique les motivations de deux différentes façons, soit par la description des motivations spécifiques des organisations ou par l'utilisation d'un cadre théorique pour catégoriser celles-ci (Dhaundiyal et Coughlan, 2020).

Les motivations spécifiques des organisations

Les organisations sont motivées par différents objectifs qui varient selon leurs caractéristiques et leurs environnements (Todeva et Knoke, 2005). À titre d'exemples, elles sont motivées par l'idée de pénétrer de nouveaux marchés, atténuer les risques et les incertitudes, acquérir de nouvelles compétences, réaliser des économies ou encore, accroître leur crédibilité (Dacin *et al.*, 2007; Drewniak et Karaszewski, 2019; Kogut, 1988; Inkpen et Ross, 2001; Lee, 2007). Dans le secteur des technologies, la motivation première est de partager les coûts et de diminuer les risques (Dhaundiyal et Coughlan, 2020).

De plus, les organisations font face aux effets entraînés par la globalisation représentant un environnement concurrentiel plus élevé en raison de l'apparition de nouveaux compétiteurs et l'évolution rapide des technologies (Lorange et Roos, 1993). Lorange et Roos (1993) affirment que les alliances stratégiques représentent une « arme qui permet aux entreprises de fonctionner dans des environnements extrêmement compétitifs et face à la mondialisation » [traduction libre]. D'ailleurs, la globalisation de Netflix est directement liée aux partenariats qu'elle a réussi à développer avec des acteurs locaux (Brunk, 2020).

Le tableau 2 à la page suivante dresse une liste exhaustive des raisons qui motivent les organisations à collaborer.

Tableau 2 : Les motivations derrière les alliances stratégiques

Liées à l'accès à de nouveaux marchés et l'augmentation des parts de marché	- Accéder à des marchés internationaux - Contourner les barrières liées à l'accès à des marchés internationaux posées par les instances gouvernementales, légales ou réglementaires - Défendre sa position dans son marché actuel - Augmenter sa position dans son marché actuel - Améliorer sa performance
Liées aux produits et aux marchés	- Développer des produits, des technologies et des ressources - Se différencier ou augmenter la valeur associée au produit - Acquérir de nouveaux moyens de distribution - Diversifier ses activités - Obtenir un avantage concurrentiel - Augmenter sa crédibilité - Accéder à de nouvelles technologies et à leur convergence
Liées à la structure du marché	- Coopérer avec des rivaux potentiels ou des concurrents - Réduire la menace de compétition future - Augmenter les barrières liées à l'accès d'un marché - Collaborer sur des défis juridiques et réglementaires - Suivre les tendances de l'industrie - Effectuer une intégration verticale au niveau de l'approvisionnement afin de s'adapter aux changements de l'environnement
Liée à l'efficacité des ressources	- Diminuer les coûts
Liées aux ressources et à la réduction des risques	- Partager les coûts et les ressources - Réduire et diversifier les risques - Réaliser une restructuration - Développer des compétences tacites, collectives et intégrées
Liées aux capacités	- Développer de nouvelles capacités - Peaufiner ses capacités actuelles

Source : Adapté selon les articles de Todeva et Knoke, 2005 et Varadarajan et Cunningham, 1995
(traduction libre)

Certains chercheurs ont catégorisé les motivations derrière les alliances stratégiques. Selon Bleeke et Ernst (1993), les motivations peuvent être catégorisées sous quatre types de besoins soit, de volume, financier, de capacité ou d'accessibilité. Ils s'inscrivent dans le but d'augmenter les parts de marché et la flexibilité opérationnelle d'une organisation (Todeva et Knoke, 2005). De leur côté, suite à une revue de la littérature sur les alliances stratégiques, Todeva et Knoke (2005) soutiennent que les motivations peuvent être catégorisées selon quatre niveaux, soit, organisationnel, économique, stratégique ou politique.

Les alliances stratégiques sont la poursuite des objectifs des organisations mères et ces objectifs sont rarement les mêmes. Selon Frayne et Geringer (1990), les ressources déployées dans une alliance sont différentes, et, conséquemment, leurs objectifs sont différents. Pour assurer le succès de l'alliance, les organisations doivent avoir des objectifs compatibles, bien qu'ils ne soient pas les mêmes (Das et Teng, 1998). Des recherches sur les objectifs d'alliances de type coentreprise (de l'anglais « *joint ventures* ») entre des organisations d'un pays local et étranger indiquent que ceux-ci sont extrêmement différents. Les organisations locales veulent généralement augmenter leurs capacités comparativement aux organisations étrangères qui veulent pénétrer le marché (Buckley et Casson, 1988; Pan et Li, 1998). Dans le but de démotiver les organisations étrangères de pénétrer un marché, les organisations locales vont parfois opter pour la création de coentreprises comme stratégie de dissuasion (Zhao, 1999).

Des cadres théoriques pour expliquer les motivations derrière les alliances stratégiques

Les chercheurs ont développé des cadres théoriques pour expliquer les motivations derrière les alliances stratégiques. Quatre théories centrales au courant des alliances et des motivations sont discutées soit : la théorie « *Transaction Cost Economics* », la théorie « *Resource Dependence* », la théorie « *Network* » et la théorie « *Resource-Based View* » (Dhaundiyal et Coughlan, 2020). Selon Varadarajan et Cunningham (1995), ces cadres théoriques ne sont pas exclusifs, mais offrent plutôt des perspectives qui peuvent être complémentaires.

La théorie « Transaction Cost Economics »

La théorie « *Transaction Cost Economics* » (Williamson, 1981) est l'une des plus anciennes et dominantes du courant sur les alliances stratégiques (Das et Teng, 2000; Dhaundiyal et Coughlan, 2020). Elle s'appuie sur la logique de réduction des coûts liés à la production et aux transactions dans le but de réaliser des économies (Kogut, 1988; Williamson, 1981). Les coûts de production font référence aux coûts organisationnels en lien avec un partenariat tels que la coordination et les apprentissages. Tandis que les coûts de transactions sont en lien avec les activités périphériques nécessaires à la création du partenariat tel que le développement d'un contrat. En d'autres mots, il s'agit d'appuyer les décisions sur l'évaluation de l'ensemble des coûts dans le but de les minimiser (Williamson, 1981).

Dans sa critique de la théorie « *Transaction Costs Economics* », Dietrich (1994) soutient que les organisations ne sont pas motivées par les intentions économiques uniquement, mais davantage par leurs intentions stratégiques, soit le développement d'un portfolio d'alliances et de relations avec d'autres organisations, dans le but d'augmenter leur position sur le marché.

Todeva et Knoke (2005) sont également d'avis que cette théorie n'est plus adéquate pour faire l'étude des alliances stratégiques. Tout comme Dietrich, ils sont d'avis qu'il existe une distinction importante entre les motivations stratégiques et opérationnelles. Ils soutiennent que « la décision de coopérer n'est pas une action réactive, mais qui est fondamentalement stratégique [et] qui vise à améliorer le futur de chaque organisation et leur partenariat dans son ensemble » [traduction libre] (Todeva et Knoke, 2005). En d'autres mots, ils affirment que les décisions opérationnelles sont basées sur les impacts directs comme les coûts de transactions et les profits, contrairement aux décisions stratégiques qui sont basées sur les bénéfices futurs, ce sur quoi les organisations doivent réellement baser leurs décisions (Todeva et Knoke, 2005).

La théorie « Resource Dependence »

La théorie « *Resource Dependence* » (Pfeffer et Nowak, 1978) est utilisée pour comprendre les motivations d'une organisation. Son approche est basée sur la logique qu'elle ne peut posséder toutes les ressources dont elle a besoin et qu'elle ne peut être autosuffisante quant aux ressources critiques. Les organisations sont donc dépendantes des ressources provenant d'autres organisations et elles doivent se doter de mécanismes pour gérer cette dépendance et les incertitudes qui en découlent (Pfeffer et Salancik, 1978).

La théorie « Network »

De son côté, la théorie « *Network* » (Gulati, 1998) fait référence aux associations entre les organisations au sein d'un réseau et que leur motivation de collaborer est influencée par les liens qui existent entre les organisations. Le réseau permet aux organisations d'accéder à des informations sur d'autres partenaires d'un même réseau, ce qui peut les motiver à collaborer (Gulati, 1998).

La théorie « Resource-Based View »

Bien que la théorie « *Resource-Based View* » (RBV) ne soit pas appliquée au domaine des alliances stratégiques aussi couramment que la théorie « *Transaction Costs Economics* », la théorie RBV est utilisée pour étudier les alliances et les motivations derrière celles-ci (Das et Teng, 2000; Eisenhardt et Schoonhoven, 1996). Plus précisément, sa logique s'appuie sur l'objectif de « maximiser la valeur d'une entreprise grâce à la mise en commun et à l'utilisation de ressources de grande valeur » [traduction libre] (Das et Teng, 2020). Barney et Hesterly (2012) identifient quatre catégories de ressources : physiques, financières, humaines et organisationnelles. Contrairement à la théorie « *Resource Dependence* » qui mise sur les ressources externes, la théorie « *Resource-Based View* » mise sur le point de vue interne ainsi que l'accès et l'échange de ressources organisationnelles (Lin *et al.*, 2009). Plus précisément, l'approche est basée sur la notion que les organisations détiennent des ressources hétérogènes qui leur sont spécifiques et qui ne peuvent être reproduites facilement, ce qui se traduit par un avantage compétitif (Das et Teng, 2000). Das et Teng (2000) sont d'avis que les ressources jouent un rôle crucial au sein d'alliances et qu'aucune autre théorie ne permet cette compréhension. Les auteurs soutiennent que « l'organisation doit porter davantage d'attention à leurs ressources qu'à leur environnement concurrentiel » [traduction libre] (Das et Teng, 2000).

La logique de la théorie semble être alignée avec la vision de Reed Hastings, le cofondateur et président de Netflix, qui soutient depuis plusieurs années que malgré la compétition féroce dans le domaine du *streaming*, la clé du succès repose sur le contenu offert aux consommateurs, donc leurs ressources. Le cofondateur de Netflix affirme que « vous pouvez apprendre des choses en regardant vos concurrents, mais vous ne voulez pas vous concentrer sur eux. [...] Tout ce que nous avons à faire pour réussir est de continuer à faire du contenu incroyable, de le diffuser, de le personnaliser et de le rendre pertinent » [traduction libre] (CNN, 2019).

Le concept derrière la théorie RBV est d'atteindre un avantage compétitif soutenu (de l'anglais « *sustained competitive advantage* »). Une organisation développe un avantage compétitif lorsqu'elle crée une valeur économique plus élevée que son compétiteur (Barney et Peteraf, 2003). De son côté, Oster (1994) définit l'avantage compétitif comme étant les caractéristiques qui permettent à une organisation d'être meilleure que les rivaux dans une même industrie. L'avantage compétitif soutenu est atteint lorsqu'une organisation crée plus de valeur que ses rivaux et lorsque ces derniers sont incapables de dupliquer les bénéfices de cette stratégie (Barney et Peteraf, 2003). Même si les organisations opèrent dans la même industrie, elles possèdent différentes ressources. Ce sont les ressources d'une organisation qui expliquent pourquoi celle-ci atteint un avantage compétitif soutenu et pourquoi certaines connaissent un plus grand succès que d'autres (Kozlenkova, Samaha et Palmatier, 2014).

Un avantage compétitif possède quatre attributs clés au niveau de ses ressources. Ces attributs portent le nom de « VRIO » : valeur (de l'anglais « *value* »), rareté (de l'anglais « *rare* »), imitable de façon imparfaite (de l'anglais « *imperfectly imitable* »), organisationnel (de l'anglais « *organization* »). Ces attributs sont des indicateurs du niveau d'hétérogénéité des ressources et de leur capacité à générer un avantage compétitif soutenu (Barney et Clark, 2007). Le tableau 3 à la page suivante présente une description détaillée de chacun des attributs.

Das et Teng (2000) soutiennent que l'aspect critique pour assurer le bon fonctionnement d'une alliance est l'alignement au niveau des ressources des organisations. Ils ont identifié quatre catégories d'alignements au niveau des ressources entre les partenaires : les ressources supplémentaires, les ressources complémentaires, les ressources en surplus et les ressources inutiles. Le tableau 4 à la page suivante identifie les quatre catégories de ressources en fonction de leur similarité et de leur utilisation.

- Les ressources sont considérées **supplémentaires** lorsque les organisations contribuent des ressources similaires et performantes;
- Les ressources sont considérées en **surplus** lorsque les organisations contribuent des ressources similaires en trop;
- Les ressources sont considérées **complémentaires** lorsque les organisations contribuent des ressources performantes et de nature différente. Toutefois, pour fonctionner, il est important que les ressources de nature différente soient compatibles entre elles. Si les ressources sont incompatibles, elles peuvent devenir inutiles;
- Les ressources sont considérées **inutiles** lorsque les organisations contribuent des ressources non performantes, non compatibles et non utilisées à leur plein potentiel (Das et Teng, 2000).

Tableau 3 : Les attributs des ressources

Attribut des ressources	Question liée à l'attribut (traduction libre de Barney et Clark, 2007)	Définition associée à l'attribut (traduction libre de Kozlenkova, Samaha et Palmatier, 2014)
Valeur	Est-ce que les ressources et les capacités d'une organisation lui permettent de répondre aux menaces ou aux opportunités de son environnement?	Les ressources qualifiées de grande valeur misent sur les opportunités et/ou neutralisent les menaces présentes dans l'environnement de l'organisation.
Rareté	Est-ce que la ressource est actuellement contrôlée par un nombre restreint d'organisations concurrentes?	Les ressources qualifiées de rares doivent être restreintes tant au niveau de l'organisation elle-même que chez ses compétiteurs.
Imitable de façon imparfaite	Est-ce que les organisations sans cette ressource sont confrontées à des coûts importants liés à son obtention ou à son développement?	Les ressources qualifiées d'imitables de façon imparfaite sont difficiles à obtenir ou à développer.
Organisationnel	Est-ce que les politiques et les processus de l'organisation supportent l'exploitation des ressources qui ont de la valeur, qui sont rares et coûteuses à imiter?	Les ressources qualifiées d'organisationnelles sont celles dont les compétences sont exploitées à leur plein potentiel par l'organisation.

Source : Selon les articles de Barney et Clark, 2007 et Kozlenkova, Samaha et Palmatier, 2014
(traduction libre)

Tableau 4 : Les catégories de ressources au niveau des partenaires

Similarité au niveau des ressources	Utilisation des ressources	
	Ressources performantes	Ressources non performantes
Ressources similaires	Supplémentaires [similaires-performantes]	En surplus [similaires-non performantes]
Ressources différentes	Complémentaires [différentes-performantes]	Inutiles [différentes-non performantes]

Source : Das et Teng, 2000 (traduction libre)

Depuis les dernières années, l'utilisation de la théorie RBV est de plus en plus utilisée dans le domaine du marketing puisqu'elle offre « un cadre important pour expliquer et prédire l'avantage compétitif et la performance d'une organisation » [traduction libre] (Kozlenkova *et al.*, 2014). Dans une étude publiée en 2014, Kozlenkova *et al.* affirment que l'utilisation de la théorie représente une hausse de plus de 500 % comparativement à la décennie précédente (en référence aux années 1990).

Dans une recherche sur l'utilisation de la théorie RBV dans le domaine du marketing, les mêmes auteurs affirment qu'elle a été étudiée selon trois principaux domaines soit au niveau de la stratégie marketing, du marketing international et de l'innovation marketing (Kozlenkova *et al.*, 2014). Le domaine le plus couramment étudié est celui de la stratégie marketing, notamment pour comprendre les liens entre les ressources d'une organisation et sa performance (Kozlenkova *et al.*, 2014). Les marques, les relations entre les parties ainsi que les connaissances représentent les ressources qui sont davantage étudiées dans ce domaine. Au niveau du marketing international, les études se concentrent principalement sur la pénétration de nouveaux marchés par l'acquisition de nouvelles ressources ou par leurs ressources existantes (Kozlenkova *et al.*, 2014). Représentant un domaine beaucoup moins étudié, les études sur les innovations sont principalement liées à la performance de ces dernières (Kozlenkova *et al.*, 2014). Finalement, la littérature suggère que la performance semble davantage liée aux ressources marketing intangibles et de type complémentaire, donc qui sont performantes et différentes de celles déjà acquises par l'organisation (Kozlenkova *et al.*, 2014).

2.1.2.2. La mise en œuvre de l'alliance (phase 2)

La deuxième phase, soit la mise en œuvre de l'alliance, se concentre sur la structure et la gouvernance appropriées.

Les catégories d'alliances

Comme mentionné précédemment, il existe plusieurs types d'alliances. Les coentreprises, les partenariats de recherche et développement ou encore un projet conjoint de production représentent quelques structures possibles (Yoshino et Rangan, 1993). Certains chercheurs adoptent une vision plus limitée de ce que représente une alliance stratégique tandis que d'autres ont une vision davantage vaste (Das et Teng, 1998). La gouvernance d'une alliance stratégique fait référence « à la combinaison de mécanismes de contrôle légaux et sociaux qui servent à coordonner et à protéger les contributions des partenaires au niveau des ressources, des responsabilités administratives ainsi que du partage des résultats de leurs activités conjointes » [traduction libre] (Todeva et Knoke, 2005). La structure de

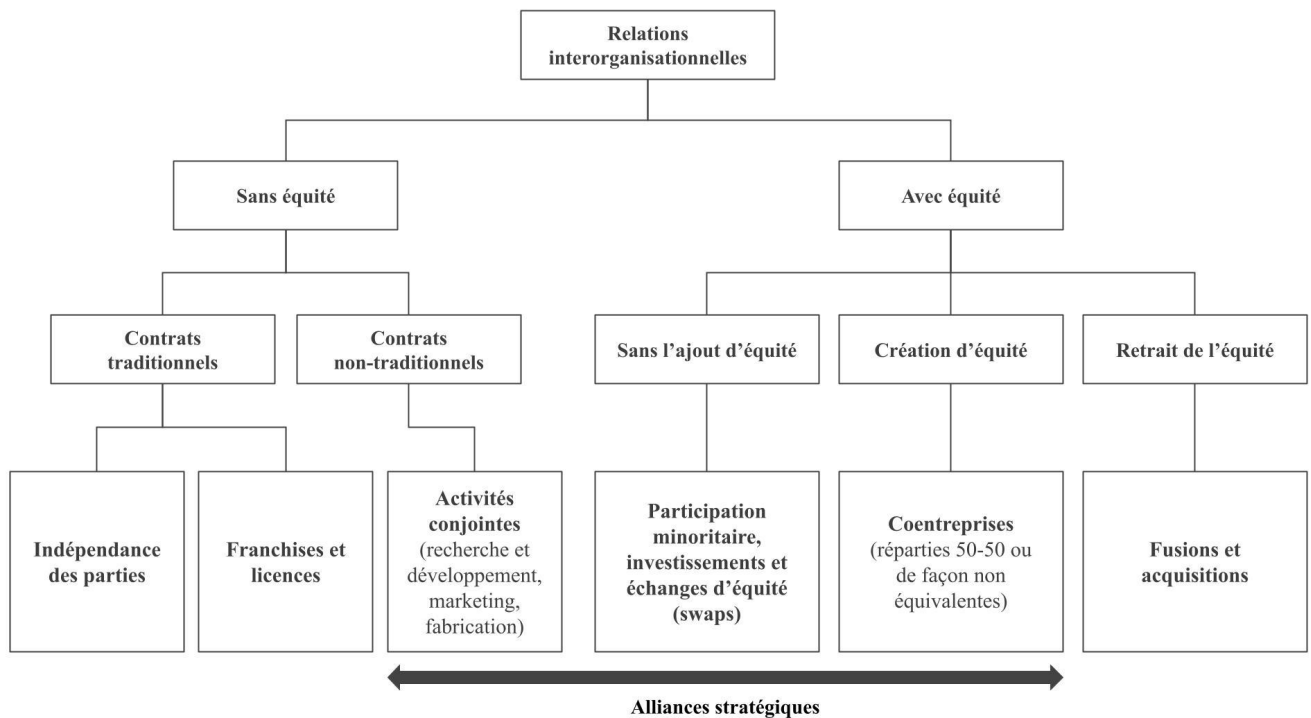
l'alliance détermine le niveau de contrôle, de rigidité et de dépendance des organisations (Todeva et Knoke, 2005).

Varadarajan et Cunningham (1995) classent les alliances stratégiques sous deux catégories, soit les alliances avec équité (de l'anglais « *equity alliance* ») et les alliances sans équité (de l'anglais « *non-equity alliance* »). Les alliances avec équité telle qu'une coentreprise représentent la création d'une nouvelle entité institutionnelle où les partenaires détiennent des actions et investissent les ressources nécessaires. D'un autre côté, les alliances sans équité font référence à toute autre initiative de collaboration commune, tel un projet conjoint de recherche et développement, où les partenaires investissent les ressources nécessaires. Les alliances sans équité offrent davantage de flexibilité puisqu'elles peuvent être restructurées ou terminées plus facilement contrairement aux alliances avec équité qui sont plus rigides et formelles (Varadarajan et Cunningham, 1995).

La figure 1 à la page suivante présente un portrait de l'ensemble des relations interorganisationnelles possibles et celles qui sont catégorisées comme des alliances stratégiques (Dhaundiyal et Coughlan, 2020). Il est important de mentionner que les chercheurs ne sont pas unanimes quant à la catégorisation des alliances. Certains sont plus inclusifs que d'autres (Das et Teng, 1998).

La coentreprise

L'alliance de type coentreprise (de l'anglais « *joint venture* ») est une « entité légale distincte dont font partie au moins deux organisations dans le but de créer ou augmenter leurs savoir-faire dans les domaines du marketing, de la technologie ou de la recherche et développement » (Kogut, 1988). Le fait de posséder des actions dans une organisation ne se qualifie pas comme une coentreprise, elle doit absolument être une entité distincte (Harrigan, 1986). Elles sont privilégiées lorsque les organisations ont un besoin extrêmement élevé de ressources spécialisées et que leur performance est associée à un degré élevé de volatilité (Kogut, 1988). Ce type d'alliance est utilisé pour réduire l'incertitude notamment lorsque leur environnement est hautement compétitif et instable (Kogut, 1988). Elles sont davantage utilisées par les organisations venant de la même industrie et qui sont de plus grande taille (Berg et Friedman, 1978; Boyle, 1968).

Figure 1 : Les catégories de relations interorganisationnelles

Source : Dhaundiyal et Coughlan, 2020 (traduction libre)

L'intégration dans la chaîne de valeur

Les alliances peuvent être effectuées avec des organisations du même ou de différents niveaux dans la chaîne de valeur. Dans la littérature, cela fait référence à des relations de type horizontal ou vertical (Varadarajan et Cunningham, 1995).

Une relation horizontale entre partenaires signifie qu'ils se situent au même niveau dans la chaîne de valeur (Varadarajan et Cunningham, 1995). Le partenariat entre Prime Video (Amazon) et Paramount+, deux plateformes de vidéo sur demande, créatrices de contenu, est un exemple de relation horizontale (The Streamable, 2021). Avec ses « *Channels* », Prime Video distribue le contenu de Paramount+, qui a également sa propre plateforme de VSD. Ils sont donc des concurrents directs.

De l'autre côté, une relation verticale entre partenaires signifie qu'ils se situent à des niveaux différents dans la chaîne de valeur et, conséquemment, ont des objectifs différents (Varadarajan et Cunningham, 1995). À titre d'exemple, leur concurrent direct, Netflix, utilise les services technologiques d'Amazon Web Services notamment pour leurs bases de données et les moteurs de recommandations. Bien qu'ils soient des compétiteurs féroces au niveau de la vidéo sur demande, ces

deux organisations collaborent depuis plusieurs années loin des projecteurs (Amazon Web Services, 2022).

Les alliances horizontalement intégrées, donc entre compétiteurs directs, apportent un lot de complexité en raison de la relation paradoxale de collaborer avec un compétiteur. Dans la littérature, une distinction est effectuée par rapport aux alliances entre les organisations qui sont en compétition directe par rapport à celles qui ne le sont pas (Dussauge et Garrette, 1999). Chetty et Wilson (2003) affirment que les relations de type horizontal sont davantage appropriées pour les organisations internationales qui désirent faire l'acquisition de ressources physiques, organisationnelles ou techniques ainsi que pour augmenter leur notoriété. À l'inverse, les relations de type vertical sont davantage appropriées pour les alliances entre organisations au sein d'un même pays (Chetty et Wilson, 2003).

2.1.2.3. Les résultats de l'alliance (phase 3)

Le lancement de la plateforme de vidéo sur demande, Shomi, a été effectué en novembre 2014. Positionnée comme une alternative à Netflix pour les Canadiens, Shomi est le résultat d'une coentreprise entre deux géants des communications, Rogers et Shaw (TechCrunch, 2014). La fermeture de la plateforme est annoncée en 2016, seulement deux après leur lancement. Que s'est-il passé? Dans un communiqué, Shomi affirme que « l'environnement et le marché de la vidéo sur demande ont considérablement changé au cours des dernières années [...] combiné avec le fait que l'entreprise est plus difficile à gérer qu'anticipé » (BNN Bloomberg, 2016).

Caractérisées comme extrêmement instables, le taux d'échec des alliances stratégiques est d'environ 50 % (Harrigan, 1988; Kogut, 1988; Dacin et al., 1997). Les recherches confirment également qu'environ 60 % des alliances stratégiques ne produisent pas les résultats escomptés d'où l'importance d'avoir une meilleure compréhension des défis posés par celles-ci (Das et Teng, 2000). Selon Curwen (1999), les alliances dans l'industrie des télécommunications ont une « tendance alarmante à ne pas fonctionner en raison du comportement non constant des membres » (Curwen, 1999).

La performance d'une alliance

La performance d'une alliance stratégique peut être mesurée de différentes façons telles que la satisfaction perçue (Mjoen et Tallman, 1997; Parkhe, 1993), la profitabilité et l'augmentation des ventes (Mohr et Spekman, 1994), les revenus et les coûts (Contractor et Lorange, 1988). Selon Das et Teng (2003), la performance d'une alliance est liée à l'atteinte mutuelle de la satisfaction et ils la définissent comme étant « le degré par lequel les deux partenaires atteignent leurs objectifs stratégiques par le biais d'une alliance » [traduction libre].

Malgré une attention importante dans la littérature, la performance des alliances stratégiques demeure un sujet vague et complexe dont les concepts ne sont pas complètement établis (Das et Teng, 2003). Cette complexité s'explique du fait que les chercheurs ne s'entendent pas quant à la définition de la performance et qu'il existe des défis du point de vue méthodologique notamment au niveau de la collecte des données (Lunnan et Haugland, 2008; Ren *et al.*, 2009). Pour certains, la survie ou l'échec de celle-ci est un indicateur de succès (Geringer et Hebert, 1991; Park et Russo, 1996). Pour d'autres, il s'agit plutôt de valider qu'elle répond aux objectifs et à la satisfaction des organisations mères (Parkhe, 1993; Mjoen et Tallman, 1997). Gulati (1998) soutient que la recherche sur les alliances stratégiques « demeure un sujet des plus intéressants à explorer » [traduction libre].

Selon Das et Teng (1997), « la clé du succès d'une alliance est dans l'exécution ou dans la gestion de son processus de création » [traduction libre]. D'ailleurs, dans une recherche sur les industries créatives, plus précisément sur les co-productions, Brunet (1999) affirme que la performance d'une telle alliance est directement liée aux ressources impliquées dans le processus de création et leurs compétences. De plus, la contribution de ressources complémentaires est un facteur qui contribue à la réussite de celle-ci (Forrest, 1992). Dans une recherche où la performance de 100 alliances a été analysée, Lunnan et Haugland (2008) ont constaté que la performance à court terme est davantage liée à l'accès à des ressources complémentaires et stratégiques. Tandis que la performance à long terme est attribuée à la capacité des organisations à développer leurs activités conjointes et à continuer les investissements au niveau de leurs ressources (Lunnan et Haugland, 2008). Malgré le nombre élevé d'échecs, les alliances stratégiques ont un taux de réussite plus élevé et un meilleur retour sur investissement comparativement à une fusion ou une acquisition (Todeva et Knoke, 2005).

Les risques associés aux alliances stratégiques

Des recherches démontrent que les alliances internationales sont davantage vulnérables et se terminent plus rapidement notamment en raison de conflits causés par les différences culturelles (Lin et Germain, 1998; Steensma et Lyles, 2000). Bleeke et Ernst (1995) démontrent que plus de 80 % des alliances internationales se terminent en acquisition. Les recherches de Kogut (1989) indiquent également qu'une alliance entre compétiteurs directs crée davantage de conflits. Pour mitiger les risques, la gouvernance des alliances est un aspect crucial lié à la performance de celle-ci (Das et Teng, 2003).

Bien que le partage des risques représente une motivation première des organisations à s'allier, les alliances sont également source de risques (Das et Teng, 1998). Selon Miller (1992), le risque est défini par des « facteurs externes ou internes qui ont un impact sur les risques des organisations [...] [et] en ce sens, font plutôt référence à une source de risque » [traduction libre]. Les sources peuvent être initiées par les organisations elles-mêmes ou par leur environnement (Das et Teng, 1998; Miller, 1992).

Das et Teng (1998) identifient deux catégories de risques liés aux alliances stratégiques, soit les risques relationnels (de l'anglais « *relational risk* ») et les risques liés à la performance (de l'anglais « *performance risk* »). Le risque relationnel est lié aux interactions de collaboration entre les partenaires tel qu'agir de façon opportuniste (Das et Teng, 1998). La confiance entre les partenaires aide à réduire les comportements opportunistes (Ring et Van de Ven, 1992). D'un autre côté, le risque lié à la performance fait référence aux possibilités d'échecs au niveau des objectifs (Das et Teng, 1998). L'incertitude des environnements (par exemple, politiques et concurrentiels) augmente le risque perçu d'une organisation et, conséquemment, influence les prédictions entourant la performance de celle-ci (Miller, 1992).

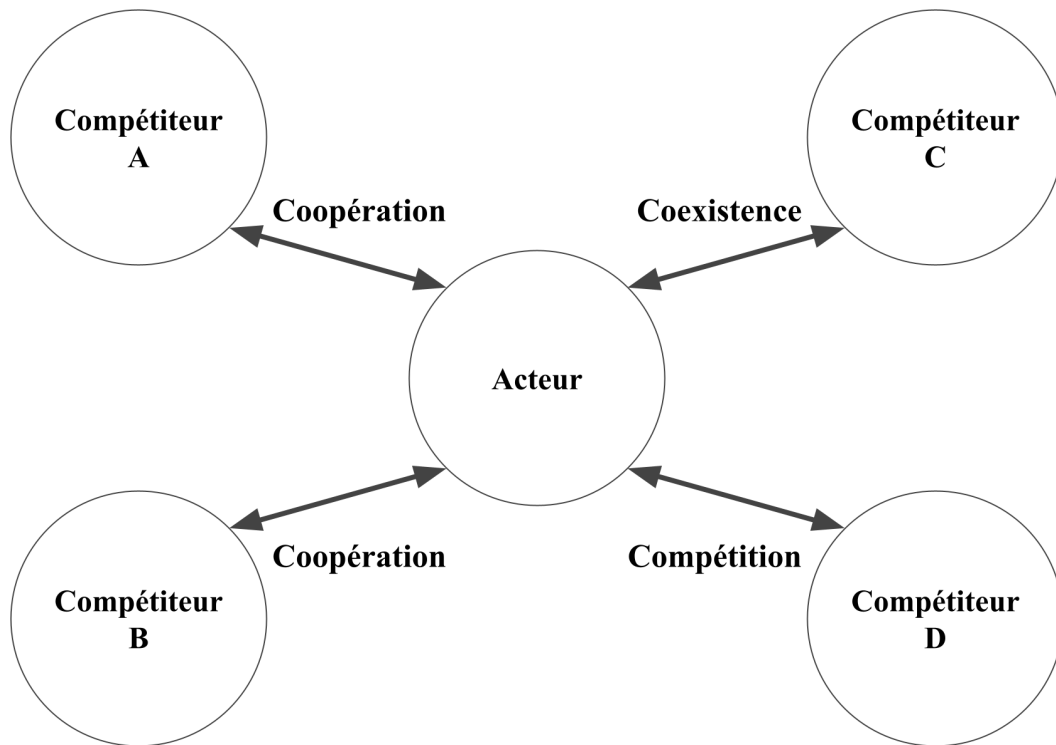
2.2. La coopétition

L'étude du concept d'alliances stratégiques était cruciale pour situer et comprendre le thème principal de la recherche : la coopétition. La revue suivante présente les principales caractéristiques, les définitions ainsi que les théories associées au concept. Découlant des grands thèmes soulevés dans la littérature, la revue vise à comprendre les éléments qui motivent des compétiteurs à s'allier, la dynamique du processus de coopétition ainsi que les résultats qui en découlent. Il est, toutefois, important de comprendre les relations possibles entre les compétiteurs afin de situer la coopétition.

2.2.1. Les relations entre compétiteurs

Harbison, Pekar et Stasior (1998) affirment que 50 % des relations de collaborations se font entre compétiteurs. Tout comme les alliances stratégiques, les alliances entre compétiteurs peuvent être horizontales ou verticales, ce qui correspond aux liens entre les organisations dans la chaîne de valeur (Bengtsson et Kock, 1999). Bengtsson et Kock (1999) identifient quatre relations possibles entre compétiteurs, soit la co-existence, la coopération, la compétition et la coopétition. Celles-ci sont présentées à la figure 2. Ces relations ne sont pas liées au cycle de vie d'une organisation, mais évoluent plutôt selon l'environnement et les besoins des celles-ci (Bengtsson et Kock, 1999).

Une relation de co-existence entre deux compétiteurs signifie que ces derniers n'interagissent pas entre eux. Une relation de coopération est caractérisée par des interactions fréquentes où il n'y a pas de présence d'échanges financiers. Leur collaboration peut être formelle ou informelle. Cette stratégie est davantage utilisée par les organisations qui n'occupent pas une position de choix sur le marché et qui ont besoin de ressources. De son côté, une relation de compétition signifie que les organisations sont des compétiteurs et que leurs objectifs sont déterminés par chacune des organisations. Finalement, une relation de coopétition est définie par des échanges formels à la fois financiers et non financiers. Elle se définit également par l'identification conjointe des objectifs. Cette stratégie est davantage utilisée par les organisations qui ont une position importante sur le marché et qui ont un certain besoin en ressources (Bengtsson et Kock, 1999).

Figure 2 : Les relations entre compétiteurs

Source : Bengtsson et Kock, 1999 (traduction libre)

2.2.2. La définition de la coopétition, les applications et les conceptualisations

La naissance du terme coopétition, tiré des mots coopération et compétition, s'est effectuée en 1992. C'est le président de Novell Corporation, Ray Noorda, qui l'a utilisé pour la première fois (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Suite au livre, *Co-Opetition* (1996), de Brandenburger (Harvard Business School) et Nalebuff (Yale School of Management), les chercheurs ont commencé à utiliser ce concept dans la littérature. Bien que le concept de coopétition ait fait son entrée dans la littérature à ce moment, l'étude des relations de coopération entre les joueurs date de bien avant l'apparition de ce terme (Bouncken *et al.*, 2015; Harbison *et al.*, 1998).

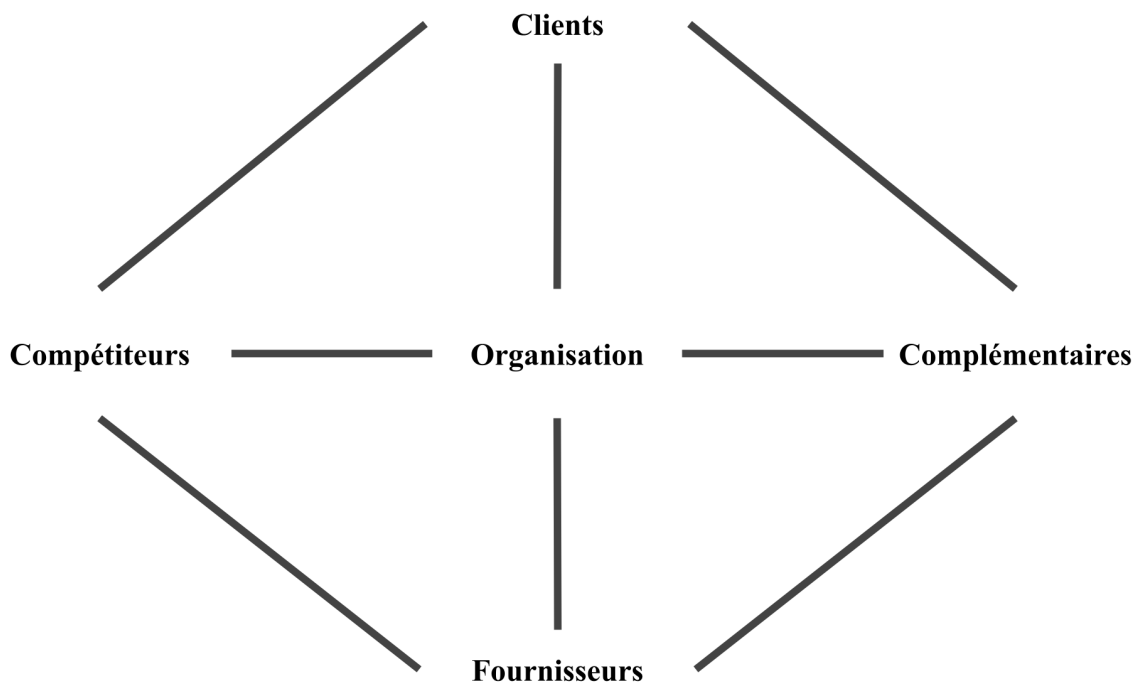
Brandenburger et Nalebuff ne définissent pas explicitement le concept de coopétition dans leur livre, ce qui leur vaut de nombreuses critiques (Rindfleisch, 1998). Leur conception de la coopétition est de collaborer afin de gagner du terrain pour, par la suite, être en compétition et tenter d'accéder à une plus grande partie de celui-ci. Ils discutent plutôt du concept en s'appuyant sur le cadre théorique « *Game Theory* ». Cette théorie s'appuie sur la prémisse qu'il doit y avoir un perdant et un gagnant (en référence au « *zero-sum game* »). Toutefois, Brandenburger et Nalebuff sont d'avis que toutes les parties peuvent être gagnantes et que la coopétition est plutôt un « *plus-sum game* ». En d'autres mots,

il n'y a donc pas nécessairement de gagnant et de perdant, mais plutôt des joueurs qui gagnent à collaborer ensemble ce qu'ils identifient comme le dilemme du prisonnier (de l'anglais « *prisoner's dilemma* ») (Lado et al., 1997).

Le concept développé par Brandenburger et Nalebuff est celui du « *value net* » où les acteurs qui font partie d'un réseau peuvent appartenir à quatre catégories, soit les consommateurs, les compétiteurs, les complémentaires ou les fournisseurs (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Le concept est présenté à la figure 3.

Plusieurs experts de l'industrie affirment que la bataille des plateformes de *streaming* n'est pas un « *zero-sum game* », et qu'il peut y avoir plusieurs stratégies gagnantes (Meyrich-Pinciss, 2019; Paramount, 2020). C'est, d'ailleurs, une phrase que Reed Hastings, le cofondateur et président de Netflix, utilise depuis plusieurs années (TechCrunch, 2011). Selon lui, « il y a amplement d'espace pour continuer à grandir, tout en laissant la place aux autres plateformes streaming » [traduction libre] (Variety, 2021).

Figure 3 : Le concept « *value net* »



Source : Brandenburger et Nalebuff, 1996 (traduction libre)

De leur côté, Bengtsson et Kock (2000) suggèrent que la coopétition est l'action simultanée d'être en compétition et en collaboration avec un autre joueur. En 2014, ces mêmes chercheurs affirment que le facteur crucial d'une relation de coopétition est l'aspect paradoxal de la relation (Bengtsson et Kock, 2014). Ils définissent la coopétition comme « une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs impliqués simultanément dans des interactions coopératives et compétitives, peu importe leur relation de type horizontale ou verticale » [traduction libre] (Bengtsson et Kock, 2014).

Au cours des dernières années, le nombre d'articles dans la littérature sur la coopétition a augmenté significativement et les types de recherches se sont diversifiés (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). L'annexe 9 présente le nombre d'articles publiés sur la coopétition entre 1996 et 2014. Malgré sa croissance dans la littérature, la coopétition demeure un concept sous-développé avec diverses compréhensions (Bengtsson et Kock, 2000; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015; Devece *et al.*, 2019). Selon Bengtsson et Raza-Ullah (2016), la coopétition « est un domaine qui demande plus de clarifications tant au niveau de ses caractéristiques clés que de ses niveaux d'analyse » [traduction libre]. Les chercheurs soulignent également un manque de clarté au niveau de la définition du concept, ce qui a un impact sur les pistes futures de la recherche dans ce domaine (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). À cet effet, il est important de souligner qu'il existe différentes écoles de pensée au niveau des chercheurs quant au concept de coopétition. Celui-ci est employé de façon très aléatoire et les thèmes qui y sont liés sont très fragmentés (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

2.2.2.1. Le niveau d'étude

D'emblée, il est crucial de mentionner que la coopétition est un concept qui peut être étudié à différents niveaux. Dépendamment du niveau étudié, les théories, les définitions et les concepts associés sont différents (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). Bengtsson et Raza-Ullah (2016) affirment que « la littérature existante conceptualise et traite le phénomène, qui existe à différents niveaux, de la même façon sans délimiter les frontières entre eux » [traduction libre]. Il est donc essentiel d'être explicite par rapport au niveau étudié puisque cette notion est centrale au domaine d'étude et des concepts qui en déroulent.

La coopétition peut être étudiée au niveau de son réseau (de l'anglais « *network* »), au niveau dyadique (de l'anglais « *dyadic* », en référence à deux éléments en interaction), au niveau triadique (de l'anglais « *triadic* », en référence à trois éléments en interaction) ainsi qu'à l'intérieur d'une organisation (de l'anglais « *intra-firm* ») (Bengtsson et Kock, 2014; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). D'autres niveaux existent. La coopétition peut être analysée au niveau individuel, soit l'étude des individus au sein d'une organisation (Bouncken *et al.*, 2015). Peu de

chercheurs ont étudié le concept à ce niveau (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Le concept peut également être analysé au niveau interréseaux, soit l'étude de deux réseaux interreliés.

Suite à une revue de la littérature, les chercheurs identifient que deux niveaux d'analyse dominent celle-ci, soit le niveau réseau et dyadique, représentant respectivement 44 % et 39 % des articles (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). L'annexe 10 présente la répartition des articles dans la littérature selon les niveaux étudiés. Peu de recherches ont été réalisées en étudiant la coopération en tenant compte de divers niveaux d'analyse (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

2.2.2.2. Les méthodologies associées

Au niveau des approches méthodologiques, la coopération est étudiée tant au niveau qualitatif que quantitatif. Dans le but d'obtenir une compréhension davantage approfondie de ce concept complexe, plusieurs chercheurs optent pour l'approche qualitative principalement par étude de cas afin d'explorer les dynamiques entourant les relations de coopération entre les joueurs (Bouncken *et al.*, 2015). Les annexes 11 et 12 présentent les méthodologies employées depuis le début du sujet dans la littérature.

2.2.2.3. Les cadres théoriques et les conceptualisations

Pour étudier la coopération, les chercheurs s'appuient sur divers cadres théoriques des domaines de la compétition et de la coopération (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). La théorie « *Game Theory* » est le premier cadre théorique utilisé pour étudier la coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Les théories « *Transaction Cost Economics* », « *Resource-Based View* », « *Resource Dependence* » et « *Organizational Learning* » sont également, entre autres, utilisées (Bouncken *et al.*, 2015). D'ailleurs, les chercheurs s'appuient sur ces théories pour comprendre les alliances stratégiques tant au niveau des motivations que de ses processus (Lowensberg, 2010).

D'un point de vue théorique, plusieurs chercheurs avancent que le domaine connaît des défis et un manque de cohérence en raison de l'adoption de diverses théories et, conséquemment, diverses définitions (Bengtsson et Kock, 2014; Bengtsson *et al.*, 2010; Bouncken *et al.*, 2015; Walley, 2007). Bouncken *et al.* (2015) sont d'avis qu'« une analyse fine et détaillée au niveau de la conceptualisation et de l'opérationnalisation de la coopération est nécessaire pour faciliter la recherche et la pratique future dans ce domaine » [traduction libre].

D'ailleurs, il n'existe pas de théorie spécifique pour étudier la coopétition (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). En raison du manque de théorie, Bengtsson (2016) soutient que « l'enjeu de la recherche en coopétition est de s'appuyer et de faire avancer les différentes bases théoriques afin de véritablement développer un cadre théorique qui allie coopération et compétition tout en reconnaissant la simultanéité des deux interactions » [traduction libre]. Gnyawali et Madhavan (2001) supportent également cet argument et ils sont d'avis qu'il y a un besoin pour une approche qui combine les concepts de compétition et de coopération.

La majorité des études sur la coopétition liées à la théorie RBV étudient le niveau dyadique, soit les interactions entre deux organisations. Toutefois, plusieurs chercheurs croient que la théorie est seulement appropriée pour étudier la relation au niveau d'une seule organisation, donc d'un seul point de vue (Barney *et al.*, 2011). D'autres chercheurs comme Dyer et Singh croient que la théorie peut également étudier les liens entre les organisations. Ils stipulent « que le cadre devrait s'étendre pour étudier les relations entre les organisations puisque cela génère une performance supérieure lorsque les partenaires combinent, échangent et investissent dans des actifs, des connaissances, des ressources et des capacités » (Dyer et Singh, 1998).

Une classification des théories

Comme mentionné précédemment, il existe diverses définitions de la coopétition, et ce, en raison des différences selon le niveau étudié. En raison de la difficulté d'avoir une vision commune du concept, certains chercheurs ont catégorisé les théories et procèdent à une combinaison de celles-ci (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). Bouncken *et al.*, 2015 identifient cinq cadres :

1. « *Dynamics and Game Theory* »
2. « *Resource-Based View and Dynamics Capabilities* »
3. « *Power (Resource Dependency and Control Theory)* »
4. « *Negotiation (contract building, contract learning and different relational capital)* »
5. « *Governance Logic* »

Suite à une revue de 142 articles sur la coopétition, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) ont effectué un recensement des diverses conceptualisations¹². Les chercheurs identifient deux grandes « écoles de pensée » (de l'anglais « *school of thought* ») afin de centraliser les concepts liés à la coopétition. En premier lieu, il existe l'école de pensée basée sur les réseaux qui offre une vision large et globale. Cette vision de la coopétition permet d'expliquer comment les organisations sont interreliées entre

¹² Le sommaire des conceptualisations réalisé par Bengtsson et Raza-Ullah (2016) est présenté à l'annexe 13.

elles dans un contexte particulier. C'est notamment l'école de pensée des auteurs fondateurs Brandenburger et Nalebuff. En deuxième lieu, il existe l'école de pensée basée sur les relations qui cherche à comprendre la dynamique entre les acteurs et les éléments qui en découlent comme les tensions. Cette approche s'intéresse à la relation directe entre les joueurs. Contrairement à l'école de pensée basée sur les réseaux, elle ne cherche pas à comprendre comment la relation s'intègre dans le réseau global (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

2.2.3. Les motivations derrière la coopétition

Comme mentionné précédemment, les alliances stratégiques représentent une stratégie pertinente pour les organisations qui opèrent dans des environnements turbulents où le degré d'incertitude est élevé notamment en raison des effets entraînés de la globalisation et de l'intensité de la compétition (Bouncken *et al.*, 2015). Les organisations sont motivées par la coopétition entre autres pour partager les risques et les coûts, pénétrer de nouveaux marchés, réaliser des économies ou encore pour acquérir de nouvelles compétences (Bouncken *et al.*, 2015; Gnyawali et Park, 2009, 2011; Luo, 2005). La coopétition est également une stratégie pour accéder à des ressources additionnelles (Bengtsson et Kock, 2000).

Les recherches démontrent que cette stratégie est intéressante tant au niveau des petites et moyennes organisations que des grandes organisations (Kraus *et al.*, 2012; Ritala and Hurmelinna-Laukkanen 2009; Ritala *et al.*, 2014). Suite à une revue de la littérature sur la coopétition, Bouncken *et al.* (2015) identifient quatre catégories de stratégies qui poussent les organisations à s'allier avec un compétiteur, soit dans le but d'obtenir le pouvoir sur un marché, d'innover, de bâtir des relations avec les joueurs de la chaîne de valeur ou en raison de la compétition sur la scène internationale.

2.2.4. Le processus de coopétition

Le processus de coopétition s'intéresse entre autres aux dynamiques entre les partenaires, notamment aux tensions qui en découlent. Les chercheurs s'intéressent également aux structures de gouvernance et aux capacités dont l'organisation et les ressources humaines doivent développer (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015).

Au niveau de la structure, Bengtsson et Kock (2000) affirment que les individus qui travaillent avec le compétiteur devraient être séparés dans un autre département puisque cette logique entre en conflit avec leurs tâches premières. Les auteurs avancent également que les organisations vont collaborer dans des activités qui sont loin du consommateur et qu'elles vont être en compétition dans des activités qui sont plus près de ces derniers (Bengtsson et Kock, 2000). Chiambaretto *et al.*, (2016)

s'intéressent notamment au co-marquage (de l'anglais « *co-branding* ») découlant d'alliances de coopétition et les tensions qui en découlent.

De leur côté, Gnyawali et Park (2011) identifient trois facteurs qui génèrent des bénéfices pour les organisations internationales, soit, des leaders avec un esprit coopétitif, de l'expérience organisationnelle au niveau de la coopétition ainsi que des ressources et des capacités complémentaires. Combinées avec celles d'une autre organisation, ces capacités peuvent augmenter leur compétitivité sur le marché (Gnyawali et Park, 2009, 2011).

Dans une étude sur les petites et moyennes entreprises, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) soutiennent que les organisations doivent se doter de compétences clés tels que la légitimité, l'agilité et la flexibilité des rôles afin de gérer des portfolios d'alliances, qui devient de plus en plus cruciales dans les environnements actuels. Les gestionnaires doivent être en mesure d'augmenter la légitimité des organisations afin de réduire le risque perçu. Ils doivent pouvoir répondre rapidement aux changements et être en mesure de gérer les différents rôles avec des partenaires (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

Les organisations doivent également outiller leurs gestionnaires et les employés pour gérer ces alliances paradoxales et les diverses tensions qui en découlent (Raza-Ullah, Bengtsson et Kock, 2014). Différentes stratégies existent pour gérer la coopétition :

1. La stratégie structurelle consiste à séparer les éléments contradictoires qui émanent des relations avec des compétiteurs au niveau du temps et de l'espace (Bengtsson et Kock, 2000; Oliver, 2004).
2. La stratégie de médiation se base sur l'aide d'une tierce partie pour gérer les activités (Fernandez, Le Roy, Gnyawali, 2014; Bengtsson et Kock, 2000).
3. La stratégie basée sur une mentalité de coopétition et d'équilibre (Fernandez *et al.*, 2014).

2.2.5. Les résultats de la coopétition

Au niveau de la performance, des recherches indiquent que les alliances stratégiques entre compétiteurs sont plus performantes que celles entre des joueurs qui ne sont pas de concurrents (Ritala, 2009). D'un autre côté, d'autres recherches affirment que la performance dépend plutôt des caractéristiques des partenaires et de leurs environnements (Ritala, 2012). Les résultats peuvent être mesurés de différentes façons notamment par la productivité et la profitabilité (Oum *et al.*, 2004), la

performance financière (Luo, Rindfleisch et Tse, 2007) ainsi que les bénéfices et coûts associés à la coopétition (Gnyawali et Park, 2009).

Les bénéfices de la coopétition

Dans une étude longitudinale, Peng *et al.* (2012) démontrent que les organisations obtiennent de meilleures performances lorsque la coopétition est temporaire et à court terme en raison des environnements changeants et dynamiques.

L'acquisition de connaissances est un des bénéfices recherchés par les organisations. Cela peut se faire entre des organisations et à l'intérieur de celles-ci (Song et Lee, 2012). Au niveau des organisations en coopétition, il existe deux types de mécanismes pour faire l'acquisition de connaissances, soit par la dimension structurelle ou par la dimension relationnelle (Gulati, 1998). La dimension structurelle fait référence à la position d'une organisation dans le réseau. Lorsqu'elle est dans une position supérieure, elle est davantage prédéterminée à faire l'acquisition de connaissances. La dimension relationnelle fait référence aux liens étroits entre les organisations. Lorsqu'elle a des liens plus solides avec un autre joueur dans le réseau, elle est davantage prédéterminée à faire l'acquisition de connaissances et d'une qualité plus élevée (Gulati, 1998).

De plus, la performance liée à l'innovation des organisations peut être augmentée par la coopétition (Park *et al.*, 2014a; Park *et al.*, 2014b). Toutefois, selon la littérature, la coopétition entre de grandes organisations peut avoir des effets néfastes sur l'innovation (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Ritala et Hurmelinna-Laukkanen (2013) identifient deux catégories d'innovation au niveau du secteur technologique, soit incrémentale et radicale. L'innovation incrémentale fait référence à des changements moins importants tandis que l'innovation radicale fait référence au développement de nouveaux produits et technologies (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

Les risques associés à la coopétition

Lancée en 2020, la plateforme de vidéo sur demande française Salto, qui regroupe les concurrents France Télévisions, TF1 et M6 sous une coentreprise, fait face à des défis importants. Après deux ans d'activités, deux des partenaires, soit TF1 et M6, souhaitent vendre leurs parts (Variety, 2022). Ces derniers avaient annoncé, en mai 2021, leur désir de fusionner (Groupe M6, 2021). France Télévisions avait alors fait part de sa volonté de quitter la plateforme (Broadband TV News, 2021). En raison d'exigences de l'Autorité de la concurrence, la fusion a finalement été abandonnée par TF1 et M6

(Global Newswire, 2022). Delphine Ernotte, à la tête de France Télévisions, réitère que Salto « a un avenir, mais pas avec l'actionnariat tel qu'il est aujourd'hui. [...] Si demain il trouve un acquéreur, je n'aurai aucun problème à y laisser nos contenus » (Le Figaro, 2022).

Comme les alliances stratégiques, le niveau d'échec est élevé. Selon les recherches, 50 % des relations de coopétition n'arrivent pas aux objectifs espérés (Park et Ungson, 2001; Lunnan et Haugland, 2008). Park et Ungson (2001) affirment que les alliances entre d'importants rivaux sont davantage susceptibles d'échouer en raison de la difficulté d'établir une relation de confiance. Au niveau de la gouvernance, Park et Russo (1996) affirment que les alliances entre compétiteurs directs de type coentreprise sont davantage vouées à l'échec. Les risques associés aux alliances stratégiques sont les mêmes que pour celles entre compétiteurs tels que les comportements opportunistes (Bouncken *et al.*, 2015). Toutefois, ces enjeux sont davantage présents dans une alliance entre compétiteurs et, conséquemment, ils représentent des défis encore plus importants pour les gestionnaires (Bouncken *et al.*, 2015).

2.2.6. Les limites dans la littérature

La revue de la littérature permet d'identifier des limites importantes au niveau de la définition du concept et au niveau méthodologique.

Malgré un intérêt grandissant dans la littérature, le concept de coopétition demeure sous-développé et fragmenté (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). Comme vu précédemment, il existe différentes conceptualisations, et, par le fait même, différentes définitions. Pour pallier le manque de clarté par rapport au concept, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) proposent que les recherches futures commencent par valider l'existence d'une relation de coopétition entre les organisations. Ils soutiennent que « pour qu'une relation soit qualifiée de coopérative, les études futures doivent établir explicitement que la coopération et la compétition (i) existe simultanément, (ii) interagit ensemble et s'influence (iii) engendre des tensions, et (iv) que la relation comporte des changements dynamiques au fil du temps » (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Ces critères offrent un cadre pour les recherches futures afin de circonscrire les alliances de coopétition. Au niveau du marketing, Chiambaretto *et al.*, (2016) affirment que la littérature actuelle sur la coopétition a négligé ce domaine et sur son étude liée aux activités visibles par le consommateur, notamment au co-marquage (de l'anglais « *co-branding* »).

Des limites importantes sont soulevées d'un point de vue méthodologique notamment puisqu'il n'existe pas d'échelles de mesure pour mesurer adéquatement le concept de coopétition (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Selon Boucken *et al.* (2015), des recherches quantitatives avec des bases de données plus importantes doivent être effectuées afin de « valider les théories et les hypothèses pour, conséquemment, augmenter la validité et la généralisation des recherches » [traduction libre]. De plus, au niveau des organisations à l'étude, la majorité des recherches se concentrent sur une organisation et non l'ensemble des parties investies dans une alliance. Comme nous l'avons vu au niveau des alliances stratégiques, les objectifs des organisations sont habituellement différents. Le fait de ne pas inclure toutes les parties offre seulement une perspective et non l'ensemble des perspectives des parties impliquées dans l'alliance (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Les chercheurs mentionnent également que la méthode longitudinale doit davantage être explorée afin d'analyser l'évolution des perspectives, notamment au niveau de l'étude des tensions (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

2.3. Le cadre conceptuel

2.3.1. Pallier aux limites de la littérature actuelle

La revue a permis d'identifier les limites actuelles ainsi que les pistes de recherche futures quant au concept de coopétition. Malgré un intérêt grandissant, le concept demeure fragmenté et sous-développé (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015). Pour plusieurs auteurs, la limite la plus importante est au niveau du manque de clarté de la définition du concept. Face à ce défi, plusieurs affirment le besoin d'un cadre qui tient compte de ses diverses conceptualisations (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015).

Comme mentionné, la coopétition est un phénomène qui peut être étudié à au moins deux niveaux, notamment celui de la relation entre les partenaires et au niveau du réseau. Bengtsson et Raza-Ullah (2016) soutiennent que les deux niveaux « ne sont pas des silos séparés, ils sont interreliés et ils ont un impact l'un sur l'autre » [traduction libre]. Encore très peu de recherches se penchent sur l'étude de la coopétition en considérant qu'elle existe à des niveaux distincts (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015).

Afin de pallier ces limites importantes dans la littérature, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) ont développé le premier modèle qui intègre les différents niveaux : le modèle « Motivations, Processus, Résultats » (de l'anglais « *Driver, Process, Outcomes* »). Pour faciliter la compréhension du modèle, la version originale en anglais et une version française sont présentées respectivement aux figures 4 et 5. Les auteurs sont d'avis que les deux écoles de pensée sont complémentaires et que l'intégration de ces deux visions est essentielle afin d'assurer une compréhension et un portrait complet de la

coopétition (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). D'ailleurs, dans leurs pistes futures, les auteurs soutiennent que le modèle, effectué en 2016, devrait être « testé et validé » (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Selon une recherche exhaustive sur la littérature sur la coopétition, aucune autre étude jusqu'à présent n'a validé le modèle proposé par les auteurs.

2.3.2. Les objectifs de recherche

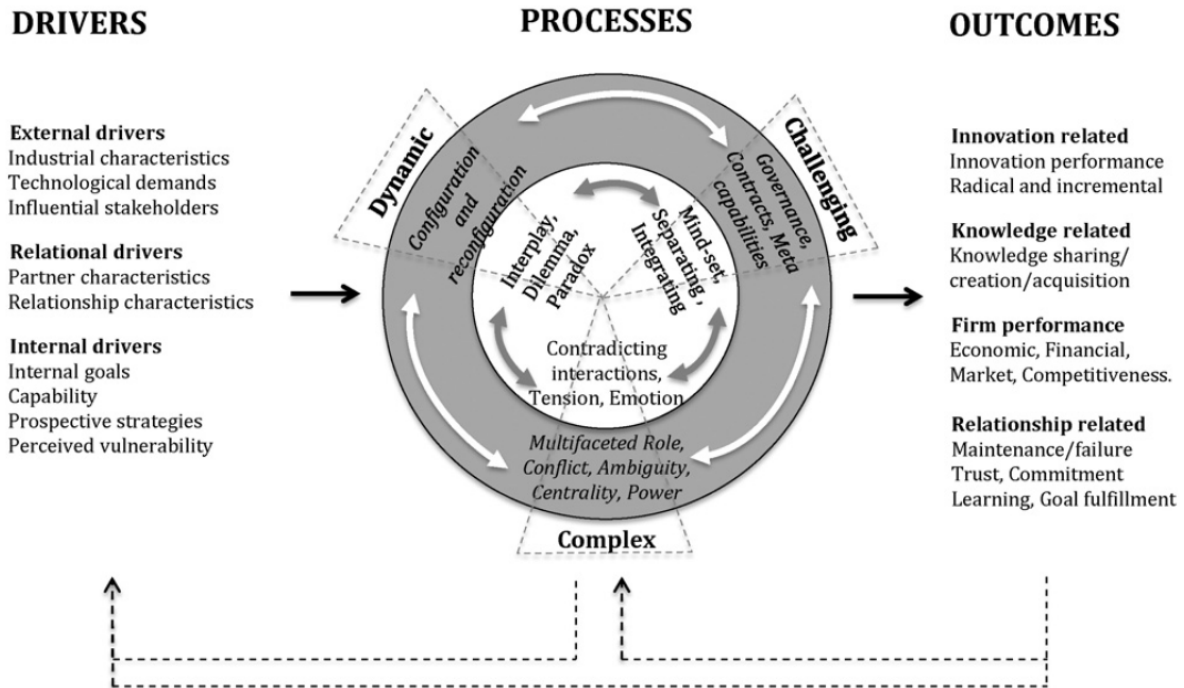
Afin de contribuer à l'avancement et à la clarification du concept de coopétition, la présente étude exploratoire cherche à (1) valider le cadre conceptuel multiniveaux « *Driver, Process, Outcomes* » développé par les Bengtsson et Raza-Ullah (2016). Conséquemment, elle cherche également à (2) valider les catégories et les sous-catégories proposées par ce dernier tout en identifiant les éléments manquants, le cas échéant. Conformément au modèle proposé, la recherche vise à (3) comprendre les motivations, les processus, et les résultats qui découlent d'alliances entre compétiteurs spécifiques à l'industrie de la vidéo sur demande.

Les objectifs de recherche permettent d'identifier les trois questions de recherche suivantes :

- **Quelles sont les motivations qui poussent des compétiteurs à s'allier?**
- **Comment les processus se manifestent-ils dans une alliance entre compétiteurs?**
- **Quels sont les résultats suite à une alliance de coopétition et ceux spécifiques au marketing?**

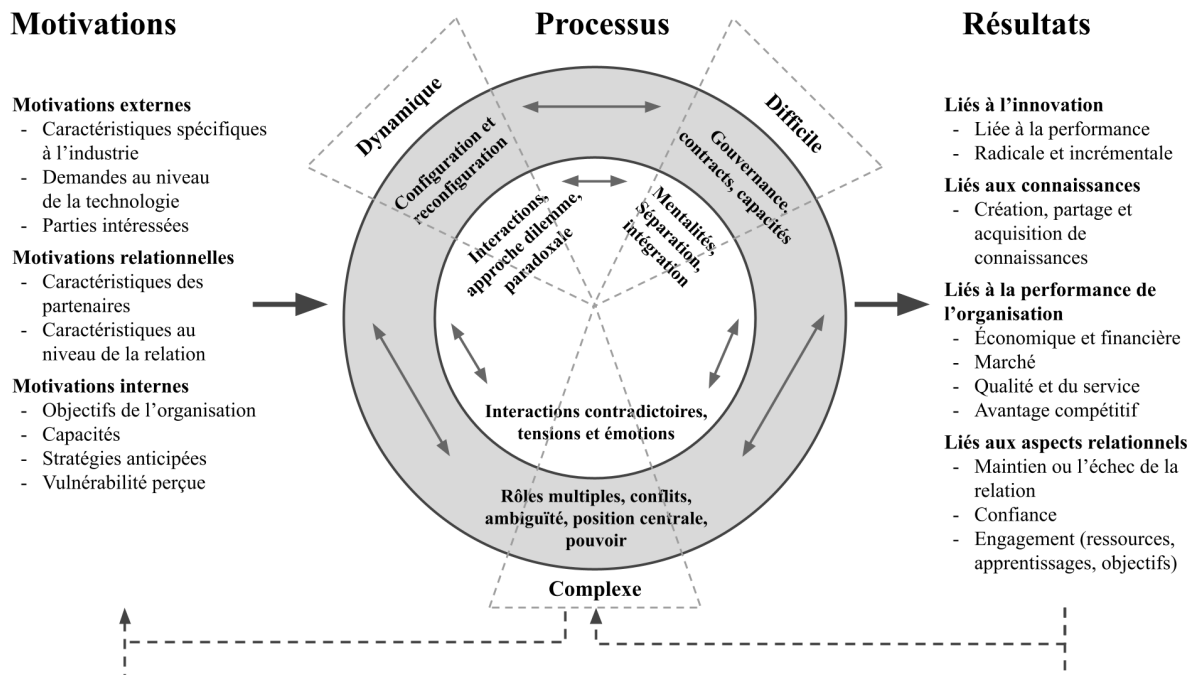
En s'appuyant sur la théorie « *Resource-Based View* », la littérature sur les alliances stratégiques ainsi que sur la coopétition, ces trois questions de recherche font référence aux trois phases du modèle proposé par les auteurs et identifiés dans la littérature. Ces questions sont explorées avec une attention particulière au domaine du marketing.

Figure 4 : Le modèle « Motivations, Processus, Résultats »
(de l'anglais « *Driver, Process, Outcomes* »)



Source (capture d'écran) : Bengtsson, M., et Raza-Ullah, T. (2016). *A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding*. Industrial Marketing Management, 57, 23–39.

Figure 5 : Le modèle « Motivations, Processus, Résultats » traduit vers le français



Source : Bengtsson, M., et Raza-Ullah, T. (2016). *A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding*. Industrial Marketing Management, 57, 23–39. (traduction libre)

2.3.3. L'explication du cadre conceptuel

Le modèle est séparé selon trois phases, soit les motivations (de l'anglais « *drivers* »), les processus (de l'anglais « *processes* ») et les résultats (de l'anglais « *outcomes* »).

Les motivations font référence aux facteurs qui incitent les organisations à collaborer. Suite à leur revue de la littérature, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) identifient trois catégories de facteurs qui motivent les organisations à s'allier : les motivations externes, relationnelles et internes. Selon les auteurs, les motivations sont les mêmes pour les deux écoles de pensée (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

Au niveau des processus, les chercheurs divisent cette étape en trois composantes et affirment que celui-ci est dynamique, complexe et difficile à gérer d'un point de vue managérial. Contrairement aux motivations, il existe des différences quant aux éléments appartenant à cette étape d'un point de vue réseau et relationnel. Pour identifier ces différences, le modèle est représenté par un cercle blanc et gris. Les sous-catégories identifiées dans le cercle gris sont liées au niveau réseau. Celles-ci font référence notamment à l'intégration de l'alliance au sein des autres joueurs, les capacités organisationnelles et les relations de gouvernance. De l'autre côté, les sous-catégories identifiées dans le cercle blanc sont liées au niveau relationnel. Les interactions et les tensions entre les joueurs sont notamment analysées à ce niveau.

Le modèle suggère que le processus de coopétition est dynamique par les interactions qui sont créées au sein du réseau. Les relations entre les joueurs évoluent, se transforment, se dissolvent et se recréent selon les besoins changeants des organisations ainsi que des joueurs entrants et sortants (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). C'est ce que Bengtsson et Raza-Ullah nomment la configuration et la reconfiguration dans le modèle.

Au niveau de la relation directe entre les deux joueurs de l'alliance de coopétition, la caractéristique dynamique du processus est liée au fait que certaines activités de l'organisation sont en compétition tandis que d'autres sphères d'activité sont davantage en collaboration (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Deux approches existent. L'« approche dilemme » (de l'anglais « *dilemma approach* ») est l'oscillation entre le niveau de compétition et de collaboration entre les joueurs (Eriksson, 2008). De son côté, l'« approche paradoxale » (de l'anglais « *paradox approach* ») représente une relation qui est catégorisée selon son degré d'intensité. Des joueurs qui collaborent et qui sont en compétition de façon modérée représentent l'interaction la plus dynamique dans le processus de coopétition (Bengtsson, Raza-Ullah et Srivastava, 2020).

Les notions de centralité et de rôles multiples sont également présentées dans le modèle. Au sein d'un réseau, un acteur peut jouer différents rôles, parfois contradictoires (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Ces rôles multiples peuvent entraîner des conflits, créer de l'ambiguïté (Tidstrom, 2014) et avoir un impact sur le niveau d'information qui sera partagé entre les organisations (Johansson, 2012). De plus, dans le but d'avoir davantage de pouvoir, les organisations veulent obtenir une position centrale au sein du réseau (Vapola, Tossavainen et Gabrielsson, 2008). Cette centralité permet aux organisations d'avoir une meilleure emprise sur les autres joueurs et d'orchestrer celui-ci (Vapola *et al.*, 2008).

En raison de la nature paradoxale de collaborer avec un compétiteur, des tensions et des conflits peuvent faire surface (Chen 2008, Le Roy et Fernandez, 2015, Zerbini et Castaldo, 2007). Les tensions peuvent se faire ressentir à l'intérieur de l'organisation et entre les partenaires (Raza-Ullah *et al.*, 2014). Conséquemment, cela représente un défi de gestion important pour les gestionnaires (Devece *et al.*, 2017). Les organisations doivent donc mitiger ces tensions qui peuvent avoir des impacts importants sur l'alliance et la relation entre les parties (Wilhelm, 2011).

La littérature confirme qu'il est crucial qu'une structure de gouvernance soit mise en place pour mitiger les risques (Andersen et Drejer, 2009). Il est également essentiel pour les gestionnaires d'acquérir des capacités pour gérer une alliance de coopération afin de minimiser les effets négatifs potentiels entre les parties (Lechner et Dowling 2003).

Finalement, le modèle identifie quatre catégories quant aux résultats, soit ceux liés à l'innovation, au partage des connaissances, à la performance et à la relation entre les joueurs. Selon les auteurs, les résultats sont les mêmes pour les deux écoles de pensée (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

How can we compete? These guys don't have to stop to take a breath.

– Charlie Chaplin

Chapitre 3 : La méthodologie

Le chapitre suivant décrit la méthodologie utilisée afin de valider le cadre conceptuel de Bengtsson et Raza-Ullah (2016). Suite à la justification de la recherche exploratoire par cas multiples, le terrain d'étude, les critères de sélection et le processus de collecte de données sont présentés. En raison de la nature hautement confidentielle des données recueillies, l'importance accordée à la confidentialité et les moyens pour protéger les informations sensibles sont également identifiés.

3.1. La recherche exploratoire

Le modèle multiniveaux de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) offre un premier cadre pour étudier le concept de coopétition selon différents niveaux d'analyse, une avenue encore peu explorée dans la littérature. À notre connaissance, ce mémoire est la première étude à valider le cadre conceptuel. C'est pourquoi cette recherche se veut exploratoire. Ce type de recherche est fréquemment utilisé lorsqu'un phénomène est relativement inconnu ou nouveau (Hagedoorn et Sadowski, 1999).

Reiter (2017) affirme que « la recherche exploratoire est réussie si la théorie et l'hypothèse expliquent quelque chose de façon juste, ce qui signifie que l'explication fournit un lien fort et robuste entre une cause et un résultat » [traduction libre]. Elle permet d'apporter de nouvelles explications à un cadre existant puisque de nouvelles pistes, angles et questions peuvent être explorés (Reiter, 2017).

3.1.1. La recherche qualitative par étude de cas multiples

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, l'approche qualitative par étude de cas est adoptée. L'étude de cas est une approche utilisée notamment pour bâtir des théories et pour étudier des concepts complexes (Eisenhardt, 1989; Yin, 2009). Toutefois, les résultats d'un seul cas spécifique ne permettent pas une application générale et la compréhension complète d'un phénomène (Eisenhardt, 2007; Yin, 2009). L'étude de cas multiples représente une stratégie pour pallier cette limite. Les théories bâties à partir de cas multiples sont davantage robustes et permettent une compréhension plus juste d'un concept contrairement à l'étude d'un seul cas spécifique (Eisenhardt, 2007). De plus, Lau et Wang (2009) affirment que la sélection d'organisations importantes et établies au sein d'une industrie permet une compréhension davantage complète d'un phénomène.

En raison des limites importantes au niveau de la conceptualisation de la coopétition, l'approche par cas multiples est sélectionnée dans le cadre de cette recherche afin de permettre une compréhension robuste et approfondie du concept. Pour répondre à l'objectif de recherche, la méthode comparative de cas n'est pas utilisée.

Bien que les cas multiples permettent une compréhension davantage approfondie d'une théorie, elles représentent un défi pour les chercheurs quant à l'explication et la présentation de leurs résultats (Eisenhardt, 2007). Selon Eisenhardt (2007), « le défi de la recherche avec cas multiples est de rester dans les contraintes de celle-ci tout en s'assurant que la théorie émergente, soit l'objectif de la recherche, et la richesse des preuves empiriques qui soutiennent cette théorie soient présentées » [traduction libre]. Pour y arriver, Eisenhardt (2007) conseille que les résultats soient présentés par sections ou selon les différentes propositions de la recherche. De plus, elle soutient qu'il n'est pas

primordial d'utiliser tous les cas pour appuyer les diverses composantes de la théorie, mais plutôt d'utiliser les données des cas pertinents (Eisenhardt, 2007). Cette approche et cette structure sont privilégiées pour cette recherche.

De plus, les cas peuvent être analysés en temps réel ou de façon rétrospective (Eisenhardt, 2007). Les cas étudiés de façon rétrospective permettent au chercheur d'analyser un nombre de cas plus élevé et, conséquemment, d'obtenir des données davantage pertinentes (Eisenhardt, 2007).

Au niveau de la coopétition, la littérature permet de confirmer l'apport important de l'approche qualitative quant à la compréhension du concept. La méthode par cas est principalement utilisée par les chercheurs¹³ afin d'explorer les dynamiques des relations entre les organisations (Devece *et al.*, 2019). Elle est utilisée tant au niveau de cas spécifiques que de cas multiples (Woodside, 2013).

3.2. La procédure de recherche

3.2.1. L'échantillonnage

3.2.1.1. La sélection du terrain d'étude

Représentant un terrain extrêmement fertile et exemplaire pour étudier la coopétition, l'industrie des plateformes de vidéo sur demande est sélectionnée pour la présente étude. De plus, cette industrie est caractérisée par ses portfolios importants d'alliances formelles et informelles à différents niveaux dans la chaîne de valeur. Les caractéristiques de cette industrie d'actualité sont en adéquation avec les constats de la littérature sur les alliances stratégiques et la coopétition soit un environnement qui est hyper compétitif, instable et incertain (par exemple, Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

3.2.1.2. La sélection des cas

Au niveau de la sélection des cas, les organisations sélectionnées devaient avoir une plateforme de vidéo sur demande où des alliances stratégiques avec des compétiteurs sont présentes. Ces dernières peuvent être visibles ou non au consommateur. La plateforme et l'alliance peuvent également être en service ou non au moment de l'entrevue. Comme mentionné précédemment, les cas étudiés de façon rétrospective permettent au chercheur d'analyser un nombre plus élevé de cas et, conséquemment,

¹³ L'annexe 11 présente les articles publiés sur la coopétition selon les méthodes de recherche entre 1996 et 2014.

d'obtenir des données davantage pertinentes (Eisenhardt, 2007). La recherche de portée internationale ne se limite pas à un territoire précis.

De plus, les organisations sélectionnées devaient répondre aux critères établis par Bengtsson et Razah-Ullah (2016) proposés pour définir de façon plus claire les alliances de coopétition. Ils soutiennent que « pour qu'une relation soit qualifiée de coopétitive, les études futures doivent établir explicitement que la coopération et la compétition (i) existe simultanément, (ii) interagit ensemble et s'influence (iii) engendre des tensions, et (iv) que la relation comporte des changements dynamiques au fil du temps » (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). En raison de la spécificité des critères, ils n'ont pu être tous confirmés avant les entrevues, plus précisément au niveau de l'existence de tensions.

Un recensement des plateformes de vidéo sur demande, de leurs activités et de leurs alliances formelles et informelles a été effectué afin d'obtenir un portrait global de l'industrie. Il est important de mentionner que de nombreux partenariats existent entre les joueurs de cette industrie à divers niveaux dans la chaîne de valeur. En raison de la présence importante d'alliances et pour réellement étudier les relations de coopétition qui sont caractérisées par leur nature paradoxale, la présente étude adopte une vision formelle quant aux alliances stratégiques. Elle s'intéresse donc aux alliances avec équité, ce qui signifie que les partenaires détiennent des actions et investissent des ressources importantes¹⁴ (Varadarajan et Cunningham, 1995). Ces partenariats représentent donc un risque plus élevé qu'une simple occasion de collaboration.

3.2.1.3. La sélection des participants

Au niveau de la sélection des participants, ceux-ci devaient occuper un rôle de gestion au sein de l'alliance et avoir un pouvoir décisionnel. Les candidats approchés étaient des exécutifs de haut niveau et devaient avoir de l'expérience au niveau de l'alliance à l'étude.

Afin d'identifier les répondants potentiels, une recherche a été effectuée sur les sites web des organisations sélectionnées afin d'avoir une meilleure compréhension de la structure de gouvernance et des postes clés. De plus, une recherche a été réalisée sur LinkedIn en utilisant la page principale des organisations pour identifier les répondants d'intérêt. Sur la page LinkedIn des organisations, un onglet nommé *Personnes* (de l'anglais « *People* ») permet un aperçu des employés qui ont un compte LinkedIn et qui travaillent pour l'entreprise. Une recherche manuelle avec mots-clés dans le moteur de recherche de LinkedIn a également été effectuée afin d'assurer une recherche complète. Les

¹⁴ La figure 1 présente les catégories de relations inter-organisationnelles dont celles qualifiées d'alliances stratégiques.

mots-clés recherchés étaient notamment « *strategy* », « *marketing* », « *business development* », « *OTT* », « *SVOD* », « *AVOD* », « *BVOD* ». De plus, des répondants potentiels ont été identifiés par des articles de presse ou des communiqués tels que des avis de nomination ou des entrevues réalisées par certains exécutifs. Une liste exhaustive de participants potentiels a été effectuée pour chacune des plateformes identifiées.

Au niveau de la méthode de sélection des participants, les organisations choisies ont été approchées de deux façons, soit par la plateforme LinkedIn ainsi que par le réseau de contacts personnel de l'étudiante. Au niveau de la plateforme LinkedIn, un message privé a été envoyé du compte de l'étudiante. Lors de l'identification des participants potentiels, il avait été remarqué que plusieurs d'entre eux pouvaient seulement recevoir des messages « *InMail* », soit par des comptes de type « *Premium* ». Un abonnement à un compte *LinkedIn Premium* a donc été requis pour pouvoir envoyer des courriels privés. Le message personnalisé décrivait l'objectif de la recherche ainsi que le format et la durée de l'entrevue. Il était également crucial de reconnaître la nature hautement confidentielle de l'étude et d'expliquer comment les informations seraient protégées. Les messages privés ont été envoyés entre le 7 février et le 18 juillet 2022.

Parallèlement, certaines organisations ont été approchées par courriel en raison du réseau de contact personnel de l'étudiante. Tout comme le message sur LinkedIn, un courriel personnalisé avec les détails de l'étude a été envoyé. Dans certains cas, une introduction d'une tierce partie a été effectuée, ce qui facilitait les échanges.

Au total, six organisations ont accepté de contribuer à la recherche et 19 répondants ont contribué à l'étude. Les personnes rencontrées sont des dirigeants provenant des organisations mères ou des plateformes de vidéo sur demande.

3.2.2. La collecte de données

Au niveau de la collecte des données, des entrevues semi-dirigées et des recherches secondaires ont été effectuées. La collecte de données a été réalisée en trois étapes.

1. Étape 1 : La familiarisation de l'industrie
2. Étape 2 : La familiarisation avec le concept de coopétition
3. Étape 3 : Les études de cas

3.2.2.1. Étape 1 : La familiarisation de l'industrie

La familiarisation de l'industrie de la vidéo sur demande s'est effectuée en deux temps.

Tout d'abord, des données secondaires ont été recueillies dans le but d'avoir une compréhension approfondie de l'industrie, qui évolue rapidement. Plus précisément, il était essentiel de connaître les enjeux auxquels ces organisations font face et les alliances qui existent entre les joueurs. Une veille de l'environnement a été effectuée tout au long de la recherche afin de rester à l'affût des enjeux, des tendances, des partenariats et des stratégies employées. Cette veille, d'une durée de deux ans, s'est effectuée du début jusqu'à la remise de l'étude, soit de janvier 2021 à décembre 2022. Des données secondaires telles que des rapports annuels, des communiqués, des articles de presse, des conférences, des entrevues et des balados ont été consultées. De plus, afin d'avoir une compréhension approfondie de l'industrie, une recherche secondaire détaillée a été effectuée par rapport aux principaux joueurs¹⁵, notamment pour mieux saisir leur modèle d'affaires, leur histoire et les enjeux auxquels ils font face. Cet exercice a également été réalisé pour les plateformes sélectionnées à l'étude.

Toujours dans le but d'approfondir la compréhension par rapport à l'industrie, des entrevues informelles avec des experts de l'industrie et journalistes spécialisés dans le domaine ont été réalisées. Ces entrevues étaient d'une durée de 30 à 60 minutes. Ces personnes ont été identifiées à travers le réseau de contacts personnels de l'étudiante.

¹⁵ Netflix, Amazon Prime, Disney+, HBO Max, Hulu

3.2.2.2. Étape 2 : La familiarisation avec le concept de coopétition

Ensuite, afin de bien comprendre la littérature sur la coopétition, deux entrevues ont été réalisées avec des professeurs et experts.

La première rencontre a été réalisée le 21 août 2021 par visioconférence avec Maria Bengtsson, professeure en administration et en entrepreneuriat de l'Université Umeå en Suède. Cette chercheuse a été sélectionnée en raison de sa contribution importante à la littérature sur la coopétition depuis les deux dernières décennies, notamment au niveau de l'avancement de la définition du concept et de ses critiques de la littérature. Au moment de l'entrevue, les objectifs de l'étude et le modèle n'étaient pas sélectionnés. Le but de la rencontre était de valider la compréhension de l'étudiante par rapport au concept et d'obtenir de la rétroaction sur les pistes de recherches du présent mémoire. Lors de cet entretien, Bengtsson a réitéré l'importance accordée à la définition de la coopétition et son aspect paradoxal. Elle a également affirmé que l'identification du niveau de coopétition étudié était essentielle. De plus, elle a confirmé que l'industrie étudiée, quoiqu'extrêmement complexe, était très pertinente, d'actualité et qu'elle s'y était intéressée par le passé. La rencontre était d'une durée de 60 minutes.

La deuxième rencontre a été effectuée le 4 août 2021 par visioconférence avec David Crick, professeur en entrepreneuriat international et en marketing de l'École de gestion Telfer de l'Université d'Ottawa. Ce chercheur a été sélectionné en raison de sa contribution au niveau de l'avancement de la coopétition dans l'application du concept dans une perspective internationale. Il soutient que le choix de la définition est très important et qu'elle sert à guider l'étude. Il affirme également l'importance de déterminer les limites de la recherche. Tout comme Bengtsson, il confirme que l'industrie de la vidéo sur demande est un terrain fertile et pertinent notamment en raison de son aspect numérique. La rencontre était d'une durée de 40 minutes.

Les rencontres avec ces chercheurs ont permis une compréhension davantage approfondie et éclairée du concept de coopétition et d'identifier des pistes de recherche futures. Elles ont également pu confirmer que le terrain d'étude de la vidéo sur demande était pertinent pour étudier la coopétition.

3.2.2.3. Étape 3 : Les entrevues pour les études de cas

Au niveau des cas multiples, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées par visioconférence par le biais des plateformes Google Meet et Microsoft Teams, selon la préférence des participants. Les entrevues étaient d'une durée de 35 à 50 minutes.

Un guide d'entrevue semi-structuré a été élaboré afin de respecter le cadre de conceptuel, soit selon les trois phases du modèle de Bengtsson et Raza-Ullah. Ces trois phases correspondent aux motivations, aux processus et aux résultats. Cette structure permet d'assurer une validation complète du modèle. Des questions sont également identifiées au niveau des ressources des organisations. Plus précisément, le guide d'entrevue est divisé en six sections, soit l'introduction, les motivations derrière l'alliance, le processus, les résultats, les ressources contribuées par les organisations et la conclusion. Le guide d'entrevue est présenté à l'annexe 13.

Les questions du guide d'entrevue ont été testées préalablement auprès de deux experts dans l'industrie pour assurer la clarté des questions et la fluidité de la structure des entrevues. Suite à ce test, certaines questions ont été retirées et certaines reformulées.

3.2.3. L'éthique et la confidentialité

Conformément à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, l'obtention de l'approbation de son Comité d'éthique de la recherche (CER) était nécessaire (HEC Montréal, 2022). Un certificat d'approbation éthique attestant la conformité du projet, valide jusqu'au 1er janvier 2023, a été émis le 3 janvier 2022. L'approbation éthique du projet de recherche, le certificat d'approbation éthique ainsi que l'attestation d'approbation éthique complétée figurent à l'annexe 2.

Il est important de mentionner qu'en raison de la notoriété importante des organisations rencontrées et de l'environnement hyper compétitif dans lequel ces organisations opèrent, une extrême sensibilité a été démontrée quant à la nature confidentielle de cette recherche. Des paramètres ont été établis afin de respecter la sensibilité entourant la confidentialité des organisations rencontrées et des informations partagées.

Conséquemment, au niveau de l'organisation, la marque, le pays d'origine des organisations, les marchés desservis, le nombre de joueurs dans l'alliance ainsi que toute autre information permettant d'identifier les organisations ne sont pas dévoilés. Au niveau des répondants, le nom, le titre ainsi que le département ne sont pas dévoilés afin d'éliminer tout risque potentiel d'identification.

Pour illustrer les résultats, des citations sont présentées. En raison de la nature hautement compétitive de l'industrie et l'importance des organisations rencontrées, certaines modifications ont été apportées à celles-ci afin d'assurer la confidentialité des participants rencontrés et pour éviter toute référence permettant d'identifier les plateformes. Par souci de confidentialité, l'ensemble des citations sont présentées en anglais.

Un formulaire de consentement, approuvé par le CER, a été remis aux participants avant la rencontre. Il dresse la liste des éléments non divulgués. De plus, au début de chacun des entretiens, les conditions de confidentialité ont été expliquées et réitérées.

Par souci de transparence, le formulaire mentionne également que l'étudiante est employée de CBC/Radio-Canada, le radiodiffuseur public au Canada. Le département et le titre occupé sont également mentionnés. Il est précisé que ce projet de recherche n'a aucun lien avec les activités professionnelles de l'étudiante et est purement académique. En aucun cas, les informations recueillies lors des entretiens et sur les participants ne seront utilisées ou partagées avec l'employeur actuel ou futur.

3.2.4. L'analyse des données

La majorité des entrevues ont été enregistrées. Une retranscription sous forme de verbatim a été effectuée. Les entrevues ont été écoutées à trois reprises, minimum, afin d'assurer l'exactitude de la transcription des entrevues. Certains participants n'ont pas donné leur consentement à l'enregistrement. Des notes écrites ont alors été prises.

À la suite de la lecture des verbatims, les données ont été codées de façon rigoureuse. Cette codification s'est effectuée en trois temps. En premier lieu, pour déterminer à quelle phase les données concordent soit, les motivations, les processus ou les résultats. En deuxième lieu, selon les catégories du modèle de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) (par exemple, les motivations externes). En troisième lieu, selon les sous-catégories du cadre conceptuel (par exemple, les caractéristiques spécifiques à l'industrie). Certaines données ont été recueillies et ne concordent pas avec les catégories et sous-catégories du modèle alors elles ont été catégorisées selon de nouvelles catégories.

3.2.5. La rédaction et la présentation des résultats

Dans le but de faciliter la lecture et d'assurer une cohérence dans la structure, la présentation des résultats est effectuée selon la structure du cadre conceptuel sous les trois phases, soit les motivations, les processus et les résultats. Cette structure respecte également la proposition de Eisenhardt (2007) conseillant que les résultats soient présentés par sections ou selon les différentes propositions de la recherche. Puisque l'objectif est de valider les composantes du modèle de Bengtsson et Raza-Ullah (2016), chacune des catégories et sous-catégories est présentée selon l'ordre du modèle. Les résultats confirment, le cas échéant, la catégorie et une justification appuyée par des citations des entrevues est présentée. Certaines citations sont présentées à deux reprises puisqu'elles permettent d'appuyer plus d'une catégorie. À la fin de chaque phase, un tableau récapitulatif présente la validation ou non des catégories et la justification.

Au niveau de la présentation des résultats, le masculin a été utilisé pour éliminer tout risque potentiel d'identification.

Chapitre 4 : Les résultats en profondeur

Le chapitre suivant fait état des résultats obtenus. Pour assurer une cohérence avec le modèle à l'étude, la présentation des résultats est divisée en trois sections, soit les motivations, le processus et les résultats. Chacune de ces sections est, par la suite, divisée en sous-sections pour adresser l'ensemble des éléments du modèle. À la lumière des résultats obtenus découlant des entrevues, les catégories et les sous-catégories sont donc confirmées ou infirmées. En d'autres mots, les résultats obtenus permettent de valider si les catégories du modèle sont des facteurs qui influencent la coopération dans le contexte des plateformes de vidéo sur demande.

La structure du chapitre est divisée ainsi :

- Niveau 1 : Section
- Niveau 2 : Catégorie du modèle
- Niveau 3 : Sous-catégorie du modèle
- Niveau 4 : Thème(s) identifié(s) dans les cas

Par souci de clarté, des références à la littérature sont également ajoutées à travers le texte pour contextualiser les sections et les catégories.

4.1. Les motivations de la coopération

Tout d'abord, le modèle cherche à comprendre les motivations derrière la coopération. Plus précisément, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) veulent répondre à la question : « qu'est-ce qui fait en sorte que des concurrents féroces veulent coopérer? » [traduction libre]. Les auteurs affirment que les motivations peuvent être classées en trois catégories : les motivations externes, les motivations relationnelles et les motivations internes. Ces catégories comportent également des sous-catégories (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Cette partie du modèle est présentée à la figure 6.

Figure 6 : Les motivations de la coopération du modèle DPO

Motivations

Motivations externes

- Caractéristiques spécifiques à l'industrie
- Demandes au niveau de la technologie
- Parties intéressées

Motivations relationnelles

- Caractéristiques des partenaires
- Caractéristiques au niveau de la relation

Motivations internes

- Objectifs de l'organisation
- Capacités
- Stratégies anticipées
- Vulnérabilité perçue

Source : Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 (traduction libre)

4.1.1. Catégorie 1 : Les motivations externes

Les motivations externes (de l'anglais « *external drivers* ») comportent trois sous-catégories soit, les caractéristiques spécifiques à l'industrie, les demandes au niveau de la technologie et l'influence de parties intéressées (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

4.1.1.1. Sous-catégorie 1 : Les caractéristiques spécifiques à l'industrie

Comme mentionné précédemment, l'industrie du divertissement et des médias connaît une période de grande turbulence. Les entrevues réalisées permettent d'identifier la globalisation comme le facteur perturbateur de l'industrie qui motive les concurrents à s'allier.

Thème : La globalisation

La puissance des géants de l'industrie, leur constante expansion à l'international et la globalisation de leurs contenus forcent certains joueurs de l'écosystème à s'allier pour tenter d'adopter une stratégie similaire. La globalisation représente donc une motivation à collaborer, mais également une nécessité pour assurer leur survie dans l'écosystème.

De plus, certains répondants évoquent que les plateformes de vidéo sur demande connaissent une saturation au niveau du nombre d'utilisateurs sur le marché nord-américain. Cette caractéristique de l'industrie représente également une motivation interne à explorer de nouveaux territoires. La coopétition s'avère une stratégie intéressante pour les joueurs puisque certains ont une empreinte limitée, voire inexistante, dans ces nouveaux marchés.

They are going there because it's untapped. [name of organization] and [name of organization] have done everything that they can in [list of countries] but not in [list of countries]. It's literally everyone going for global domination.

4.1.1.2. Sous-catégorie 2 : Les demandes au niveau de la technologie

Comme soulevé dans l'analyse de l'industrie, les plateformes effectuent des investissements importants au niveau du développement des plateformes technologiques. Malgré ces investissements majeurs, aucun répondant n'a soulevé les pressions au niveau de la technologie telles que le cycle de vie rapide des produits, les coûts de la recherche et du développement ou encore la complexité technologique comme motivation incitant les organisations à collaborer entre-elles. Conséquemment, il est proposé que cette sous-catégorie soit retirée du modèle.

4.1.1.3. Sous-catégorie 3 : Les parties intéressées

Les parties intéressées, telles que les instances gouvernementales et réglementaires, peuvent représenter une motivation pour la coopétition entre organisations, voire parfois forcer les joueurs d'un même système à collaborer entre eux (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Aucun répondant n'a soulevé ce facteur comme motivation à la création de l'alliance stratégique. Bien que les instances gouvernementales et réglementaires jouent des rôles importants et actifs dans cette industrie, ces parties prenantes ne sont pas les instigatrices derrière les alliances. Conséquemment, il est également proposé que cette sous-catégorie soit retirée du modèle.

4.1.1.4. Sous-catégorie 4 (nouvelle) : Les caractéristiques spécifiques au marché

Plusieurs répondants ont mentionné que certains types de contenus sont peu, voire, non exploités par les joueurs dans l'industrie. Plus précisément, en référence à des contenus qui se distinguent par l'identité culturelle du pays. Cette caractéristique propre à leur marché représente donc une occasion de collaboration, notamment entre des compétiteurs d'un même pays ou d'un marché spécifique puisqu'ils ont naturellement une position avantageuse pour exploiter celui-ci.

There was an opportunity around [name of cultural identity] content which was not being effective, sold and marketed in the [name of country].

It was an area that no one else was focussing on and where people found you know a real enjoyment and engagement. [...] The level of cultural proximity in [name of language] language defines the appeal and breath of appeal of a proposition based on [name of culture].

Bien que la portée de la plateforme soit plus niche, l'identité culturelle spécifique à un marché représente une opportunité pour se différencier des autres plateformes.

Face à ce constat, il est proposé d'ajouter une nouvelle sous-catégorie au modèle appelée « caractéristiques spécifiques au marché », sous les motivations externes. Il est important de faire une distinction avec la sous-catégorie « caractéristiques de l'industrie » puisque cet élément relève directement du marché dans lequel une organisation opère et sa distinction culturelle.

4.1.1.5. Les motivations externes : En résumé

En résumé, au niveau des **motivations externes**, les résultats démontrent que les **caractéristiques propres à l'industrie et spécifiques au marché** motivent les compétiteurs à collaborer entre eux dans l'industrie des plateformes de vidéo sur demande. De leur côté, les demandes technologiques et les parties intéressées ne sont pas des éléments qui motivent les organisations à s'allier.

4.1.2. Catégorie 2 : Les motivations relationnelles

Les motivations relationnelles (de l'anglais « *relational drivers* ») comportent deux sous-catégories soit, les caractéristiques recherchées au niveau des partenaires et les caractéristiques relationnelles recherchées chez ces derniers (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

4.1.2.1. Sous-catégorie 1 : Les caractéristiques des partenaires

Au niveau des caractéristiques recherchées chez les partenaires, deux éléments prédominent, soit la force de l'organisation et de leur catalogue de contenus ainsi que les similarités entre les organisations et leurs ressources.

Thème : La force de l'organisation et de leur catalogue de contenus

Tout d'abord, la force de l'organisation et de leur catalogue de contenus est la motivation première soulevée par l'ensemble des répondants. La réponse est unanime. La ressource la plus importante chez leur compétiteur est son contenu.

It's the content, that's what it is. It's the simplest thing.

It's the content for sure and within that I think of content brands. [name of show] and [name of show], all of those really powerful franchises that make up and that's their recognizability, quality but it's also the volume, there's lots and lots of them.

Les partenaires cherchent un allié qui ont des moyens importants et qui ont un catalogue riche et vaste. En d'autres mots, la stratégie est de s'allier avec un partenaire qui va permettre à la nouvelle plateforme d'atteindre une force de frappe importante.

I think they needed each other to be big enough to make an impact.

One of the strategies was to collaborate with the biggest player. If [name of organization] wanted to go there alone, he would never have had enough strength, enough money. He could never have bought the content from [organization name]. There would have been no legitimacy in the market. Going there alone would have been too complicated.

Dans le même ordre d'idée, les répondants affirment que la force du catalogue de contenus se définit par la détention de droits de propriété intellectuelle. Ils sont donc à la recherche de contenus et de marques qu'ils vont pouvoir exploiter à leur plein potentiel.

You ask why they are coming together, a lot of it is tied up into licensing and IP.

I think the realization that actually partnering for scale is really key given the competition. And, a lot of that is also because within video-on-demand and streaming, the power of the catalog and the power of your rights, pre-existing rights is really critical as is the kind of steady flow of new and completely original shows that you will bring in. Even a single broadcaster where there's significant commissioning budgets and lots of channels it's quite hard to pull together that really matches out to consumer expectation and that scale.

Un répondant ajoute que leur organisation a vendu les droits de certains de leurs contenus à une autre plateforme de vidéo sur demande, il y a quelques années. Bien que cette stratégie semblait la bonne à ce moment, il affirme qu'aujourd'hui leur offre se voit fortement limitée par cette entente et réaffirme l'importance des droits de propriété intellectuelle.

Thème : À la recherche de similarités entre les organisations et au niveau de leurs ressources

Ensuite, les répondants affirment être à la recherche d'un partenaire similaire à leur organisation. Plus précisément, d'un partenaire qui provient de la même industrie, qui a une force de frappe équivalente, et qui est en mesure de contribuer des ressources égales et semblables.

They are sort of the same type of partners who bring together a lot of people on a daily basis through their TV channels, who invest a lot in audiovisual creation whether it's series, films. They are content creators, they know how to do things and they reach a lot of people. Let's say, we started off with a good base.

Certains ont affirmé que ce besoin de similarité entre les partenaires doit également se refléter au niveau du catalogue afin qu'il y ait une adéquation et une cohérence entre les contenus offerts. Cette similarité contribue à la différenciation de la proposition. Il était donc crucial pour eux d'identifier un partenaire complémentaire et qui permettrait à la plateforme conjointe d'occuper un segment précis du marché. Cette caractéristique recherchée chez le partenaire est liée directement à la nouvelle sous-catégorie « caractéristiques spécifiques au marché » identifiée dans les motivations externes.

Both sides looked at other partners around the world and actually it would have made sense to partner with another global from somewhere else in the world and then you sort of realize well what is this thing that really doesn't have anything specific about it. So with a very pure consumer lens on, we said we don't want to try and be another Netflix. If we got any chance of being a complementary service. So it was back to what do you at your heart do best, what can you win at,

what do you have the legitimacy and authority to succeed in, where does your brand have unrivaled, reputation and strength and recognizability and power. Well it did not take long into the meeting [laugh]. And, oh there's one partner in town.

4.1.2.2. Sous-catégorie 2 : Les caractéristiques relationnelles

Cette sous-catégorie fait référence aux affinités relationnelles recherchées par les partenaires et les relations antérieures entre ces derniers. Elle fait également référence aux interdépendances qui peuvent exister entre partenaires faisant partie d'un même réseau (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

Thème : Les relations antérieures

Un répondant affirme avoir déjà collaboré par le passé sur plusieurs partenariats avec l'organisation avec qui elle forme une coentreprise. Comme le suggère la littérature, la présence d'une relation et des alliances antérieures a effectivement une influence sur le désir de collaborer avec un compétiteur en raison du lien de confiance déjà établi entre les parties (Tortoriello *et al.*, 2011).

We've over the years had many partnerships and conversations with [name of organization].

4.1.2.3. Les motivations relationnelles : En résumé

En résumé, au niveau des **motivations relationnelles**, les résultats démontrent que les catégories proposées dans le modèle soient, les **caractéristiques des partenaires** et les **caractéristiques relationnelles** sont des facteurs importants à considérer au niveau des motivations.

4.1.3. Catégorie 3 : Les motivations internes

Les motivations internes (de l'anglais « *internal drivers* ») comportent quatre sous-catégories soit, les objectifs de l'organisation, les capacités, les stratégies anticipées et la vulnérabilité perçue par celles-ci (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

4.1.3.1. Sous-catégorie 1 : Les objectifs de l'organisation

Parmi les organisations rencontrées, quatre principaux objectifs ont été identifiés quant à leurs motivations derrière l'alliance stratégique :

1. augmenter sa position sur le marché;
2. pénétrer de nouveaux marchés;
3. protéger son marché actuel, et;
4. acquérir de nouvelles capacités.

Objectif : Augmenter sa position sur le marché

Tout d'abord, certaines organisations s'allient pour augmenter leurs parts de marché et, conséquemment, leur force. En combinant leurs ressources, ces organisations ont davantage de moyens pour atteindre cet objectif. Un répondant affirme que l'alliance stratégique représente le seul moyen pour parvenir à leurs fins.

We're merging in some ways to get to first place. [...] We had to come together to go get the big guys. The only way to succeed is to bulldoze in. The way to do that was to bring these two companies together.

Objectif : Pénétrer de nouveaux marchés

Pour d'autres, le désir de pénétrer de nouveaux marchés est l'objectif derrière la coopétition. Les organisations optent pour une stratégie de développement de marché en effectuant une expansion internationale.

We're going for global domination. It's less why [list of countries], it's more what's next, after [list of countries]. It's all part of a global rollout.

Les joueurs rencontrés ayant cet objectif sont des organisations internationales liées de façon horizontale avec leur partenaire dans le réseau. Ce constat est cohérent avec les recherches de Chetty et Wilson (2003) qui affirment que les relations de type horizontal sont davantage appropriées pour les organisations internationales qui désirent faire l'acquisition de ressources contrairement aux relations de type vertical qui sont davantage appropriées pour les alliances entre organisations au sein d'un même pays.

Objectif : Protéger son marché actuel

D'un autre côté, certains répondants ont affirmé s'allier pour protéger le marché dans lequel ils opèrent, notamment au niveau de leur territoire géographique. En protégeant son marché, cela crée une proposition davantage solide pour le consommateur et rend la pénétration plus difficile pour d'autres plateformes internationales.

These organizations have decided to join forces and their content to try to create an interesting streaming offer for the [name of market] market. And, it has an advantage for us because we are not starting from scratch. Our goal is to position ourselves as one of the most important streaming platforms in [country name].

Objectif : Acquérir de nouvelles capacités

Finalement, certaines organisations s'allient pour bâtir l'avenir numérique de leurs organisations mères. C'est notamment le cas pour les joueurs qui sont, à la base, des diffuseurs linéaires traditionnels (télévision et radio). L'alliance représente donc une stratégie pour accélérer leur transition vers le numérique tout en faisant l'acquisition de nouvelles compétences.

From a pure purpose point of view, we exist to make more distinctive [name of market] programming content and be the lifeline of the kind of digital future for these great creative organizations that you see in your TV. So that kind of is a really useful organization thought for most thing that we do and, you know, clearly there's a real race against the clock in term of you know occupy meaningful space within new repertoire of brands that consumers are moving to in terms of on-demand world which looks quite different from in term of the brand lineup to the sort of channel lineup that a lot of consumers have been used to.

4.1.3.2. Sous-catégorie 2 : Les capacités de l'organisation

Comme mentionné précédemment, l'acquisition de nouvelles capacités est un objectif des organisations pour assurer leur pérennité. Bien qu'elles soient à la recherche de nouvelles capacités, elles en possèdent également de très importantes qui peuvent bénéficier et intéresser d'autres organisations.

Au niveau des entrevues réalisées, deux types de capacités motivent les organisations à collaborer avec d'autres joueurs, soit leur catalogue de contenu et la force de la marque.

Thème : Le catalogue de contenu

Il est unanime que le catalogue de contenu est la ressource la plus importante pour les organisations. C'est d'ailleurs une des caractéristiques principales recherchées chez le partenaire, comme soulevé précédemment. Bref, le catalogue est le facteur le plus important et déterminant à la création du partenariat. Cette capacité organisationnelle est une motivation à s'allier pour accroître la richesse du catalogue de contenu.

*The most important thing that both ourselves and [name of partner] bring is content.
Essentially you can go and get money from the market, but it's all about the content.*

D'un autre côté, certaines organisations sont motivées par la possibilité de s'allier pour occuper un créneau de contenu davantage niche qui est peu, voire, pas exploité par les plateformes dites « *mainstream* ». Leur compétence et leur expertise dans ce créneau leur permettent d'être les mieux positionnés pour occuper cette niche qui ne peut être facilement reproduite par les autres plateformes de vidéo sur demande.

Mainstream SVOD has to cover a very broad appeal, this was a niche that we were uniquely qualified to own and which was very distinct where there was a strong resonance. Together, we could own this discrete niche.

Thème : La force de la marque

La force de marque représente également une motivation à s'allier pour les organisations. Cette force expliquée par sa notoriété et sa légitimité représente une capacité importante non seulement pour l'organisation en question, mais aussi pour le partenaire.

Those two things in terms of what it really takes to succeed and what do we have as core strengths is the organizational capability and the brand's strength.

4.1.3.3. Sous-catégorie 3 : Les stratégies anticipées

Au niveau des motivations internes, les stratégies anticipées par les plateformes peuvent représenter des motifs aux alliances stratégiques avec des compétiteurs. Suite aux entrevues réalisées, deux stratégies sont anticipées, soit de se positionner comme un service complémentaire et/ou de préserver son identité culturelle à travers ses contenus.

Stratégie anticipée : Se positionner comme un service complémentaire

La majorité des plateformes rencontrées souhaitent se positionner différemment des géants tels que Netflix, Amazon Prime et Disney+. Elles sont d'avis qu'elles peuvent gagner davantage en misant sur une offre distincte. D'ailleurs, les répondants affirment explicitement que la stratégie derrière la plateforme est de la positionner comme un service complémentaire.

We don't want to try and be another Netflix. We want to sort of zig where they zag and if we got any chance of being a complementary service and so it was back to what do you at your heart do best.

The starting point was how do you differentiate yourself against all of these other streamers who at the time were 100% American and so it started from we can't be another Netflix.

Un autre répondant se reprend lorsqu'il utilise le mot « contrer » (en anglais « *counter* ») pour parler de la cohabitation de la plateforme avec les géants affirmant que la stratégie est plutôt d'être complémentaire.

I don't really like the word counter because the idea isn't to go against Netflix or Amazon, it's to offer something else, something on the side. Something that can live somewhere else. The idea is not that they no longer exist, it is to be a complementor.

Stratégie anticipée : Préserver son identité culturelle à travers ses contenus

La création d'une plateforme qui se différencie par son identité culturelle et sa proposition distinctive est également une stratégie qui incite les concurrents à s'allier, notamment pour les joueurs en provenance d'un même pays.

Ils veulent protéger leur facteur différenciateur (par exemple, la langue ou le style de contenu propre à leur culture). Ils tentent de dominer leur marché respectif puisqu'ils veulent démontrer que nul autre n'est mieux positionné qu'eux pour le faire.

We want to offer content that our audiences are used to watching and also before anyone else. We try to put a lot of emphasis on the [name of culture] side. The idea is to keep our [name of culture] creation, even if our content is international.

4.1.3.4. Sous-catégorie 4 : La vulnérabilité perçue

L'industrie des plateformes de vidéo sur demande est caractérisée par sa grande volatilité et son incertitude. Lors des entrevues, les organisations ont soulevé trois risques où leur vulnérabilité est plus élevée :

1. le volume du catalogue de contenu;
2. les alliances potentielles entre les joueurs d'un même réseau, et;
3. la puissance des géants.

Thème : Le volume du catalogue de contenu

Premièrement, les répondants affirment qu'ils rencontrent des défis importants quant à leur capacité à créer du contenu. Ils tentent alors de mitiger ce risque par la coopétition qui s'avère une stratégie intéressante pour augmenter cette capacité et alimenter une plateforme de façon constante.

Alone, we did not have enough of that content on a consistent basis.

Thème : Les alliances potentielles entre les joueurs d'un même réseau

Deuxièmement, les alliances potentielles entre les joueurs d'un même réseau représentent un risque perçu par les organisations. Un répondant affirme que le risque serait plus élevé si une alliance devait se créer entre ses compétiteurs directs au sein du même réseau. En d'autres mots, l'organisation serait placée dans une position de vulnérabilité si cette situation devait se créer. Pour cette organisation, il était donc davantage stratégique de prendre action sur cette vulnérabilité.

There was already a competitor out there called [name of streaming competitor] so we took the view that we'd be stronger together, ourselves and [partner] rather than [partner] perhaps choosing to go into partnership with [name of streaming competitor] or selling its content to them. Our view was, we would be stronger together, than competing against each other. But, for a considerable period of time, we considered doing that on our own and then we decided that it would be better to do it in partnership.

Thème : La puissance des géants

Troisièmement, la puissance des géants mondiaux tels que Amazon Prime et Disney+ est une préoccupation qui motive les organisations à s'allier notamment puisqu'ils ont des sources de revenus importantes qui proviennent d'autres secteurs d'activité.

The challenge was always how do we compete with the global streamers and that have a significant revenue stream from this new video-on-demand market outside of their catch-up services.

4.1.3.5. Les motivations internes : En résumé

En résumé, au niveau des **motivations internes**, les résultats confirment les catégories proposées dans le modèle soit, **les objectifs de l'organisation, les capacités, les stratégies anticipées et la vulnérabilité perçue.**

4.1.4. Les motivations : Retour sur le modèle

Au niveau du modèle, le tableau 5 fait un sommaire des résultats et des conclusions quant aux motivations derrière les alliances de coopétition. La figure 7 présente les changements proposés au modèle, suite aux résultats obtenus.

Tableau 5 : Résumé des conclusions pour les motivations

Catégories et sous-catégories proposées par le modèle	Confirmé ou infirmé	Justification et éléments soulevés lors des entrevues
Catégorie 1 : Motivations externes	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisqu'une sous-catégorie du modèle original est confirmée et une nouvelle sous-catégorie est ajoutée.
Caractéristiques spécifiques à l'industrie	Confirmé	- La globalisation des plateformes et de leurs contenus force certains joueurs de l'écosystème à s'allier.
Demandes au niveau de la technologie	Retirer	- Aucun répondant n'a soulevé les pressions au niveau de la technologie comme motivation à collaborer avec des compétiteurs.
Parties intéressées	Retirer	- Les parties intéressées ne sont pas les instigatrices derrière les alliances dans l'industrie des plateformes de VSD.
Caractéristiques spécifiques au marché	Ajout (nouvelle sous-catégorie)	- L'identité culturelle spécifique à un marché représente une opportunité pour se différencier des autres plateformes.
Catégorie 2 : Motivations relationnelles	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les deux sous-catégories sont confirmées.
Caractéristiques des partenaires	Confirmé	- La puissance de l'organisation et la force de leur catalogue de contenus, notamment par la détention de droits de propriété intellectuelle, représentent la motivation première. - Les similarités au niveau du type d'organisation et des ressources qui sont contribuées à l'alliance sont également des caractéristiques centrales au choix du partenaire.
Caractéristiques au niveau de la relation	Confirmé	- La présence d'une relation antérieure influence le désir d'une organisation à collaborer avec un compétiteur.

Catégorie 3 : Motivations internes	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les quatre sous-catégories sont confirmées.
Objectifs de l'organisation	Confirmé	La coopétition est motivée par quatre principaux objectifs, soit : - augmenter sa position sur le marché; - pénétrer de nouveaux marchés; - protéger son marché actuel, et; - acquérir de nouvelles capacités.
Capacités de l'organisation	Confirmé	- Le catalogue de contenu et la force de la marque sont les capacités propres à une organisation qui les motivent à collaborer.
Stratégies anticipées	Confirmé	- Les stratégies anticipées sont de se positionner comme un service complémentaire et de préserver son identité culturelle à travers ses contenus.
Vulnérabilité perçue	Confirmé	La vulnérabilité est plus élevée par rapport : - à la constance et le maintien d'un volume élevé du catalogue de contenus; - aux alliances potentielles qui pourraient être créées entre les joueurs d'un même réseau, et; - à la puissance des géants dans l'industrie.

Figure 7 : Les modifications et les ajouts proposés au modèle au niveau des motivations

Motivations

Motivations externes

- Caractéristiques spécifiques à l'industrie
- Demandes au niveau de la technologie
- Parties intéressées

Motivations relationnelles

- Caractéristiques des partenaires
- Caractéristiques au niveau de la relation

Motivations internes

- Objectifs de l'organisation
- Capacités
- Stratégies anticipées
- Vulnérabilité perçue

Version originale de
Bengtsson et Raza-Ullah (2016)

Motivations

Motivations externes

- Caractéristiques spécifiques à l'industrie
- ~~- Demandes au niveau de la technologie~~
- ~~- Parties intéressées~~
- **Caractéristiques spécifiques au marché**

Motivations relationnelles

- Caractéristiques des partenaires
- Caractéristiques au niveau de la relation

Motivations internes

- Objectifs de l'organisation
- Capacités
- Stratégies anticipées
- Vulnérabilité perçue

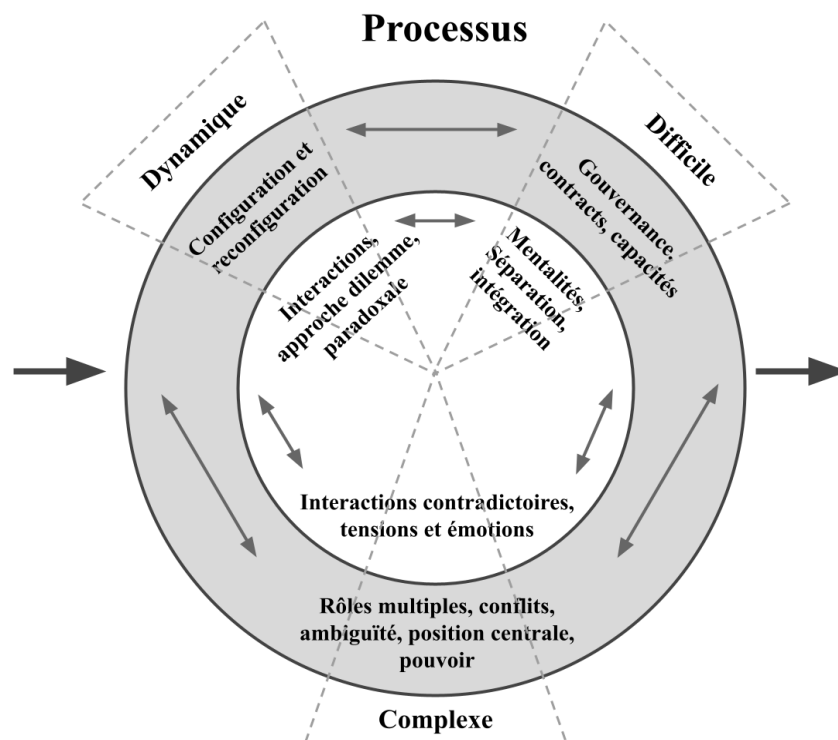
Version modifiée
par cette étude

4.2. Les processus de coopération

Ensuite, le modèle cherche à comprendre les processus (de l'anglais « *processes* ») derrière la coopération. Plus précisément, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) veulent répondre à la question : « que se passe-t-il en présence de coopération ? » [traduction libre]. Comme mentionné précédemment, c'est à cette étape que les distinctions liées à la coopération au niveau réseau et au niveau relationnel sont présentes. Dans leur modèle, les auteurs identifient trois éléments principaux qui caractérisent le processus de coopération : le processus est dynamique, complexe et difficile d'un point de vue managérial tant au niveau du réseau que relationnel. Dans le texte ci-bas, ces trois caractéristiques représentent les trois catégories.

Bien que ces trois caractéristiques soient communes au niveau réseau et au niveau relationnel, les éléments qui s'y rattachent sont distincts selon le niveau étudié (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Pour chacune des caractéristiques du processus, les éléments liés aux deux niveaux sont présentés. Dans le texte ci-bas, ces éléments représentent les sous-catégories. Cette partie du modèle est présentée à la figure 8.

Figure 8 : Les processus de la coopération du modèle DPO



Source : Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 (traduction libre)

4.2.1. Catégorie 1 : Le processus de coopération est dynamique

4.2.1.1. Sous-catégorie 1 : La configuration et la reconfiguration (niveau réseau)

Le modèle suggère que le processus de coopération est dynamique par les interactions qui sont créées au sein du réseau. Les relations entre les joueurs évoluent, se transforment, se dissolvent et se recréent, selon les besoins changeants des organisations ainsi que des joueurs entrants et sortants (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). C'est ce que Bengtsson et Raza-Ullah (2016) nomment la configuration et la reconfiguration dans le modèle.

Cette notion de configuration et de reconfiguration est des plus discutées par les participants lors des entrevues. Deux éléments sont mis de l'avant, soit la présence d'un réseau interconnecté, notamment avec d'autres joueurs du réseau, ainsi que la durée des interactions avec ces tierces parties.

Thème : La présence d'un réseau interconnecté

Une des particularités de l'industrie des plateformes de vidéo sur demande est l'omniprésence d'alliances stratégiques entre les joueurs. Elles sont présentes à divers niveaux dans la chaîne de valeur de l'organisation. À titre d'exemples, des partenariats peuvent être effectués avec des concurrents au niveau technologique ou de la création et de la distribution de contenus. Même les géants de l'industrie n'y font pas exception et ont recours à ces stratégies (Brunk, 2020).

We absolutely had to go get [name of 3rd-party partner] because it represents a huge pool of subscribers, so that's what we did.

We're on [name of distribution 3rd-party platform] as well as having our own and operated¹⁶ service and outside of [name of country], we have done some partnerships with other people.

Toutefois, dans l'industrie des plateformes de vidéo sur demande, s'allier avec un partenaire pour créer une plateforme commune n'est pas suffisant pour assurer sa pérennité. Les entrevues ont mis en lumière l'importance de l'écosystème et les relations de configuration et de reconfiguration existantes de l'alliance de coopération avec d'autres parties intéressées de l'industrie. Certains joueurs vont même jusqu'à qualifier les relations avec d'autres joueurs du réseau comme essentielles à la survie de leur plateforme.

From a marketing perspective, the strategy is to secure [name of partner]. Without that, were dead in the water.

¹⁶ Le terme « *owned and operated* » signifie que la plateforme en question appartient et est développée par l'organisation.

Pour cette organisation, s'allier avec un partenaire pour créer une plateforme commune est donc une première étape. Cette première configuration lui donne accès à davantage de moyens et de ressources. Toutefois, elle doit être complétée, par la suite, par une deuxième configuration avec d'autres partenaires du réseau. Cette deuxième configuration est existentielle. Elle permet à l'alliance de coopération de dégager la valeur réelle de celle-ci, voire d'assurer sa survie. Ce constat est partagé par plusieurs répondants. Les organisations font partie d'un réseau où ils ne peuvent opérer seuls et de façon indépendante.

Thème : La durée des interactions avec les tierces parties

L'aspect temporel est également important au niveau de la coopération puisque les alliances sont appelées à changer et à évoluer selon leurs priorités et leur environnement. Les relations peuvent être durables, comme elles peuvent être éphémères le temps d'un projet. Bref, les organisations sont interconnectées dans divers réseaux qui sont constamment appelés à changer.

Au niveau de la relation de l'alliance de coopération avec d'autres joueurs du réseau, les entrevues confirment que l'aspect dynamique est effectivement présent. Une organisation révèle que leur portfolio d'alliances avec de tierces parties est appelé à évoluer, voire qu'ils cherchent à se distancer de ces partenaires, selon les objectifs et la performance de leur plateforme.

We may need partners for now, but the hope is overtime we can kind of distance ourselves from them and we can put more effort into our own and operated platform.

4.2.1.2. Sous-catégorie 2 : Les interactions au niveau de la collaboration et de la compétition, approche dilemme et paradoxale (niveau relationnel)

Au niveau des interactions entre les joueurs de l'alliance de coopération, le caractère dynamique du processus est lié au fait que certaines activités des organisations sont en compétition tandis que d'autres misent davantage sur la collaboration (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

Comme mentionné au niveau de la revue de la littérature, deux approches existent. L'« approche dilemme » est l'oscillation entre le niveau de compétition et de collaboration entre les joueurs (Eriksson, 2008). De son côté, l'« approche paradoxale » représente une relation qui est catégorisée selon son degré d'intensité. Des joueurs qui collaborent et qui sont en compétition de façon modérée représentent l'interaction la plus dynamique dans le processus de coopération (Bengtsson *et al.*, 2020).

Au niveau des données des entrevues, l'oscillation entre les niveaux de collaboration et de compétition entre les joueurs n'est pas observée. Toutefois, des oscillations peuvent exister.

Questionné par rapport aux objectifs initiaux de l'alliance stratégique, un répondant soutient qu'initialement la création de l'alliance était en réponse aux vulnérabilités du marché et n'était pas souhaitée, la qualifiant de « défensive ».

To some degree, the initial conception was defensive as much as anything else.

Plus tard dans l'entrevue, ce même répondant affirme que l'alliance connaît un franc succès tant au niveau de la performance de la plateforme que de la dynamique entre les joueurs. Le succès de l'alliance et de sa longévité s'expliquent notamment par les objectifs alignés des organisations, de leurs investissements similaires au niveau des ressources et de la reconnaissance de la valeur ajoutée de l'autre partenaire.

All I would say is I've been in many joint ventures over the years. I've been in every sort of point in the life cycle between engagement, marriage, happiness and divorce and this is the one that has been most successful at all levels. And that's because each party can see the value the other party brings on a daily basis and that contribution feels balanced, our incentives and objectives feel aligned.

Conséquemment, ces données nous permettent de conclure qu'il y a effectivement un changement au niveau du degré de compétition et de collaboration entre les joueurs. Initialement tournée vers un niveau élevé de compétition, l'organisation est maintenant tournée vers un continuum de collaboration.

D'un autre côté, un répondant, dont l'organisation est en alliance depuis peu, affirme que le niveau de compétition semble dominer par rapport à celui de collaboration.

We have to be very careful about what we share with each other. I'm on the [name of organization] side, I cannot share certain things with my counterpart at [name of organization].

Cette relation dominée par la présence de compétition s'explique notamment par le manque de confiance entre les joueurs et la faible expérience de ces derniers à travailler ensemble. Puisque cette alliance demeure récente, l'oscillation ou le changement vers un niveau de la collaboration plus élevée ne peut être constaté.

Finalement, au niveau du processus de coopétition, une oscillation, soit l'approche dilemme, n'est pas observée. En d'autres mots, un va-et-vient entre la compétition et la collaboration au sein d'une même alliance n'est pas constaté. Toutefois, leur inexistence serait surprenante. Les relations observées dans le cadre de cette recherche sont plutôt caractérisées selon leur degré d'intensité de compétition ou de collaboration entre les joueurs, donc par l'approche paradoxale. Les données recueillies des entrevues permettent d'observer les combinaisons suivantes : des relations dominées par la compétition et des relations équilibrées avec forte collaboration et compétition.

4.2.1.3. La coopétition, un processus dynamique : En résumé

Au niveau du caractère dynamique du processus de coopétition, les résultats démontrent que la sous-catégorie **configuration et reconfiguration** proposée dans le modèle est omniprésente, notamment en ce qui a trait à la configuration de partenariats avec d'autres joueurs de l'écosystème. Cela constitue un aspect existentiel pour les organisations de cette industrie et un des éléments les plus importants à considérer au niveau du processus.

Au niveau relationnel, il existe effectivement **des interactions entre le niveau de collaboration et la compétition**. Ces changements peuvent notamment s'expliquer par la longévité de l'alliance. Toutefois, une oscillation (l'approche dilemme) entre les niveaux de compétition et de collaboration n'est pas observée entre les joueurs. Les relations s'inscrivent davantage dans l'approche paradoxale où elles sont caractérisées selon leur degré d'intensité. Toutefois, il semble peu probable, voire impossible, qu'il n'y ait pas d'oscillations entre les niveaux de compétition et de collaboration. Il est donc proposé de garder la référence à l'approche dilemme sur le modèle.

4.2.2. Catégorie 2 : Le processus de coopétition est complexe

4.2.2.1. Sous-catégorie 1 : Les conflits et l'ambiguïté créés par les rôles multiples, et la quête vers la position centrale (niveau réseau)

Au sein d'un réseau, un acteur peut jouer différents rôles, parfois contradictoires (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Ces rôles multiples peuvent entraîner des conflits, créer de l'ambiguïté (Tidstrom, 2014) et avoir un impact sur le niveau d'information qui sera partagé entre les organisations (Johansson, 2012).

À titre d'exemple, dans l'industrie des plateformes de vidéo sur demande, Amazon est un joueur avec divers rôles au sein d'un même réseau et sa plateforme de VSD, Prime Video, est directement en compétition avec les autres joueurs de l'industrie. Elle est créatrice de contenu. En mars 2022, Amazon a fait l'acquisition du réputé studio de production MGM pour 8,5 milliards de dollars américains (Forbes, 2022b). Elle est également distributrice de contenu pour d'autres joueurs avec ses *Channels*. De plus, elle joue le rôle de fournisseur puisqu'elle offre des solutions technologiques, à travers Amazon Web Services (AWS), pour appuyer d'autres plateformes de vidéo sur demande (Amazon, 2022).

Dans le but d'acquérir davantage de pouvoir, les organisations cherchent à obtenir une position centrale au sein du réseau. Cette position leur permet d'avoir une meilleure emprise sur les autres joueurs du réseau et d'orchestrer celui-ci (Vapola *et al.*, 2008).

Les effets des rôles multiples sur les réseaux

Suite à la création de l'alliance stratégique entre deux compétiteurs, un répondant affirme que celle-ci a nui à des négociations avec des distributeurs de contenus au sein de leur propre marché, donc au sein de leur réseau. Selon le répondant, la résistance vient du fait que les organisations mères, instigatrices de l'alliance, avaient des ententes existantes avec ces mêmes distributeurs de contenus. Conséquemment, ces derniers doivent déboursier des sommes importantes aux organisations mères pour la distribution de leur contenu. L'arrivée de la nouvelle entité représentait donc des coûts additionnels pour ces distributeurs.

We start with difficulties. These people at [names of parent organizations] are already talking to [name of 3rd-party distributor] because they broadcast their channels and so there are big bucks behind those agreements and they saw us coming. [They said] we already have [name of parent organizations] asking us for a lot of money so we'll see. We waited, waited, and waited and today we still haven't launched with them other than [name of 3rd-party distributor]. The strategy was to say ok since apparently they don't want us and want to take their time, it's not important to have [name of platform] immediately, let's see if there are other people who may be interested. So we went to see [name of 3rd-party distributor].

Face à cet enjeu, la plateforme a donc été forcée de revoir sa stratégie de distribution. Bien que celle initiale n'ait pas fonctionné, cela a poussé l'organisation à faire preuve d'innovation au niveau de son portfolio d'alliances. Une stratégie qui, au final, fut concluante. Ce point sera présenté dans la section des résultats liés à l'innovation.

Il est donc possible d'observer qu'une alliance de coopétition entraîne des défis au sein de son réseau. Comme vu précédemment, cela peut pousser les organisations à faire preuve d'innovation en revoyant leur portfolio d'alliances et en développant des relations avec des partenaires faisant partie d'autres réseaux. Il est donc possible d'affirmer que les rôles multiples qui émanent des alliances de coopétition peuvent vraisemblablement avoir un effet sur la position de celles-ci face aux autres joueurs du réseau.

La quête vers la position centrale au sein du réseau

Les résultats présentés jusqu'à présent nous permettent d'affirmer que les organisations cherchent à occuper une position centrale, quels que soient leurs réseaux. Ils cherchent à occuper une place de choix dans leurs marchés respectifs et l'alliance de coopétition est un moyen qui leur permet de se positionner ainsi. Durant l'entrevue, un répondant réitère ses ambitions et affirme « vouloir occuper la première place » [traduction libre].

We're merging in some ways to get to first place.

Bien que leurs marchés soient différents, cette ambition est partagée par l'ensemble des répondants. Pour certaines, ils cherchent à occuper la première place dans leur marché géographique, pour d'autres, c'est plutôt au niveau du créneau du type de contenu offert.

Un répondant affirme occuper actuellement une position centrale sur le marché et que cela le positionne favorablement dans l'acquisition de ses contenus. Questionné par rapport à l'ajout d'un autre actionnaire, il poursuit qu'un troisième partenaire aurait un impact négatif sur leur position actuelle sur le marché.

It's so successful [in reference to the alliance] that it gives us the market power to broadly buy the content we want in the market without having to trade equity to get it.

4.2.2.2. Sous-catégorie 2 : Interactions contradictoires, tensions et ambivalence émotionnelle (niveau relationnel)

En raison de la nature paradoxale de collaborer avec un compétiteur, des tensions et des conflits peuvent faire surface (Chen 2008, Le Roy et Fernandez, 2015, Zerbini et Castaldo, 2007). Les tensions peuvent se faire ressentir à divers niveaux à l'intérieur de l'organisation et entre celles-ci (Raza-Ullah *et al.*, 2014). Nécessairement, cela représente un défi important pour les gestionnaires

(Devece *et al.*, 2017). Les organisations doivent donc trouver des moyens pour mitiger ces tensions qui peuvent avoir des impacts importants sur la relation entre les parties (Wilhelm, 2011).

Au niveau des entrevues, aucun répondant n'a soulevé des tensions ou des conflits entraînés par les interactions paradoxales et contradictoires de la coopétition. Il est, toutefois, important de mentionner qu'aucune question n'était explicite à ce sujet dans le guide d'entrevue en raison de la confidentialité élevée de ces alliances.

Malgré la carence de données, il est possible d'observer que les alliances de coopétition ont des effets sur le partage d'information entre les parties. Pour témoigner de la complexité liée au processus de coopétition et de l'importance accordée à la protection des informations, un répondant, faisant partie d'une alliance depuis peu, affirme brièvement devoir faire preuve de prudence quant aux informations partagées avec l'autre organisation.

We have to be very careful about what we share with each other. I'm on the [name of organization] side, I cannot share certain things with my counterpart at [name of organization].

4.2.2.3. La coopétition, un processus complexe : En résumé

Au niveau du caractère complexe du processus de coopétition, les résultats confirment la sous-catégorie **conflits, ambiguïté, rôles multiples et position centrale** proposée dans le modèle. En effet, les données exposent les défis présentés par les alliances de coopétition au sein de leurs réseaux respectifs.

Malgré l'absence de données récoltées lors des entrevues au niveau des tensions et des conflits, il est possible d'observer une gêne par rapport au partage d'information entre les parties. Bien qu'aucune question n'était explicite à ce sujet et que les répondants n'aient pas abordé le sujet d'eux-mêmes, il serait très surprenant, voire impossible, qu'aucune tension et conflit n'existent au sein des organisations et entre celles-ci. D'ailleurs, des recherches secondaires permettent de confirmer la présence de tensions et de conflits en lien avec des alliances de coopétition dans l'industrie de la VSD. En raison de ces constats, la catégorie **interactions contradictoire, tensions et ambivalence émotionnelle** est conservée au modèle.

4.2.3. Catégorie 3 : Le processus de coopération est difficile d'un point de vue managérial

4.2.3.1. Sous-catégorie 1 : Gouvernance, contrats et capacités (niveau réseau)

La littérature confirme qu'il est crucial qu'une structure de gouvernance adéquate soit mise en place (Andersen et Drejer, 2009). Il est également essentiel pour les gestionnaires d'acquérir des capacités pour gérer les alliances entre compétiteurs afin de minimiser les effets négatifs potentiels entre les parties (Lechner et Dowling, 2003).

Une entité et une gestion indépendantes

Au niveau du choix de gouvernance, plusieurs organisations rencontrées ont opté pour la création d'une entité distincte, soit la coentreprise (de l'anglais « *joint venture* »), à parts égales. L'indépendance de l'entité et de son équipe de gestion est importante pour ces organisations en raison de la transparence et de l'égalité entre les parties que cette structure apporte. Suite à une recherche secondaire, il est possible de confirmer que la structure de gouvernance par coentreprise et la répartition des parts n'ont pas été modifiées depuis leur création. Au niveau de la structure, un des répondants a mentionné que la plateforme opère de façon indépendante et qu'il existe un Conseil d'administration où des membres des deux organisations mères siègent.

From the outset we looked at it being an equal joint venture where both parties would have owned the same amount of equity.

We provide therefore I suppose content, cash, and strategic guidance around the Board table. It's a classic joint venture, it's meant to be as clean and transparent as possible. Our market price, arm's length, broadly independent operating towards objectives set by shareholders. We're not trying to be back seat drivers, or remote control, we really think the management is at the best place to manage and we're here as shareholders and content suppliers.

Our experiences of 50/50 joint ventures are best managed via an independent management team. The independent management team has an arms length relationship for purchasing supplies and services from each of the shareholders so that there is no sieving of inequity or conflict of interest.

Un des répondants affirme que cette notion d'indépendance s'applique également lors de l'acquisition de contenus où l'entité indépendante fait l'achat aux organisations mères.

[Name of platform] acquires content from each shareholder at market prices.

Questionné par la suite sur les ressources technologiques, ce même répondant affirme que la plateforme est développée par l'entité distincte, ce qui réitère l'indépendance de celle-ci et de ses ressources face aux organisations mères.

[name of parent organization] provides a limited amount of technology. [name of joint platform] from the outset assembles this whole technology solution build.

De plus, à ses débuts, deux organisations ont mentionné que l'entité distincte était similaire à une « startup » où tout est à bâtir. Il était donc important de développer ces capacités organisationnelles.

We are gaining teenager age of maturity out of our what was really a startup type idea.

Les ressources

De prime abord, la notion d'égalité au niveau des ressources est importante pour ces joueurs et pour le succès de l'alliance. D'ailleurs, c'est un élément qui a été observé précédemment dans les caractéristiques recherchées chez un partenaire à la section 4.1.2.1.

We each brought roughly the same amount to the party in terms of content.

We fund the business 50/50.

Au niveau des ressources humaines, les répondants affirment que la majorité des employés proviennent des organisations mères, et ce, principalement, au début de l'alliance. Une organisation affirme que les employés proviennent exclusivement des organisations mères. Toutefois, une recherche secondaire a permis de confirmer que cette politique a évolué depuis l'entrevue. Cette recherche a été effectuée par la consultation d'articles de presse annonçant la nomination de membres clés au sein de l'équipe de direction¹⁷.

There's not a single person who works outside of the entity on this endeavour because you're taking two competitors and you're putting them together.

The management team was originally an amalgam of secondments from both shareholders but overtime it's come more and more an independent management team recruiting people from the market.

When [name of platform] was created, 95% are people who come from [name of parent organizations]. They were chosen from their own pool of resources.

¹⁷ Afin de respecter la confidentialité entourant les plateformes rencontrées, les sources d'information ne peuvent être ajoutées.

Les capacités des organisations

La littérature fait référence aux capacités dont les organisations doivent se doter pour gérer les alliances de coopétition. Ces capacités font référence à leur légitimité, à leur agilité et à leur flexibilité de jouer divers rôles au sein d'un réseau (Bengtsson et Johansson, 2014).

Au niveau des capacités organisationnelles, un répondant soutient que l'expérience des organisations ainsi que leur crédibilité établie jouent des rôles importants dans leur capacité à gérer des partenariats avec des rivaux. Ce répondant fait également référence à la créativité des organisations et de ses artisans comme leviers pour supporter la stratégie de s'allier.

We talk about our secret sauce quite a lot, we don't really know exactly what it is [laughs] but umm as I said I think just the depth of experience and quality. They are creative organizations, program making organizations. They are sort of the best of [name of market] content and talent walking in and out of those offices and building every single day with new ideas.

Ce même répondant poursuit et affirme qu'il était crucial de développer une entité axée vers le numérique puisque les organisations mères étaient principalement tournées vers des services traditionnels. L'entité a donc dû se doter et développer de nouvelles capacités organisationnelles pour les positionner vers l'avenir et les permettre d'avoir une position stratégique au sein du réseau.

They [in reference to the parent organizations] are not tech companies they are not direct-to-consumer companies so playing the sort of alliance is sort of its strength but actually what we built was a very independent business that is made up of very digitally focus very focus D2C [direct-to-consumer] you know experience and customer service customer care all of those elements of running a D2C business that really don't exist in any depth or scale within those organizations so it's sort of cherry picking the things that can work really well for you and understanding where the gaps are and recruiting and building for that.

L'ajout de joueurs

Comme mentionné précédemment, un répondant a mentionné que les organisations ont étudié les bénéfices de l'ajout d'un autre joueur au sein de l'alliance. Ils ont conclu que cela aurait un impact négatif sur l'entité puisqu'aucun autre joueur ne pourrait contribuer des ressources équivalentes aux deux autres organisations. Le répondant soutient également que, présentement, ils ont le pouvoir du marché pour faire l'acquisition de contenus.

We have wondered at times whether bringing another shareholder who owned content rights and our view is that it would be negative. [...] Moving from a two-way joint venture to three-way joint venture is a source... it's a kind of an order of magnitude difference. No other player has the scale or content that either [partner name] and ourselves would have so they would have to be a junior partner and it's so successful that it gives us the market power to broadly buy the content we want in the market without having to trade equity to get it.

4.2.3.2. Sous-catégorie 2 : Mentalités, séparation et intégration (niveau relationnel)

Contrairement à la dernière sous-catégorie, celle-ci fait référence aux actions posées par les organisations pour outiller leurs ressources afin qu'ils soient en mesure de gérer efficacement les relations avec des rivaux et les tensions qui en découlent (Raza-Ullah et al., 2014).

Au niveau des stratégies employées pour effectuer la gestion des interactions paradoxales, il est possible d'observer la présence d'un esprit de coopération (de l'anglais « *coopetitive mindset* »). Il est important de noter que cette observation n'a pu être effectuée dans l'ensemble des entrevues. Un répondant affirme que leur état d'esprit est d'être toujours tourné vers les solutions, sinon ils sont devant une impasse.

We always need to find solutions you know otherwise we're in deadlock.

Il reconnaît l'existence d'une relation de dépendance derrière le partenariat entre les joueurs qui leur permet de réduire les risques. Cette affirmation est adoptée et reconnue à l'interne. Il poursuit :

There are lots of layers of dependency and codependency underneath the partnership that defrays risk, make for better choice it allows for a sort of balance in kind of capability, judgement, direction. But actually at its heart to sort of live up to the consumer promise it really did take us that either side could do that on their own and I think that's a very powerful thing within the company and the shareholders in running the company but they really genuinely know that they need each other.

4.2.3.3. Le processus difficile d'un point de vue managérial : En résumé

En résumé, au niveau du processus difficile à gérer d'un point de vue managérial, les résultats démontrent que la sous-catégorie **gouvernance, contrats et capacités** est confirmée. Au niveau relationnel, les résultats permettent de confirmer la sous-catégorie **mentalités, séparation et intégration**.

4.2.4. Les processus : Retour sur le modèle

Au niveau du modèle, le tableau 6 fait un sommaire des résultats et des conclusions quant aux processus derrière les alliances de coopétition. L'ensemble des catégories sont confirmées.

Tableau 6 : Résumé des conclusions pour les processus

Catégories et sous-catégories proposées par le modèle	Confirmé ou infirmé	Justification et éléments soulevés lors des entrevues
Catégorie 1 : Le processus de coopétition est dynamique	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les deux sous-catégories sont confirmées.
Niveau réseau : Configuration et reconfiguration	Confirmé	- L'industrie des plateformes de VSD est caractérisée par l'omniprésence d'alliances stratégiques entre les joueurs. - La configuration d'alliances stratégiques entre les joueurs pour créer une plateforme commune est présente. Toutefois, ces alliances doivent à leur tour configurer d'autres relations avec d'autres joueurs de l'industrie pour assurer leur survie dans l'écosystème. - Le portfolio d'alliances avec d'autres joueurs du système est appelé à évoluer, selon les besoins des organisations.
Niveau relationnel : Interactions entre la collaboration et la compétition, approche dilemme et paradoxale	Confirmé	- Il y a un changement au niveau de la relation plus elle évolue dans le temps. - Les relations sont caractérisées selon leur degré d'intensité de compétition ou de collaboration entre les joueurs (approche paradoxale). - Une oscillation entre le niveau de compétition et de collaboration (approche dilemme) n'a pas été observée entre les joueurs.

Catégorie 2 : Le processus de coopération est complexe	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les deux sous-catégories sont confirmées.
Niveau réseau: Rôles multiples, conflits, ambiguïté, position centrale, pouvoir	Confirmé	- Les alliances de coopération posent des défis au sein de leurs réseaux respectifs. - Toutefois, cela peut pousser l'organisation à faire preuve d'innovation et à développer des relations avec des partenaires faisant partie d'autres réseaux. - Les organisations cherchent à occuper une position centrale, quels que soient leurs réseaux.
Niveau relationnel : Interactions contradictoires, tensions et émotions	Confirmé	- Les alliances de coopération ont des effets sur le partage d'information entre les parties. - Aucun répondant n'a soulevé des tensions ou des conflits entraînés par les interactions paradoxales et contradictoires de la coopération.
Catégorie 3 : Le processus de coopération est difficile d'un point de vue managérial	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les deux sous-catégories sont confirmées.
Niveau réseau: Gouvernance, contrats, capacités	Confirmé	- La majorité des organisations rencontrées ont opté pour la création d'une entité distincte, soit la coentreprise, à parts égales. - L'indépendance de l'entité et de son équipe de gestion est importante pour ces organisations en raison de la transparence et de l'égalité entre les parties que cette structure apporte. - La notion d'égalité est importante, que ce soit au niveau des ressources humaines, financières ou au niveau du contenu. - La majorité des employés proviennent des organisations mères, et ce, principalement, au début de l'alliance. - Les ressources contribuées au niveau du contenu sont similaires entre les partenaires. - L'expérience des organisations ainsi que leur crédibilité établie jouent des rôles importants dans leur aptitude à gérer des partenariats avec des rivaux.
Niveau relationnel : Mentalités, séparation et intégration	Confirmé	- Il existe un esprit de coopération au sein des organisations. - Ils reconnaissent l'existence de relations de dépendance derrière le partenariat entre les joueurs qui leur permet de réduire les risques.

4.3. Les résultats de la coopétition

Finalement, la dernière partie du modèle cherche à identifier les résultats (de l'anglais « *outcomes* ») suite à une alliance de coopétition. Plus précisément, Bengtsson et Raza-Ullah (2016) veulent répondre à la question : « quelles sont les conséquences positives ou négatives d'une relation de coopétition? » [traduction libre]. Contrairement au processus de coopétition, ils avancent qu'il n'y a pas de distinction entre le niveau réseau et relationnel quant aux résultats (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Dans leur modèle, les auteurs classent les résultats en quatre catégories, soit au niveau de l'innovation, au niveau des connaissances, au niveau de la performance de l'organisation et au niveau relationnel (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Cette partie du modèle est présentée à la figure 9.

Figure 9 : Les résultats de la coopétition du modèle DPO

Résultats

Liés à l'innovation

- Liée à la performance
- Radicale et incrémentale

Liés aux connaissances

- Création, partage et acquisition de connaissances

Liés à la performance de l'organisation

- Économique et financière
- Marché
- Qualité et du service
- Avantage compétitif

Liés aux aspects relationnels

- Maintien ou l'échec de la relation
- Confiance
- Engagement (ressources, apprentissages, objectifs)

Source : Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 (traduction libre)

4.3.1. Catégorie 1 : Les résultats liés à l'innovation

Les résultats liés à l'innovation (de l'anglais « *innovation related* ») comportent deux sous-catégories soit, la performance liée à l'innovation ainsi qu'à l'innovation radicale et incrémentale (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Bien que l'innovation soit un sujet fréquemment étudié dans la littérature, les répondants de cette étude n'ont pas abordé l'innovation de façon explicite comme un facteur découlant des alliances stratégiques. Ils ont tout de même parlé d'exemples qui témoignent de la présence d'innovations.

4.3.1.1. Sous-catégorie 1 : La performance liée à l'innovation

Au niveau de la performance liée à l'innovation, deux éléments sont observés. Les alliances de coopération aident des organisations davantage traditionnelles à bâtir leur avenir numérique et peuvent pousser celles-ci à développer et revoir leurs portfolios d'alliances, donc leurs réseaux, pour ainsi augmenter leur performance.

Bénéfice : Bâtir l'avenir numérique des organisations mères

Au niveau de la performance organisationnelle, deux répondants ont mentionné explicitement voir un lien direct entre la création de la plateforme et l'avenir numérique des organisations mères, qui sont davantage axées sur des services linéaires¹⁸. L'alliance permet à celles-ci de développer leurs capacités et de demeurer pertinentes pour leurs auditoires.

From a pure purpose point of view, we exist to make more distinctive [name of market] programming content and creative happen and be the lifeline of the kind of digital future for these two great creative organizations that you see in your TV.

Bénéfice : Revoir ses portfolio d'alliances

De plus, il a été observé que la coopération a eu un effet positif sur la performance d'une organisation quant à sa capacité d'innover en développant des relations avec un joueur d'un autre réseau. Un des répondants affirme que l'alliance a eu un effet néfaste sur des négociations avec des partenaires potentiels dans leur pays. Face à cet enjeu, ils ont dû ajuster leur stratégie. L'organisation a donc été motivée à trouver un partenaire d'un autre réseau dont le lien n'était pas établi. Finalement, cette

¹⁸ Les services linéaires font référence aux services dits traditionnels soit la télévision et la radio.

stratégie s'est avérée concluante et l'organisation a fait preuve d'innovation, ce qui a eu un impact sur sa performance et sa capacité à acquérir davantage de consommateurs.

We start with difficulties. These people at [names of parent organizations] are already talking to [name of 3rd-party distributor] because they broadcast their channels and so there are big bucks behind those agreements and they saw us coming. [They said] we already have [name of parent organizations] asking us for a lot of money so we'll see. We waited, waited, and waited and today we still haven't launched with them other than [name of 3rd-party distributor]. The strategy was to say ok since apparently they don't want us and want to take their time, it's not important to have [name of platform] immediately, let's see if there are other people who may be interested. So we went to see [name of 3rd-party distributor].

4.3.1.2. Sous-catégorie 2 : L'innovation radicale et incrémentale

Bénéfice : Développer des innovations radicales

Les données des entrevues permettent de confirmer que l'innovation radicale et incrémentale¹⁹ est un résultat des alliances de coopétition. À titre d'exemple, des répondants ont mentionné que ces alliances permettent des investissements plus significatifs dans le but d'explorer de nouvelles opportunités comme la création de contenus originaux²⁰. Nous pouvons donc qualifier ces innovations de radicales puisqu'elles sont significatives.

The move into the next phase which is around you know further deeper investment into original and our own content as well as being sort of co-producers and creative partners with you know some much bigger and more contemporary content.

Where we're going really represents a sort of broader appeal and you know there's another thing going on which is international content and international programming which is more global than it's ever been and I think the pandemic even accelerated that even further. Everyone watched everything available and then that's a really interesting drama and then whatever Italian, Israeli. The sort of globalization of storytelling, I think, is much much more accepted now. [...] I think ridding of of that also in more of international drama sphere then just this is a really great market for us.

Les résultats permettent également d'observer que certaines plateformes créent elles-mêmes leurs interfaces technologiques. Bien que les participants n'ont pas abordé ces innovations découlant du partenariat, les données permettent de conclure que d'importantes avancées sont réalisées à ce niveau.

¹⁹ Au niveau du secteur technologique, deux catégories d'innovation existent, soit incrémentale et radicale. L'innovation incrémentale fait référence à des changements moins importants tandis que l'innovation radicale fait référence au développement de nouveaux produits et technologies (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2013).

²⁰ Les contenus originaux font référence aux contenus produits par les organisations même contrairement à l'acquisition de contenus.

4.3.1.3. Les résultats liés à l'innovation : En résumé

En résumé, au niveau des **résultats liés à l'innovation**, les données démontrent que la **performance liée à l'innovation** ainsi que la **performance radicale et incrémentale** représentent des bénéfices pour les organisations qui s'allient entre compétiteurs. En d'autres mots, la coopétition permet aux organisations d'innover et d'augmenter leur performance.

4.3.2. Catégorie 2 : Les résultats liés aux connaissances

Les résultats liés aux connaissances (de l'anglais « *knowledge related* ») comportent trois sous-catégories soit, la création, le partage et l'acquisition des connaissances (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

4.3.2.1. Sous-catégorie 1 : La création de connaissances

Stratégie : Privilégier les plateformes « owned and operated »

Bénéfice : Recueillir des données sur les consommateurs

Au niveau des connaissances, les organisations s'intéressent aux données sur les consommateurs. Les plateformes privilégient leurs propres plateformes technologiques « *owned and operated*²¹ » puisqu'elles permettent un contrôle et l'accès à des données de qualité. En utilisant des plateformes de tierces parties pour la distribution des contenus tels que Netflix et Amazon Prime Channels, l'accès aux données est davantage limité et de moins bonne qualité.

The big strategy is leaning on our own and operated platforms.

What we try to do, wherever possible, is maintain our own services where we retain all of our profits and all of the data.

At that time before we launched the service, we did not actually know what content would resonate and how big an opportunity it might be that only came apparent over the first two years.

Un des répondants soutient que ces données permettent également d'informer les organisations mères sur le comportement des consommateurs.

Today, the power is in the data. The more you know about audiences, the more strength you have. And [name of the streaming platform] is there to show the parent companies what people are consuming and therefore, it's the data.

²¹ Le terme « owned and operated platform » fait référence à la plateforme qui appartient à l'organisation.

4.3.2.2. Sous-catégories 2 : Le partage de connaissances

Considération : Faire preuve de vigilance quant au partage de connaissances entre partenaires

Les données recueillies ne permettent pas de conclure que le partage des connaissances entre les organisations est un bénéfice découlant des alliances de coopétition dans l'industrie de la vidéo sur demande. D'ailleurs, comme mentionné à la section 4.2.2.2, certaines organisations font preuve de prudence dans le partage d'information avec leurs rivaux malgré la présence d'une alliance.

4.3.2.3. Sous-catégorie 3 : L'acquisition de connaissances

De plus, l'acquisition de connaissances n'est pas un résultat déroulant des alliances entre compétiteurs dans l'industrie de la VSD. Les données recueillies ne permettent donc pas de confirmer cette sous-catégorie.

4.3.2.4. Les résultats liés aux connaissances : En résumé

En résumé, au niveau des **résultats liés aux connaissances**, les données démontrent que la coopétition permet la **création de connaissances**, notamment au niveau des données des auditoires. De plus, certaines organisations font preuve de vigilance quant au **partage de connaissances** avec le compétiteur. D'un autre côté, l'**acquisition des connaissances** n'est pas un résultat pour les alliances dans l'industrie de vidéo sur demande. Conséquemment, cette sous-catégorie est retirée du modèle.

4.3.3. Catégorie 3 : Les résultats liés à la performance de l'organisation

Les résultats liés à la performance de l'organisation (de l'anglais « *firm performance* ») comportent quatre sous-catégories soit, au niveau de la performance économique et financière, au niveau de la performance du marché, au niveau de la qualité et du service ainsi qu'au niveau de l'avantage compétitif (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

4.3.3.1. Sous-catégorie 1 : La performance économique et financière

Bénéfice : Assurer la profitabilité à long terme

Les répondants n'ont pas évoqué explicitement la performance économique et financière des alliances. Un répondant affirme que ce partenariat est établi pour assurer des revenus et une profitabilité économique à long terme et non à court terme.

A lot of the people have moved fast to create their own space but that's really done with an eye on both revenue and profitability and um sort of long term healthy for the future growth rather than just short term and sales and profit.

Considération : Dépenses importantes encourues lors de partenariats avec de tierces parties

Une autre organisation a discuté de la charge financière importante associée aux partenariats avec de tierces parties dans l'industrie. Ce répondant affirme avoir effectué des partenariats avec des distributeurs pour une chaîne FAST²². Malgré les nombreux bénéfices liés à une distribution plus élaborée, ce type de partenariat demande des ressources humaines et financières en développement importantes.

The problem was rather on our side, we had to develop apps each time for each connected TV environment, so it takes time.

4.3.3.2. Sous-catégorie 2 : La performance au niveau du marché

De prime abord, l'ensemble des plateformes rencontrées soulève la performance de celles-ci auprès de leurs marchés respectifs. Bien qu'il existe plusieurs bénéfices, certaines considérations sont identifiées.

Bénéfice : Augmenter sa portée et son efficacité au niveau du marketing par le biais de partenariats avec de tierces parties

La performance des organisations peut être augmentée par la collaboration avec de tierces parties. Comme mentionné précédemment, les joueurs sont interconnectés à divers niveaux et ils ne peuvent opérer seuls, notamment pour la distribution du contenu. La performance des plateformes est directement liée aux alliances avec ces tierces parties. C'est un élément crucial qui caractérise cette

²² Les chaînes FAST (« *free ad-supported streaming TV* ») sont des services de télévision (linéaires) disponibles en streaming gratuitement et financés par la publicité. Roku est un exemple de distributeur.

industrie. Questionné sur leurs stratégies avec d'autres joueurs, un répondant soutient que sans ces partenaires, la plateforme est vouée à l'échec.

From a marketing perspective, the strategy is to secure [name of partner]. Without that, were dead in the water.

Bien que les objectifs des plateformes et des tierces parties soient différents, ils sont compatibles. Deux répondants affirment que les partenariats avec les tierces parties dans l'industrie leur permettent une efficacité au niveau du marketing. Plus précisément, ils permettent une portée plus importante en raison de leur notoriété et du bassin de consommateurs déjà établis.

In the end, we can very well see their objective. Our objective with [name of 3rd-party partner] was to ally with someone who has a huge scale.

It's really hard to get people to subscribe as a direct-to-consumer, it's much easier to get people to subscribe to a partner.

Bénéfice : Réaliser des gains grâce à une proposition de contenu distincte

La proposition de la plateforme et ses types de contenus semblent être des éléments clés associés à la performance de celle-ci. Un répondant affirme qu'il existe une adéquation entre la performance et les contenus distincts offerts par la plateforme. Pour ce dernier, cibler un auditoire niche est synonyme de création de valeur, puisque nul autre joueur n'est en mesure d'offrir une proposition similaire. Il associe ce contenu niche à une croissance constante et un faible taux de désabonnement. Conséquemment, cela leur permet de réaliser des gains au niveau marketing.

There was a strong resonance with a certain type of audience and that's translated into every month having consistent growth, low churn. [...] Together, we can assemble a content proposition that is compelling and successful and owns that niche. And that is a real marketing effectiveness that comes from it. It's successful, it's generating lots of value.

Bénéfice : Développer de nouveaux marchés à l'international

La coopétition permet aux organisations de développer de nouveaux marchés à l'international. Suite au succès de la plateforme dans un certain nombre de pays, un répondant affirme que celle-ci poursuit son expansion internationale. Depuis les dernières années, cette stratégie de développement leur a permis d'augmenter leur position sur le marché et, conséquemment, augmenter la profitabilité de la plateforme à moyen terme.

We launched in the [list of countries] in [year], in [list of countries] in [year] and we're launching in [list of countries] this year. [...] What you're trying to do is find markets that tick two boxes. One in which there is enough cultural affinity with this type of content for it to be a thing and two that, that is of sufficient scale to have a profitable business in the medium term.

We operate in multiple markets of geographical expansion and we still think there's a lot of headroom for growth in [name of countries] and they'll always be the biggest opportunities for us but we really want to make best use of the rights that we're buying and get the brand into much further. Now, we're never going to be in the 191 market like Netflix, but there's a number in there that is much more significant than where we are today and allows us to have a robust global business.

Considération : Manque de notoriété des marques qui exportent la plateforme dans de nouveaux marchés

Bien que la coopétition mène à des opportunités de développer de nouveaux territoires, certaines marques doivent augmenter leur notoriété dans ces marchés. À noter que cette limite s'applique à des marques qui sont déjà bien établies dans d'autres marchés. Elles ne peuvent donc pas miser sur la qualité perçue de leur marque et de leur service existants. Elles doivent adopter différentes stratégies pour pallier cette limite comme l'utilisation des contenus de la plateforme pour promouvoir et développer la marque de celle-ci dans ces nouveaux marchés.

[name of the platform] is not a global name.

We are using the service to promote a show but there's often time we use a show to promote the service. So we're using the show to drive subscriptions.

I think if we just called it [name of platform], I don't think we'd see any significant change in performance in my view.

Considération : Accès à des données de mauvaise qualité de la part de tierces parties

Bien que les partenariats avec de tierces parties semblent essentiels à la performance de la plateforme, ceux-ci comportent des considérations importantes. Un défi soulevé par plusieurs répondants est l'accès à des données de qualité sur les auditoires. Un répondant conseille qu'il ne faille pas être complètement dépendant de ces plateformes, mais qu'il s'agisse plutôt de trouver un équilibre entre le contenu qui se trouve sur celles-ci et les plateformes de l'organisation.

[name of 3rd party partner] is sort of marking a trade off between the access to the audience and the marketing efficiency. It's a scale that pays always but you don't get access to quality data.

[name of 3rd party partner] is a source of, is both incredibly efficient and effective. But you don't want to become completely dependent upon it.

4.3.3.3. Sous-catégorie 3 : La performance au niveau de la qualité et du service

Troisièmement, le modèle soutient que la coopétition apporte une meilleure performance au niveau de la qualité et du service offert. Dans l'industrie des plateformes de vidéo sur demande, les résultats confirment que la performance au niveau de la qualité et du service sont influencés par le volume du catalogue de contenu, par la proposition de la plateforme et par l'expertise des joueurs.

Bénéfice : Augmenter et sécuriser le volume du catalogue du contenu

Le contenu est l'élément le plus important pour ces joueurs. En joignant leurs forces, cela leur permet d'augmenter le volume du catalogue. La relation de coopétition leur permet donc d'atteindre leur objectif initial, soit d'avoir un catalogue de contenu davantage volumineux et une offre davantage pertinente pour le consommateur.

The first benefit was not to start from scratch, we start with a huge base. And [name of partners], who are important in our market, they create content.

Ils sont également producteurs de contenus. L'alliance permet aux joueurs une sécurité au niveau de la production de contenu, qui est difficilement atteignable même pour les diffuseurs bien établis. Cette sécurité est atteinte par le renouvellement de leurs contenus plus rapidement ainsi que par une capacité de production plus élevée.

Together, we have that security of supply.

There is a steady flow of new and completely original shows that you will bring in, that even a single part – even where there's significant commissioning budgets – is quite hard to pull. Together, we can really match out the consumer expectation and scale.

Bénéfice : Augmenter la valeur perçue des consommateurs par une proposition distincte

Comme mentionné précédemment, une proposition distincte semble augmenter la performance auprès des auditoires. Cette augmentation est expliquée par une perception de valeur plus élevée de la part de ces derniers. Pour certains répondants, une alliance de coopération permet de combiner des forces similaires afin d'avoir une proposition davantage pertinente, claire et définie.

Ultimately, we owned that space and could export that space and create more value by doing it together and have a much clearer, crisper proposition to potential subscribers as a result. [...] This is a cultural export.

I think a lot of the strengths of [name of platform] are around its core purpose and its consumer focused proposition.

Considération : Limiter ses capacités en raison d'une proposition distincte

Ce dernier répondant poursuit :

The proposition itself is defining and limiting at the same time

Bien que la proposition permet une différenciation importante, elle représente également un défi puisqu'elle est limitée par le type de contenu qu'elle peut offrir.

Bénéfice : Augmenter la qualité associée au service par la notoriété des marques et ses contenus

La notoriété des marques et des marques associées à leurs contenus ainsi que l'expertise des joueurs augmentent la qualité perçue de la plateforme.

We're bringing trusted brands to you, no one can do this better than us.

It's probably a helpful endorsement that it says [name of brands].

Un autre répondant, dont la marque de la plateforme n'est pas encore bien établie, affirme promouvoir le service en utilisant les contenus des organisations mères puisqu'ils bénéficient déjà d'une grande notoriété contrairement à la marque du service. Il s'agit donc de promouvoir la plateforme par ses contenus déjà bien établis. Comme vue précédemment, cette stratégie est également utilisée pour pallier la limite du manque de notoriété dans de nouveaux marchés.

It's easier for our communications teams because they can mainly focus on the brand awareness. The idea is to explain what [name of platform] is by using shows that they already know. Unlike Netflix or Disney. Their brand is known by everyone and they fight on the content. They fight to explain they have this new original show, we have this new thing. We don't fight on the content because it is already known. We fight on the brand.

4.3.4. Sous-catégorie 4 : La performance au niveau de l'avantage compétitif

Finalement, la littérature et le modèle soutiennent que la coopétition permet aux organisations d'atteindre un avantage compétitif. Les résultats permettent de confirmer que l'avantage compétitif de la plateforme est obtenu par ses contenus offerts.

Avantage compétitif : Distinction au niveau de la proposition et l'exclusivité des contenus

Comme mentionné précédemment, l'alliance de coopétition a permis aux joueurs d'augmenter leur performance au niveau de leurs marchés et de la valeur perçue par les consommateurs. La proposition distincte leur permet d'occuper un marché précis au niveau du type de contenu et au niveau géographique. Conséquemment, cela contribue à leur différenciation et à bâtir leur avantage compétitif.

Together, we can have a claim to own [type of content].

De plus, selon plusieurs répondants, l'alliance de coopétition contribue à bâtir l'exclusivité au niveau du contenu puisque cette offre ne peut être disponible ailleurs. Certains mentionnent également que l'exclusivité peut être au niveau des fenêtres de visionnements.

When you think about why we're unique, we're bringing all of these brands together and by doing that we're able to bring exclusive content that you can't get anywhere else.

One of the major benefits for [name of platform] of having [name of parent organizations] as a parent organization and access to their content. We also bought the rights that allow us to have the episodes in advance.

The two big things we have is exclusive content and we have competitive prices.

The marketing benefit is to be able to have lots of different promises. We have the content, which people already know about. We have the promise that you'll be able to find content there before anyone else. And, the promise of being able to find content in its entirety.

4.3.4.1. Les résultats liés à la performance : En résumé

En résumé, au niveau des **résultats liés à la performance**, les données démontrent que la coopétition permet de la une **performance économique et financière, au niveau du marché, au niveau de qualité et du service et au niveau de son avantage compétitif.**

4.3.5. Catégorie 4 : Les résultats liés aux aspects relationnels

Les résultats liés aux aspects relationnels entre les deux organisations (de l'anglais « *relationship related* ») comportent trois sous-catégories soit :

1. le maintien ou l'échec de la relation;
2. la perte ou l'augmentation de la confiance, et;
3. l'engagement au niveau des ressources, des apprentissages et à la réalisation des objectifs (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

4.3.5.1. Sous-catégorie 1 : Le maintien ou l'échec de la relation

D'emblée, il est important de mentionner que les plateformes rencontrées ne sont pas toutes au même stade du cycle de vie. La relation de certains est donc plus établie que d'autres. Seulement certaines organisations rencontrées ont été explicites par rapport à la relation entre les parties et leur évolution à travers le partenariat.

Bénéfice : L'alignement au niveau des objectifs et la contribution égale contribuent au succès de la relation

Les organisations affirment avoir un niveau relationnel positif avec leur partenaire. Un répondant, qui a beaucoup d'expérience avec les alliances stratégiques, va même jusqu'à qualifier la relation entre les parties comme celle ayant connu « le plus grand succès à tous les niveaux » [traduction libre]. Ce succès s'explique par les objectifs qui semblent être alignés entre les organisations, la valeur perçue entre eux et les ressources similaires apportées au partenariat.

All I would say is I've been in many joint ventures over the years. I've been in every sort of point in the life cycle between engagement, marriage, happiness and divorce and this is the one that has been most successful at a all levels. The relationship is really good, it's a poster child for a deadlock joint venture which by in large tend to be things that fail rather than succeed.

[...]

In joint ventures, which are uneven, where one party brings everything and the other doesn't or where I want to do it myself, I just brought in someone else because I just needed money, most of those joint ventures will fail because they are not balanced and they are not durable. Often, joint ventures are there because one party wants to take over the other but here because it's balanced and we are stronger together than apart. In many cases these things are much more disastrous.

Considération : Les alliances répondent à un objectif précis qui s'inscrit dans le temps

Bien que la relation soit positive entre les parties, l'alliance répond à des besoins précis, à un moment précis. Un répondant révèle que cette stratégie sera potentiellement différente, d'ici quelques années.

At some long point in the future, it maybe that the role of independent focus SVOD players become less sustainable, and at that point we may need to think about a different kind of partnership but at the moment that doesn't feel like something that is, we can all conceptually understand that, something that might happen in 3 to 5 years.

Considération : Les impacts des alliances de coopétition sur les relations avec d'autres joueurs du réseau

Comme vu précédemment, les tierces parties sont cruciales dans cette industrie. Un répondant a, d'ailleurs, affirmé que les relations de coopétition peuvent avoir un effet néfaste sur des négociations avec d'autres joueurs de l'écosystème en raison des associations avec les organisations mères. En raison des relations déjà existantes entre les organisations mères et les tierces parties, la nouvelle entité a rencontré des difficultés.

We start with difficulties. These people at [names of parent organizations] are already talking to [name of 3rd-party distributor] because they broadcast their channels and so there are big bucks behind those agreements and they saw us coming. [They said] we already have [name of parent organizations] asking us for a lot of money so we'll see. We waited, waited, and waited and today we still haven't launched with them other than [name of 3rd-party distributor].

Bénéfice : Bénéficier des liens déjà établis des organisations mères avec d'autres joueurs du réseau

À l'inverse, d'autres répondants témoignent des bénéfices liés aux liens déjà établis avec les organisations mères et les autres joueurs du réseau. Ces liens déjà développés font en sorte que des opportunités sont présentes et accessibles.

The interest is that they already have the established connections with the studios even if the people who created [name of streaming platform] also have these connections. But, suddenly it creates a strength to work together because they are adding our platform on their established channels. It's extremely important because you have to create a streaming service from scratch so you don't have the same weight.

What sort of personally motivates me as well as I think sets us aside from other streamers maybe more to people who want to work with us you know creators program makers.

4.3.5.2. Sous-catégorie 2 : La perte ou l'augmentation de la confiance

Les données des catégories précédentes permettent de confirmer que dans certains cas, le lien de confiance est présent et fort entre les parties, notamment pour les relations d'une plus longue durée. Pour d'autres, ce lien de confiance semble être moins présent. À titre d'exemple, un répondant affirme devoir faire preuve de prudence quant aux informations partagées avec l'autre entité.

We have to be very careful about what we share with each other. I'm on the [name of organization] side, I cannot share certain things with my counterpart at [name of organization].

À noter qu'il n'y a pas de données d'entrevues qui permettent d'affirmer la perte de la confiance entre les parties.

4.3.5.3. Sous-catégorie 3 : L'engagement au niveau des ressources, des apprentissages et à la réalisation des objectifs

Finalement, les entrevues permettent de confirmer l'engagement des partenaires envers l'alliance et ses partenaires. Cet engagement contribue également au succès des organisations mères et à leurs objectifs.

Always reminding ourselves what we're here to do and how our success fuels the sort of success and longevity of our parent companies um and then making some I guess bigger content investment content best across more multiple markets kind of I guess be our fame makers not brand definers um so some of those that are really key are about not about how just many people watch us but what they say about us as well.

At the moment essentially all the big players are focused on rolling out their services, filling their content pipelines and trying to deliver the overblown expectations and they are not really focussed on consolidating the market and in our experience consolidation really means sacrificing control and there are no reason to do that at the moment. So, it's successful, it's generating lots of value.

4.3.5.4. Les résultats liés aux aspects relationnels : En résumé

En résumé, au niveau des **résultats liés aux aspects relationnels**, les données démontrent que la coopétition permet un **maintien des relations** malgré qu'elles semblent s'inscrire dans une durée précise. La coopétition a également des effets sur le **niveau de confiance**. Puis, les alliances entre compétiteurs démontrent effectivement leur **engagement au niveau des ressources, des apprentissages et la réalisation des objectifs**.

4.3.6. Les résultats : Retour sur le modèle

Au niveau du modèle, le tableau 7 fait un sommaire des résultats et des conclusions quant aux résultats. Il est proposé de retirer une sous-catégorie, soit l'acquisition de connaissances. La figure 10 présente les changements proposés au modèle, suite aux résultats obtenus.

Tableau 7 : Résumé des conclusions pour les résultats

Catégories et sous-catégories proposées par le modèle	Confirmé ou infirmé	Justification et éléments soulevés lors des entrevues
Catégorie 1 : Résultats liés à l'innovation	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les deux sous-catégories sont confirmées.
Innovation liée à la performance	Confirmé	Bénéfices : - Bâtir l'avenir numérique des organisations mères - Revoir ses portfolios d'alliances
Innovation radicale et incrémentale	Confirmé	Bénéfice : - Développer des innovations radicales (par exemple, contenus originaux)
Catégorie 2 : Résultats liés aux connaissances	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque deux sous-catégories sont confirmées.
Création de connaissances	Confirmé	- La stratégie est de privilégier les plateformes « <i>owned and operated</i> » Bénéfice : - Recueillir des données d'auditoires
Partage de connaissances	Confirmé	Considération : - Faire preuve de vigilance quant au partage de connaissances entre partenaires
Acquisition de connaissances	Retirer	- Aucune donnée recueillie lors des entrevues
Catégorie 3 : Résultats liés à la performance de l'organisation	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les quatre sous-catégories sont confirmées.
Performance économique et financière	Confirmé	Bénéfices : - Assurer la profitabilité à long terme Considération : - Dépenses encourues lors de partenariats avec de tierces parties
Performance au niveau du marché	Confirmé	Bénéfices : - Augmenter sa portée et son efficacité au niveau du marketing par le biais de partenariats avec de tierces parties - Réaliser des gains grâce à une proposition de

Performance au niveau du marché (suite)		contenu distincte - Développer de nouveaux marchés à l'international Considérations : - Manque de notoriété des marques qui exportent la plateforme dans de nouveaux marchés - Accès à des données de mauvaise qualité
Performance au niveau de la qualité et du service	Confirmé	Bénéfices : - Augmenter et sécuriser le volume du catalogue du contenu - Augmenter la valeur perçue des consommateurs par une proposition distincte Considérations : - Limiter ses capacités en raison d'une proposition distincte - Augmenter la qualité associée au service par la notoriété des marques et ses contenus
Performance au niveau de l'avantage compétitif	Confirmé	- Distinction au niveau de la proposition et l'exclusivité des contenus
Catégorie 4 : Résultats liés aux aspects relationnels	Confirmé	- La catégorie est confirmée puisque les trois sous-catégories sont confirmées.
Maintien ou l'échec de la relation	Confirmé	Bénéfices : - Alignement au niveau des objectifs et une contribution égale contribuent au succès de la relation - Bénéficiaire des liens déjà établis des organisations mères avec d'autres joueurs du réseau Limites : - Les alliances répondent à un objectif précis qui s'inscrit dans le temps. - Les impacts des alliances de coopération sur les relations avec d'autres joueurs du réseau.
Perte ou l'augmentation de la confiance	Confirmé	- Le nombre d'années dans l'alliance, le désir de vouloir travailler ensemble permettent d'augmenter la confiance entre les parties.
Engagement au niveau des ressources, des apprentissages et à la réalisation des objectifs	Confirmé	- Reconnaissance de la réalisation des objectifs; - Volonté de contribuer des ressources au partenariat.

Figure 10 : Changements proposés au modèle au niveau des résultats

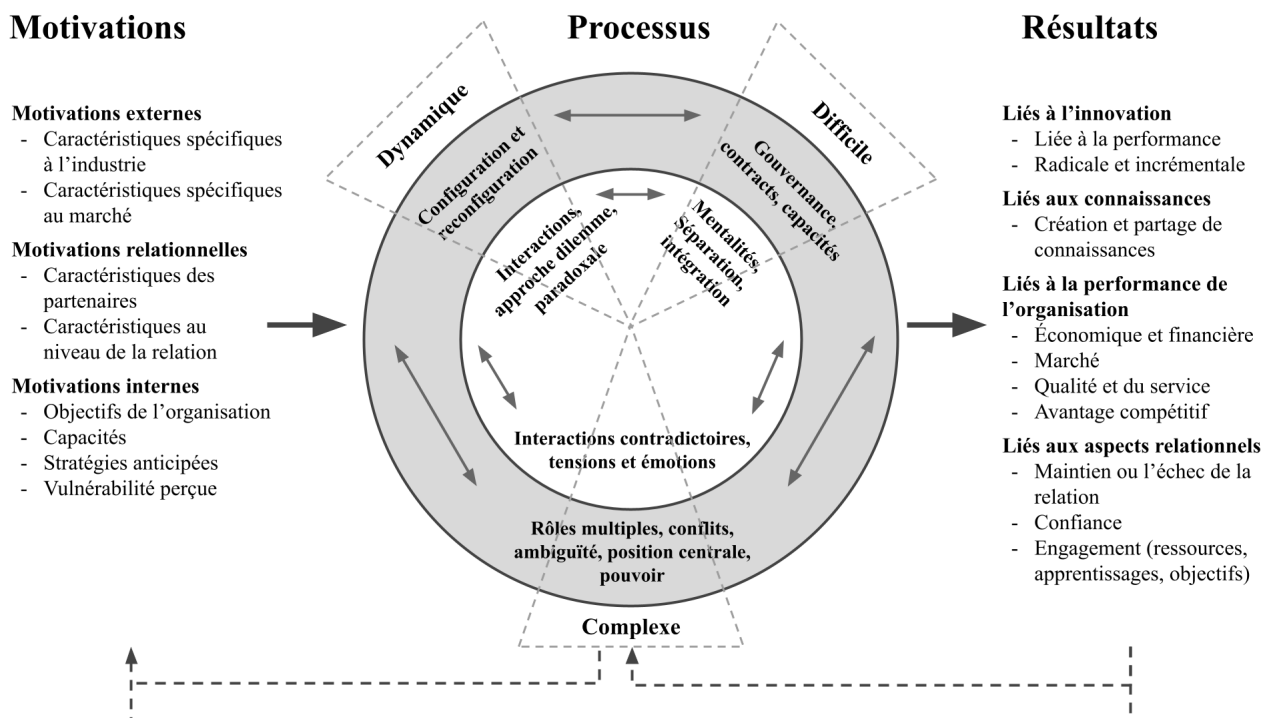
Résultats	Résultats
Liés à l'innovation - Liée à la performance - Radicale et incrémentale Liés aux connaissances - Création, partage et acquisition de connaissances Liés à la performance de l'organisation - Économique et financière - Marché - Qualité et du service - Avantage compétitif Liés aux aspects relationnels - Maintien ou l'échec de la relation - Confiance - Engagement (ressources, apprentissages, objectifs) Version originale de Bengtsson et Raza-Ullah (2016)	Liés à l'innovation - Liée à la performance - Radicale et incrémentale Liés aux connaissances - Création, partage et acquisition de connaissances Liés à la performance de l'organisation - Économique et financière - Marché - Qualité et du service - Avantage compétitif Liés aux aspects relationnels - Maintien ou l'échec de la relation - Confiance - Engagement (ressources, apprentissages, objectifs) Version modifiée par cette étude

4.4. Le retour sur le cadre conceptuel et les modifications apportées

Comme mentionné, les résultats obtenus suite à l'analyse des cas multiples proposent des changements au cadre conceptuel initial, notamment aux motivations et aux résultats. L'ensemble des catégories sont confirmées. Des changements sont proposés au niveau des sous-catégories afin de refléter les éléments pertinents de l'industrie de la vidéo sur demande. En résumé, la sous-catégorie « caractéristiques spécifiques au marché » est ajoutée au niveau des motivations externes. Toujours sous cette catégorie, deux sous-catégories sont retirées soit, les « demandes au niveau de la technologie » et les « parties intéressées ». Au niveau des résultats, la sous-catégorie « acquisition de connaissances » est retirée.

La figure 11 présente le cadre conceptuel proposé. Il est important de mentionner que ce cadre témoigne des motivations, des processus et des résultats des alliances stratégiques de coopétition observées dans l'industrie de la vidéo sur demande.

Figure 11 : Le cadre conceptuel proposé
Le cadre motivations, processus, résultats pour l'industrie de la vidéo sur demande



Source : Adapté selon le modèle de Bengtsson et Raza-Ullah, 2016 (traduction libre)

If content is king then distribution is King Kong.

– Stuart Cunningham et Jon Silver (2013)

Chapitre 5 : La discussion

Suite aux résultats obtenus, le chapitre suivant fait un retour sur le cadre conceptuel et la validation de celui-ci. Il présente les principaux constats de l'étude tout en effectuant des parallèles avec la littérature existante où découlent des implications théoriques et managériales. Les limites de l'étude ainsi que les avenues de recherches futures sont proposées.

5.1. Le retour sur les résultats et la validation du cadre conceptuel

D'emblée, la recherche cherchait à valider le modèle conceptuel multiniveaux « *Driver, Process, Outcomes* » proposé par Bengtsson et Raza-Ullah (2016) avec l'industrie de la vidéo sur demande. Suite aux études de cas multiples, la présente étude valide le cadre conceptuel proposé par les chercheurs. Découlant de l'objectif initial, trois questions de recherche cohérentes avec la structure du cadre conceptuel ont été identifiées. Ces trois questions font référence aux phases proposées par le modèle et les thèmes centraux de la littérature, soit les motivations, les processus et les résultats qui découlent des alliances entre compétiteurs. Suite à cette analyse, le cadre initial de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) est adapté selon les éléments pertinents et spécifiques à l'industrie de la vidéo sur demande.

Quelles sont les motivations qui poussent des compétiteurs à s'allier?

Les organisations sont motivées à s'allier avec des compétiteurs en raison de facteurs externes, relationnels et internes, tel que proposé par le modèle.

Au niveau des motivations externes, les résultats démontrent que les caractéristiques spécifiques à l'industrie motivent les compétiteurs à s'allier. La puissance des géants de l'industrie, leur constante expansion à l'international et la globalisation de leurs contenus forcent certains joueurs de l'écosystème à s'allier pour assurer leur survie. Les caractéristiques spécifiques au marché, telles que l'identité culturelle, représentent également un motif et une opportunité d'unir ses forces pour se différencier des autres plateformes.

Au niveau des caractéristiques recherchées chez les partenaires, la force de l'organisation et de leur catalogue de contenus ainsi que les similarités entre les organisations et leurs ressources sont recherchées. Les joueurs veulent un allié qui provient de la même industrie, qui a une force de frappe équivalente, et qui est en mesure de contribuer des ressources égales et semblables. Des ressources similaires permettent également une adéquation et une cohérence au niveau des contenus offerts, ce qui permet une proposition davantage distincte des autres offres.

D'un point de vue interne, les organisations sont motivées par la possibilité d'augmenter leur position sur le marché, de pénétrer de nouveaux marchés, de protéger leur marché actuel et d'acquérir de nouvelles capacités. Dans l'ensemble, elles cherchent à se différencier des offres comme Netflix et se positionnent comme complémentaires à celles-ci. Elles cherchent également à diminuer les vulnérabilités de l'environnement, notamment face à la puissance des géants, aux défis importants liés

au maintien du catalogue de contenu, et aux alliances potentielles entre les joueurs de leurs réseaux respectifs.

Comment les processus se manifestent-ils dans une alliance entre compétiteurs?

Le processus de coopétition est dynamique, complexe et difficile d'un point de vue managérial tant au niveau du réseau que relationnel, tel que proposé par le modèle.

Une des particularités de l'industrie des plateformes de vidéo sur demande est l'omniprésence d'alliances stratégiques entre les joueurs. Les portfolios d'alliances sont présents à divers niveaux dans la chaîne de valeur de l'organisation et évoluent constamment. Les résultats ont mis en lumière l'importance du réseau et des relations de configuration et de reconfiguration qui existent avec de tierces parties, dont d'autres compétiteurs. Dans l'industrie de la VSD, s'allier avec un compétiteur pour créer une plateforme commune n'est pas suffisant pour assurer sa survie. Cette première configuration permet aux organisations d'accéder à davantage de moyens et de ressources. Toutefois, elle doit être complétée, par la suite, par d'autres configurations avec de tierces parties au sein du réseau. Cette deuxième phase de configuration est existentielle. Elle permet à l'alliance de coopétition de dégager la valeur réelle de celle-ci, voire d'assurer sa survie. Les organisations font donc partie d'un réseau où ils ne peuvent opérer seuls et de façon indépendante.

Face à cette industrie interconnectée, les joueurs cherchent à occuper une place centrale dans leurs marchés respectifs et l'alliance de coopétition est un moyen qui leur permet de se positionner ainsi. Toutefois, les rôles multiples et parfois contradictoires, qui découlent de ces alliances, peuvent mener à des ambiguïtés et des tensions tant au niveau du réseau qu'entre les partenaires. Il est possible d'observer des défis quant à la création d'alliances avec de tierces parties ainsi qu'au niveau de la confiance entre les joueurs.

Au niveau de la gouvernance, l'indépendance de l'entité et de l'équipe de gestion est à privilégier notamment par la création d'une coentreprise à parts égales. Cette structure est en adéquation avec la littérature qui suggère que les conflits sont minimisés lorsqu'il existe une séparation au niveau des ressources et des structures organisationnelles qui, combinées aux organisations mères, peuvent mener à des contradictions (Bengtsson et Kock, 2000; Oliver, 2004). Conséquemment, au niveau de la gestion des relations, il est possible d'observer une intégration du « *mindset* » de coopétition au sein des organisations. Celles-ci reconnaissent également la valeur ajoutée de l'autre partie et de l'existence de liens de dépendance entre eux.

Quels sont les résultats suite à une alliance de coopétition et ceux spécifiques au marketing?

Finalement, les résultats permettent d'identifier les conséquences positives et négatives des relations de coopétition où il existe d'importants bénéfices et considérations au niveau marketing. Les résultats observés sont liés à la performance, à l'innovation, aux connaissances et aux aspects relationnels, tel que proposé par le modèle.

Au niveau de la performance, les alliances entre compétiteurs peuvent bénéficier d'un rendement davantage significatif, particulièrement au niveau de la qualité du service offert, du marché et par rapport à son avantage compétitif. La coopétition permet d'offrir une proposition distincte et un catalogue de contenu davantage pertinent. Elle permet une constance et une sécurité au niveau de la production de contenus, un défi identifié comme une vulnérabilité pour les organisations. Elle permet également l'accès et le développement à de nouveaux marchés, ce qui constitue également une considération importante en raison du manque de notoriété des marques dans certains marchés.

Au niveau des connaissances, la puissance est dans la donnée. Les organisations s'intéressent à la création de connaissances quant aux données sur les consommateurs et privilégient leurs propres plateformes technologiques « *owned and operated* ». Elles permettent un contrôle et l'accès à des données de qualité contrairement aux plateformes de distribution tierces. Ces données permettent également d'informer les stratégies des organisations mères.

Comme mentionné, les alliances avec les tierces parties du réseau représentent un levier important. Bien qu'elles permettent d'augmenter la portée et l'efficacité marketing des alliances de coopétition, la qualité des données représente une considération majeure. Elles requièrent également d'importantes ressources, notamment au niveau des alliances avec les distributeurs de contenus en raison de la complexité technologique.

Les alliances de coopétition permettent aux organisations de réaliser des innovations radicales, donc des développements de nouveaux produits et technologies significatifs. Elles permettent également à celles-ci d'atteindre des niveaux de performance plus élevés, notamment en raison des capacités plus importantes.

D'un point de vue relationnel, le succès semble résider au niveau de l'adéquation des objectifs des parties ainsi que leur contribution égale et similaire. Tout en reconnaissant que ces alliances répondent à des objectifs précis et qui s'inscrivent dans le temps.

5.2. Les principaux constats : les implications théoriques et managériales

Suite à l'analyse des résultats, trois principaux constats peuvent être identifiés. Ces constats permettent, à leur tour, de dégager des implications théoriques et managériales pour les praticiens et les gestionnaires en marketing. Ces derniers ont été établis notamment en raison de leur prédominance et de l'importance accordée à ces éléments lors des entrevues ainsi que des liens existants entre ces derniers au niveau du modèle.

1. Il existe d'importantes relations de dépendances au sein du réseau, notamment au niveau de la distribution;
2. L'étude de la coopération doit être effectuée selon de multiples niveaux d'analyse;
3. Les organisations de l'industrie de la vidéo sur demande forment des alliances de coopération avec des joueurs qui contribuent de ressources similaires à la leur, ce qui permet la création d'une proposition distincte et différenciatrice.

Constat 1 : Il existe d'importantes relations de dépendances au sein du réseau, notamment au niveau de la distribution.

Tout d'abord, l'industrie de la VSD représente un réseau complexe et interconnecté où plusieurs alliances stratégiques existent entre les joueurs. Les résultats mettent en lumière l'importance accordée à l'écosystème dans l'industrie de la vidéo sur demande. Il existe donc des relations de dépendances importantes entre les joueurs, et ce, à différents niveaux dans la chaîne de valeur.

À l'unanimité, le contenu est la ressource la plus importante pour les plateformes de vidéo sur demande. Toutefois, la distribution de contenu est un thème central et récurrent soulevé par les plateformes rencontrées. Celles-ci réalisent des alliances stratégiques avec de tierces parties pour la distribution de leurs contenus tant pour pénétrer de nouveaux marchés que pour sécuriser leurs marchés existants. Il existe donc des relations de dépendances importantes avec ces joueurs de l'industrie. Pour certains, les alliances avec ces joueurs du réseau sont cruciales à leur survie : « *without [the partners], we're dead in the water* ». Le choix de créer une plateforme commune avec un compétiteur est une première étape à la réalisation de leurs objectifs respectifs et à l'accès à des ressources additionnelles. Il s'agit donc de la puissance du portfolio d'alliances avec les autres joueurs du réseau qui permettent de dégager, dans plusieurs cas, la valeur réelle de l'alliance de coopération.

Bien que les plateformes semblent vouloir garder un contrôle interne sur leurs activités de distribution et privilégient leurs plateformes « *owned and operated* », la dépendance aux tierces parties, particulièrement pour les activités de distribution, est bien présente. Les plateformes de distribution offrent plusieurs bénéfices marketing comme l'accès à de nouveaux marchés et auditoires ainsi qu'une présence et une notoriété déjà établie. À l'inverse, l'accès à des données de qualité et la reconnaissance de l'organisation ayant créé le contenu ne sont pas toujours au rendez-vous. Les plateformes tentent donc d'y trouver un équilibre.

Bref, les gestionnaires doivent se positionner stratégiquement par rapport aux autres joueurs dans leurs réseaux. Ils doivent porter une attention particulière aux stratégies et aux relations de dépendances avec ces parties, notamment au niveau de la distribution.

Constat 2 : L'étude de la coopétition doit être étudiée à de multiples niveaux.

Conséquemment, en raison de la dépendance élevée avec ses réseaux, il est essentiel que l'étude de la coopétition au sein de cette industrie soit réalisée en prenant en compte des multiples niveaux d'analyse. Comme le soutiennent Bengtsson et Raza-Ullah (2016), omettre d'analyser le niveau réseau d'une alliance de coopétition résulterait d'une incompréhension de son environnement et de ses choix stratégiques. Au sein de cette industrie où les joueurs sont interconnectés, le niveau réseau ne peut donc être dissocié de l'analyse au niveau dyadique et vice-versa.

Il est possible d'observer que la décision de s'allier avec un compétiteur semble davantage être une intention stratégique qu'économique, comme proposent les constats de Dietrich (1994). Les organisations sont davantage motivées par des intentions stratégiques, telles que le développement d'un portfolio d'alliances et de relations avec d'autres organisations du réseau, dans le but d'augmenter leur position sur le marché.

Comme mentionné précédemment, encore peu d'études analysent le concept de coopétition en tenant compte de divers niveaux d'analyse (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Brouthers *et al.*, 2015). Le cadre de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) offre un premier modèle qui étudie la coopétition à différents niveaux. Les conceptualisations et les définitions de la coopétition diffèrent d'un niveau à l'autre. L'analyse multiniveaux permet donc une compréhension approfondie ainsi que des perspectives davantage pertinentes et complètes du phénomène (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Selon les auteurs, « les deux écoles de pensée [en référence aux deux niveaux d'analyse] ne sont pas contradictoires, mais plutôt complémentaires ». Ils poursuivent et affirment « qu'ensemble, ils offrent un portrait

multiniveaux beaucoup plus riche et impossible à obtenir lorsque les écoles de pensée sont étudiées de façon isolée » [traduction libre] (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016).

En résumé, en raison des relations de dépendances élevées entre les joueurs dans l'industrie de la VSD, l'étude de la coopétition selon divers niveaux d'analyse offre un cadre davantage pertinent, complet et représentatif du phénomène.

Constat 3 : Les organisations de l'industrie de la vidéo sur demande forment des alliances de coopétition avec des joueurs qui contribuent de ressources similaires à la leur, ce qui permet la création d'une proposition distincte et différenciatrice.

Au niveau des ressources, la littérature suggère que la performance d'une alliance de coopétition semble davantage liée aux ressources marketing intangibles et complémentaires entre les parties, donc qui sont performantes et différentes de celles déjà acquises par l'organisation (Kozlenkova *et al.*, 2014). Toutefois, dans l'industrie de la vidéo sur demande, les organisations sont davantage à la recherche de ressources similaires.

La ressource la plus importante pour les plateformes de vidéo sur demande est le contenu. Au niveau de leur catalogue, les organisations sont à la recherche de ressources qui créent une valeur ajoutée à leur offre actuelle. Cette valeur semble résider dans les similarités au niveau des ressources puisqu'elle permet d'occuper un marché spécifique, parfois niche. Plus précisément, ils sont à la recherche de partenaires qui proviennent de la même industrie, qui ont une force de frappe équivalente, et qui sont en mesure de contribuer des ressources égales et semblables. Les ressources peuvent donc être qualifiées de supplémentaires puisqu'elles sont de nature similaire et performante (Das et Teng, 2000). De plus, les organisations qui détiennent des ressources qui leur sont spécifiques et qui ne peuvent être reproduites facilement se traduisent par un avantage compétitif soutenu (Das et Teng, 2000).

Bref, ce constat offre aux gestionnaires un cadre et des critères quant à l'évaluation du choix du partenaire pour soigneusement évaluer les caractéristiques des ressources de ces derniers. Conséquemment, ils doivent trouver les ressources qui leur permettent un meilleur alignement possible. La combinaison de ressources similaires permet aux plateformes de développer des propositions distinctes et différenciatrices. Conséquemment, cette similarité contribue à la création d'un avantage concurrentiel.

En résumé, cette recherche contribue de plusieurs façons à la littérature actuelle sur la coopération. Elle offre une validation du cadre conceptuel multiniveaux et, conséquemment, propose un cadre qui présente les dimensions pertinentes aux alliances entre compétiteurs dans l'industrie de la vidéo sur demande. Elle permet également une compréhension du phénomène au niveau d'alliances visibles par le consommateur. Au niveau des gestionnaires du marketing, cette recherche permet une meilleure compréhension des stratégies, des bénéfices et des considérations liés à la création et à la gestion de plateformes de vidéo sur demande dans un contexte international de coopération.

5.3. Les limites et les pistes de recherche futures

Ce mémoire comporte des limites théoriques et pratiques qui doivent être prises en compte dans l'analyse des résultats. Ces limites dressent des avenues de recherches futures intéressantes dans le but d'avancer les études sur la coopération.

Tout d'abord, en raison de la nature délicate de la coopération et de l'hyper compétitivité de l'industrie de la vidéo sur demande, le recrutement de participants pour cette recherche a représenté un défi important. Comme mentionné dans la méthodologie, de nombreux messages ont été envoyés à diverses organisations, mais peu ont manifesté un intérêt. Certains participants ont, d'ailleurs, mentionné ne pas pouvoir contribuer à l'entrevue en raison de la nature confidentielle de l'alliance. Cette considération représente une piste de recherche future quant à l'échantillon. Bien que l'étude de cas multiples représente de nombreux avantages, des recherches futures pourraient se concentrer sur l'étude d'un seul cas en profondeur où l'approbation d'une seule organisation est nécessaire.

Conséquemment, en raison de l'importance des organisations à l'étude et de la nature hautement confidentielle de celles-ci, certains thèmes importants de la littérature sur la coopération n'ont pas été abordés en profondeur dans les entrevues, tels que les tensions entre les joueurs et la performance économique. D'ailleurs, certains participants ont mentionné à maintes reprises partager des informations confidentielles « *off the record* » ne pouvant être utilisées pour l'étude lors des entrevues. Pour pallier aux réserves entourant les informations partagées, les méthodes quantitatives pourraient être explorées pour traiter des sujets davantage sensibles et contentieux.

La présente recherche est également limitée par rapport à sa portée et aurait bénéficié de l'étude de l'ensemble des partenaires appartenant à l'alliance, soit des organisations mères et de l'entité créée par ces derniers. Cette approche aurait permis une compréhension davantage complète de l'alliance et des comparaisons intéressantes, notamment au niveau de leurs motivations et de leurs perceptions de la

performance, qui peuvent être différentes d'une organisation à l'autre. Pour pallier cette limite, une étude de cas spécifique à une plateforme sous forme d'analyse comparative serait pertinente.

D'un point de vue managérial, en raison de l'importance du réseau et de la présence de nombreuses alliances, il serait intéressant de cartographier les alliances existantes entre les joueurs de l'industrie. Cette approche, similaire à celle réalisée par Bengtsson et Kock (1999), permettrait d'identifier les types de relations existantes entre les joueurs tout en démontrant l'interconnectivité du réseau. Cette carte permettrait également d'analyser l'évolution des relations présentes dans l'écosystème.

Finalement, la présente étude contribue à la littérature sur la coopétition puisqu'elle valide le modèle multiniveaux proposé par Bengtsson et Raza-Ullah (2016). Elle contribue également spécifiquement à l'avancement de la coopétition dans l'industrie du *streaming*. Selon nos connaissances, il s'agit de la première étude qui valide le modèle proposé et la première étude qui s'intéresse à la coopétition dans cette industrie. Il serait donc pertinent de poursuivre les recherches sur la VSD, une industrie en profonde transformation et d'actualité, afin d'approfondir des thèmes clés liés au marketing et visibles aux auditoires, tel que le *co-branding* (Chiambaretto *et al.*, 2016), afin d'avoir une meilleure compréhension de ces activités sur ceux qui utilisent, au final, les plateformes.

Chapitre 6 : La conclusion

Dans le cadre de cette recherche exploratoire, cette étude cherchait à valider le modèle multiniveaux développé par Bengtsson et Raza-Ullah (2016) afin de comprendre les motivations, les processus, et les résultats qui découlent d'alliances entre compétiteurs spécifiques à l'industrie de la vidéo sur demande. Une industrie en perturbation qui est caractérisée par son degré de compétition élevé et par la présence importante de portfolios d'alliances.

Pour y arriver, une revue de la littérature existante sur les alliances stratégiques et la coopétition a été réalisée. Une analyse approfondie de l'industrie était également nécessaire, notamment pour identifier les principaux défis auxquels les joueurs sont confrontés et les alliances existantes entre compétiteurs. Malgré un intérêt et une croissance dans la littérature, la coopétition demeure un concept fragmenté et sous-développé avec diverses compréhensions (Bengtsson et Kock, 2000; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Bouncken *et al.*, 2015; Devece *et al.*, 2019). Conséquemment, il existe différentes conceptualisations d'où la motivation de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) de créer le modèle « *Driver, Process, Outcomes* », l'élément central de ce mémoire.

À la suite d'études de cas multiples, les résultats confirment que la recherche sur la coopétition doit être effectuée selon les divers niveaux d'analyse puisqu'il existe d'importantes relations de dépendances au sein de leurs réseaux, particulièrement au niveau de la distribution. De plus, la performance des organisations est liée à l'accès à des ressources similaires, notamment au niveau de leur catalogue de contenu, ce qui contribue à la création d'un avantage compétitif.

Pour conclure, cette recherche offre un cadre qui présente les dimensions pertinentes aux alliances entre compétiteurs dans l'industrie de la VSD. Elle permet une meilleure compréhension des stratégies, des bénéfices et des considérations liés à la création et à la gestion d'alliances stratégiques avec un compétiteur applicable à l'industrie de la vidéo sur demande. Ancrée dans un contexte international, cette recherche présente des pistes de réflexion pour les organisations qui veulent et, dans certains cas, n'ont nul autre choix que de collaborer avec des compétiteurs pour faire face à la concurrence.

Annexe 1

Article pour la conférence
International Marketing Trends Conference

Collaborate to Compete in the Streaming Wars:

Strategic Alliances Between Streaming Platforms - A Study of the Drivers, Processes and Outcomes Behind Coopetitive Relationships in a Disruptive Industry

Caroline Lévesque-Pelletier²³, Johanne Brunet²⁴
HEC Montréal, Canada

Abstract

This article explores strategic alliances between competitors that collaborate (i.e. coopetition) by validating the Driver, Process, Outcome (DPO) framework developed by Bengtsson and Raza-Ullah (2016) at the network and dyadic levels. This qualitative study is conducted in the streaming platforms industry, which represents a highly competitive and disruptive environment. Using the Resource-Based View, each dimension, categories and subcategories of the model are validated. Findings show that firms are motivated by industry challenges and vulnerabilities such as globalization. In terms of the process, organizations are part of a highly intertwined network and in need of a robust alliance portfolio to succeed. In terms of the outcomes, coopetition allows firms to gain higher performance and an increased sustainable competitive advantage. Finally, the DPO framework is validated and adjusted to reflect the findings within the video-on-demand industry. This research provides a greater understanding of the coopetitive concept, at both network and dyadic levels, specific to marketing outcomes in an international context.

Key words: coopetition, collaboration, competition, strategic alliances, joint ventures

Introduction and Objectives

Strategic alliances are critical to the survival of some organizations, particularly in hypercompetitive markets such as high-technology industries (Das and Teng, 1998, 2003). They are especially important for organizations that want to compete internationally (Brouthers et al., 1995). Alliances are used when organizations are in a vulnerable position and, consequently, in need of resources (Lei, 2003). The opposite is also true. When they are in a superior position and hold valuable resources, other players seek to collaborate with them (Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). Globalization and fast-changing markets have made it increasingly difficult for organizations to obtain and maintain a sustainable competitive advantage. The current markets, characterized by fierce competition, have become increasingly difficult for firms to manage (Aragon-Sanchez and Sanchez-Marin, 2005).

In response to the increasing uncertainty, complexity and competitiveness of current environments, coopetition (i.e. collaboration between competitors) has become an interesting strategy (Bouncken et al., 2015). Coopetition allows organizations to achieve their goals more quickly (Devece et al., 2019) and to access additional resources that could potentially increase its competitiveness (Lei, 2003). Firms are also motivated by coopetition for the risk and cost sharing especially for technological products with short life cycles (Gnyawali and Park, 2009).

In recent years, research on coopetition has increased significantly. Despite its interest in the literature, coopetition remains a concept that is underdeveloped and fragmented

²³ Caroline Lévesque-Pelletier, Student, Department of Marketing, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec), Canada, H3T 2A7, caroline.levesque-pelletier@hec.ca, +1-438-357-7914

²⁴ Johanne Brunet, Ph.D., Professor, Department of Marketing, HEC Montréal, 3000, chemin de la Côte-Sainte-Catherine, Montréal (Québec), Canada, H3T 2A7, johanne.brunet@hec.ca, +1-514-340-6713

(Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015). Coopetition takes place at various levels, namely looking at the one-to-one relationships (i.e. dyadic level) as well as looking at the networks of partners and the linkages between them (i.e. network level) (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). Researchers have mostly studied the concept at one level and have limited their scope of study (Rai, 2013). Several researchers have identified the need to have a global vision of the concept (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015). To address this need, Bengtsson and Raza-Ullah (2016) developed a multilevel framework that explains coopetition and its processes. Also, coopetition usually occurs in activities that are not visible to the audiences and organizations compete in activities that are closer to the consumer (Bengtsson et Kock, 2000).

This research focuses on coopetition that is visible to the audiences. Since the field of competition still contains fragmented concepts, the purpose of the research is to (1) validate the Driver, Process, Outcome (DPO) framework proposed by Bengtsson and Raza-Ullah; (2) validate its categories and subcategories, and; (3) identify any gaps in the framework. It is therefore essential to validate the model to overcome the lack of clarity and to contribute to the development of the field in the literature with an approach that combines the various conceptualizations. More specifically, this research contributes to the understanding of the drivers behind competitive alliances, its process, and the marketing outcomes of such alliances in coopetition that is visible to its audiences.

Literature Review and Conceptual Framework

The president of Novell Corporation, Ray Noorda, coined the term coopetition, in 1992 (Brandenburger and Nalebuff, 1996). Although the study of cooperative relationships dates from well before the introduction of the concept, it was after Brandenburger and Nalebuff's best-selling book, *Co-Opetition*, published in 1996 that researchers began to use the term (Bengtsson and Kock, 1999; Bouncken et al., 2015; Harbison et al., 1998).

Coopetition can be studied at different levels. Depending on that level, the theories, definitions and associated concepts will differ. There are two main levels (i.e. school of thoughts) – the network and the dyadic level (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). The network level offers a broad and holistic view. It explains how organizations are intertwined in a particular context. This is notably the school of thought of the founding authors Brandenburger and Nalebuff (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). The dyadic level (i.e. two elements in interaction) focuses on the one-to-one relationship between the players and seeks to understand the dynamics between them as well as the elements that result from that relationship such as the tensions. It does not seek to understand how the relationship fits into the overall network (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

Despite its growing interest in literature, coopetition remains a concept that is underdeveloped (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015). Researchers also claim a lack of clarity regarding the definition of the concept, which has an impact on future research (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016; Bouncken et al., 2015). Therefore, Bengtsson and Raza-Ullah (2016) argue the need for a multilevel framework that integrates the two major schools of thoughts and developed the Driver, Process, Outcome (DPO) framework. It is their belief that coopetition should be looked at as a whole (i.e. including both network and dyadic levels) as it “provides a richer and more complete perspective” (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016).

In terms of the drivers, organizations enter strategic alliances for a number of reasons such as to penetrate new markets (Lee, 2007), to acquire new capabilities (Drewniak and Karaszewski, 2019), to save costs (Inkpen, 2001), to add legitimacy (Dacin et al., 2007) and to mitigate risks (Kogut, 1988). For highly technological sectors, the primary motivation is to reduce the risks and divide costs (Dhaundiyal and Coughlan, 2019). Three dimensions

characterize the coopetitive process. First, the process is dynamic through interactions firms create within the network (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). Relationships between players evolve, transform, dissolve and recreate themselves according to their evolving needs. It also implies that an organization collaborates in some areas of their business while others compete (Bengtsson and Kock, 2000). Secondly, the process is complex. Within the network, an actor can play different, sometimes contradictory roles (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). These multiple roles can lead to conflicts and create ambiguity (Tidstrom, 2014). Thirdly, the process is challenging from a managerial point of view. A governance structure must be put in place (Andersen and Drejer, 2009) and organizations must acquire capacities to manage such paradoxical relationships (Lechner and Dowling, 2003). Finally, the outcomes of coopetition can be innovation, knowledge, performance or relationship related (Bengtsson and Raza-Ullah, 2016). Research has shown that 50% of coopetitive alliances fail to produce desired outcomes (Lunnan and Haugland, 2008).

This study is anchored in the Resource-Based View (RBV) theory. It is based on the concept of resources associated with the organization. The theory is particularly important in the field of strategic alliances as organizations acquire highly valuable resources (Das and Teng, 2000). It also provides an important framework for explaining the competitive advantage and performance of an organization (Kozlenkova, Samaha and Palmatier, 2014). An organization develops a competitive advantage if it is able to generate greater economic value than its competitor (Barney and Peteraf, 2003). The RBV theory goes further than achieving a competitive advantage. The idea is to achieve a sustained competitive advantage. This is possible when an organization creates more economic value than its rivals and when other organizations are unable to duplicate the benefits of this strategy. It is an organization's resources that explain why it achieves a sustained competitive advantage and why some are more successful than others (Barney and Peteraf, 2003).

Methodology

As part of this exploratory research, the qualitative method is used to support the objective of this international study. The video-on-demand (VOD) industry was selected because of its highly competitive nature, high degree of uncertainty and where resources are crucially important. Streaming platforms that were the result of a joint venture (JV) between competitors were selected as they represent the riskiest type of strategic alliance (Todeva and Knoke, 2005).

A total of 19 semi-directed interviews (45 to 60 minutes) occurred virtually with senior executives from six different organizations. Data for this research was collected between February and May 2022. The interview guide was developed based on the DPO framework to ensure the research could address its categories and subcategories. Due to the highly competitive nature of the organizations taking part in this study and sensitivity around the information shared, any elements that could potentially identify the organizations such as the brand, country of origin and respondent's titles are not disclosed.

In addition to the interviews with the streaming platforms respondents, informal interviews were conducted with industry experts such as senior executives and journalists of various media and entertainment organizations to get acquainted with the industry. Data for this research was collected between December 2021 and March 2022. Additionally, in order to become more knowledgeable of the coopetition literature, meetings with two key researchers in the field of coopetition were organized in July 2021. Secondary data was also collected to become familiar with the industry, its alliances and to gather insights on the platforms.

Findings

Drivers

In terms of external drivers, globalization is the disruptive factor that motivates competitors to join forces. Consequently, the cultural affinity of specific markets represents an opportunity to collaborate in order to differentiate themselves from other global players. Internally, organizations are driven by the opportunity to increase their market position, to expand internationally, to protect their current market and to acquire new capabilities. Many of them said, “we don’t want to be another Netflix.” They are motivated by the idea of being a complementary service and to differentiate themselves from the global players. Firms were also motivated by specific challenges and vulnerabilities such as the production capacity, the anticipation of potential alliances between players and the continuous domination of the global giants. In terms of relational drivers, organizations are looking for partners that have a reputational brand and a strong content offer, including the ownership of intellectual property rights. Players are looking for partners who come from the same industry and that are able to contribute equally as well as similar resources.

Processes

Streaming platforms have extensive alliance portfolios throughout the value chain and the results highlight the importance of its network. The configuration and reconfiguration of alliances between players within the network is one of the most discussed topics by the participants during the interviews. In the VOD industry, joining forces with a competitor to create a joint platform is not enough to ensure its sustainability. Some players even state that those alliances are fundamental and essential to their survival “without those alliances, were dead in the water.” This configuration allows organizations to access more resources. However, other configurations with third parties within the network are needed to enable the value behind the cooperative alliance.

The results also indicate that cooperative alliances allow players to position themselves strategically and play a central role within their network. However, the multiple roles can lead to ambiguities and tensions both at the level of the network and between the partners. As a result, some organizations are reluctant to share information between each other and therefore lack trust. The data also allowed us to conclude that there is indeed a change in the level of competition and collaboration between players. Initially oriented towards a high level of competition, after time the organization seems to be oriented towards a collaborative mindset. We observed relationships dominated by competition and balanced relationships with strong collaboration and competition.

In terms of governance, partners see value in an independent entity (joint venture with equal shares) and management team. This structure is coherent with the existent literature which suggests that conflicts are minimized when there is a separation at the level of elements that can lead to contradictions such as resources and organizational structures (Bengtsson and Kock, 2000). Consequently, at the management level, we observe a “cooperative” mindset and capabilities for managing such paradoxical relationships.

Outcomes

The results shed light on the positive and negative consequences of cooperative relationships related to performance, innovation, knowledge and relational aspects. Cooperative allows platforms to increase their catalog of content, their most important resource. It also contributes to defining the platforms’ proposition and relevance, as well as increasing production capacity. A number of platforms said that partnering allowed them to create and define their competitive advantage by allowing them to own a niche market, compared to offering a wide range of content. By targeting a niche segment, their marketing

proposition was clearer and more relevant to its audiences. While coopetition allows access to new markets, it also represents an important consideration due to the lack of brand awareness. While respondents value alliances with other players in the network (mostly for content distribution) because of their reach and marketing effectiveness, they can represent significant costs to the organization. Access to quality data is also an important consideration with third-party distributors. Therefore organizations privilege their owned and operated platforms. In terms of the relationships, while admitting that those alliances are meant to serve a specific goal, they are not meant to be long-term strategies.

Discussion, Implications, Limitations and Future Research

The findings allow us to validate the DPO framework developed by Bengtsson and Raza-Ullah (2016). Based on the results of this study, an updated framework is proposed (see Appendix 1) that highlights the elements relevant to the VOD industry.

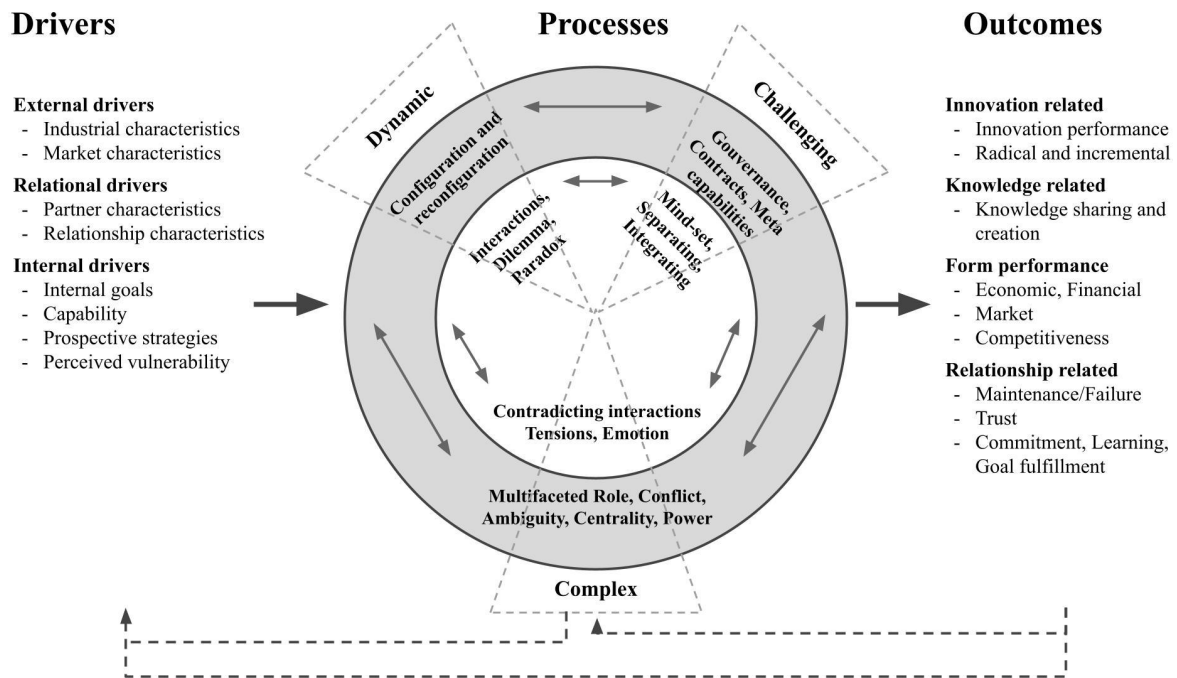
The results show the importance of the ecosystem in the VOD industry and its dependencies, in particular with distribution content providers. Consequently, it allowed us to confirm the relevance and the importance to study competition at both network and dyadic levels, as they are intrinsically connected. Content is the most important resource for platforms. Organizations are looking for resources that will enhance their current offer. The value of the content catalog resides in resource similarity as it allows for a robust and distinct offering compared to other platforms. It, therefore, generates value to the consumer.

Given the sensibility and confidentiality around the industry and topic, recruitment of respondents was extremely difficult. For a future study, it would be valuable to do a case study approach using both organizations involved in an alliance and to do a comparative analysis from their view of the partnership. While this study offered a broad and overarching view of the VOD industry, it would be insightful to focus on specific aspects of the framework to get a deeper understanding (e.g. performance expectations from partners, cooperative branding). Given the importance of the distribution of content, it would also be interesting to focus on that specific area to get a broader sense of the benefits and challenges with third party players. In order to get a deeper understanding of change over time, a longitudinal study would help gain a better understanding of the cooperative process.

Conclusion

This study helps get a better understanding of the elements that are critical to cooperative alliances in the VOD industry. In order to ensure a complete understanding of coopetition, it must be studied at both network and dyadic levels. The streaming platforms are intertwined and are connected within a series of networks. More specifically, platforms are dependent on distribution players. Collaborating with rivals can help define the proposition and differentiation of a platform because of its similar resources. Coopetition therefore results in various marketing benefits such as higher performance, innovation, knowledge and relational bonds with industry players.

**Appendix 1: Drivers, Processes and Outcomes framework
(adapted from the original version, Bengtsson and Raza-Ullah, 2016)**



Source : Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.

Bibliography

- Andersen, P. H., & Drejer, I. (2009). Together we share? competitive and collaborative supplier interests in product development. *Technovation*, 29(10), 690–703.
- Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish Smes. *Journal of Small Business Management*, 43(3), pp. 287–308.
- Barney, J. B. & Petaraf, M. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*. 24: 309--323.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks — to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.
- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.
- Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*, 28(3), 2–25.
- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169–187.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Resource and Risk Management M the Strategic Alliance Making Process. *Journal of Management*. Vol. 24, No. I, 21-42.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279–308.
- Devece, C., Palacios-Marques, D., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207–226.

- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2020). Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 519–530.
- Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2019). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 387–416.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. Vol. 7, Issue 2, p136-150.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Harbison JR, Pekar PP, Stasior WF (1998) Smart alliances: a practical guide to repeatable success. Jossey-Bass, San Francisco
- Inkpen, A. C., & Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 44(1), 132–148.
- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: external relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 15(1), 1–26.
- Lee, C.-W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731–741.
- Lei, D. (2003). Competition, cooperation and learning: The new dynamics of strategy and organisation design for the innovation net. *International Journal of Technology Management*, 26(7), 694–716.
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Rai, R. K. (2013). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 2013.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.

Annexe 2

Approbation du
Comité d'éthique de la recherche (CER)
de HEC Montréal

HEC MONTRÉAL

Comité d'éthique de la recherche

Le 03 janvier 2022

À l'attention de :
Caroline Levesque-Pelletier
HEC Montréal

Objet : Approbation éthique de votre projet de recherche

Projet : 2022-4853

Titre du projet de recherche : Alliances stratégiques entre compétiteurs : Étude des motivations et des bénéfices derrière les relations de coopération entre plateformes de vidéo sur demande

Votre projet de recherche a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains par le CER de HEC Montréal.

Un certificat d'approbation éthique qui atteste de la conformité de votre projet de recherche à la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal est émis en date du 03 janvier 2022. Prenez note que ce certificat est **valide jusqu'au 01 janvier 2023**.

Dans le contexte actuel de la pandémie de COVID-19, vous devez vous assurer de respecter les directives émises par le gouvernement du Québec, le gouvernement du Canada et celles de HEC Montréal en vigueur durant l'état d'urgence sanitaire.

Vous devrez obtenir le renouvellement de votre approbation éthique avant l'expiration de ce certificat à l'aide du formulaire *F7 - Renouvellement annuel*. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat.

Lorsque votre projet est terminé, vous devrez remplir le formulaire *F9 - Fin de projet (ou F9a - Fin de projet étudiant sous l'égide d'un autre chercheur)*, selon le cas. **Les étudiants doivent remplir un formulaire F9 afin de recevoir l'attestation d'approbation éthique nécessaire au dépôt de leur thèse/mémoire/projet supervisé.**

Si des modifications sont apportées à votre projet, vous devrez remplir le formulaire *F8 - Modification de projet* et obtenir l'approbation du CER avant de mettre en œuvre ces modifications.

Notez qu'en vertu de la *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains* de HEC Montréal, il est de la responsabilité des chercheurs d'assurer que leurs projets de recherche conservent une approbation éthique pour toute la durée des travaux de recherche et d'informer le CER de la fin de ceux-ci. De plus, toutes modifications significatives du projet doivent être transmises au CER avant leurs applications.

Vous pouvez dès maintenant procéder à la collecte de données pour laquelle vous avez obtenu ce certificat.

Nous vous souhaitons bon succès dans la réalisation de votre recherche.

Le CER de HEC Montréal

**Certificat d'approbation éthique
du Comité éthique de recherche (CER) de HEC Montréal**



Comité d'éthique de la recherche

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de notre politique en cette matière.

Projet # : 2022-4853

Titre du projet de recherche : Alliances stratégiques entre compétiteurs : Étude des motivations et des bénéfices derrière les relations de coopération entre plateformes de vidéo sur demande

Chercheur principal :
Caroline Levesque-Pelletier,
HEC Montréal

Directeur/codirecteurs :
Johanne Brunet
Professeur - HEC Montréal

Date d'approbation du projet : 03 janvier 2022

Date d'entrée en vigueur du certificat : 03 janvier 2022

Date d'échéance du certificat : 01 janvier 2023



Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

**Attestation d'approbation éthique complétée
du Comité éthique de recherche (CER) de HEC Montréal**



Comité d'éthique de la recherche

ATTESTATION D'APPROBATION ÉTHIQUE COMPLÉTÉE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet des approbations en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains nécessaires selon les exigences de HEC Montréal.

La période de validité du certificat d'approbation éthique émis pour ce projet est maintenant terminée. Si vous devez reprendre contact avec les participants ou reprendre une collecte de données pour ce projet, la certification éthique doit être réactivée préalablement. Vous devez alors prendre contact avec le secrétariat du CER de HEC Montréal.

Projet # : 2022-4853 - Coopétition - Plateformes VSD

Titre du projet de recherche : Alliances stratégiques entre les plateformes de vidéo-sur-demande : Une recherche exploratoire des motivations, du processus et des résultats derrière les relations de coopération dans une industrie en perturbation

Chercheur principal :
Caroline Lévesque-Pelletier

Directrice:

Johanne Brunet

Date d'approbation initiale du projet : 03 janvier 2022

Date de fermeture de l'approbation éthique : 30 novembre 2022

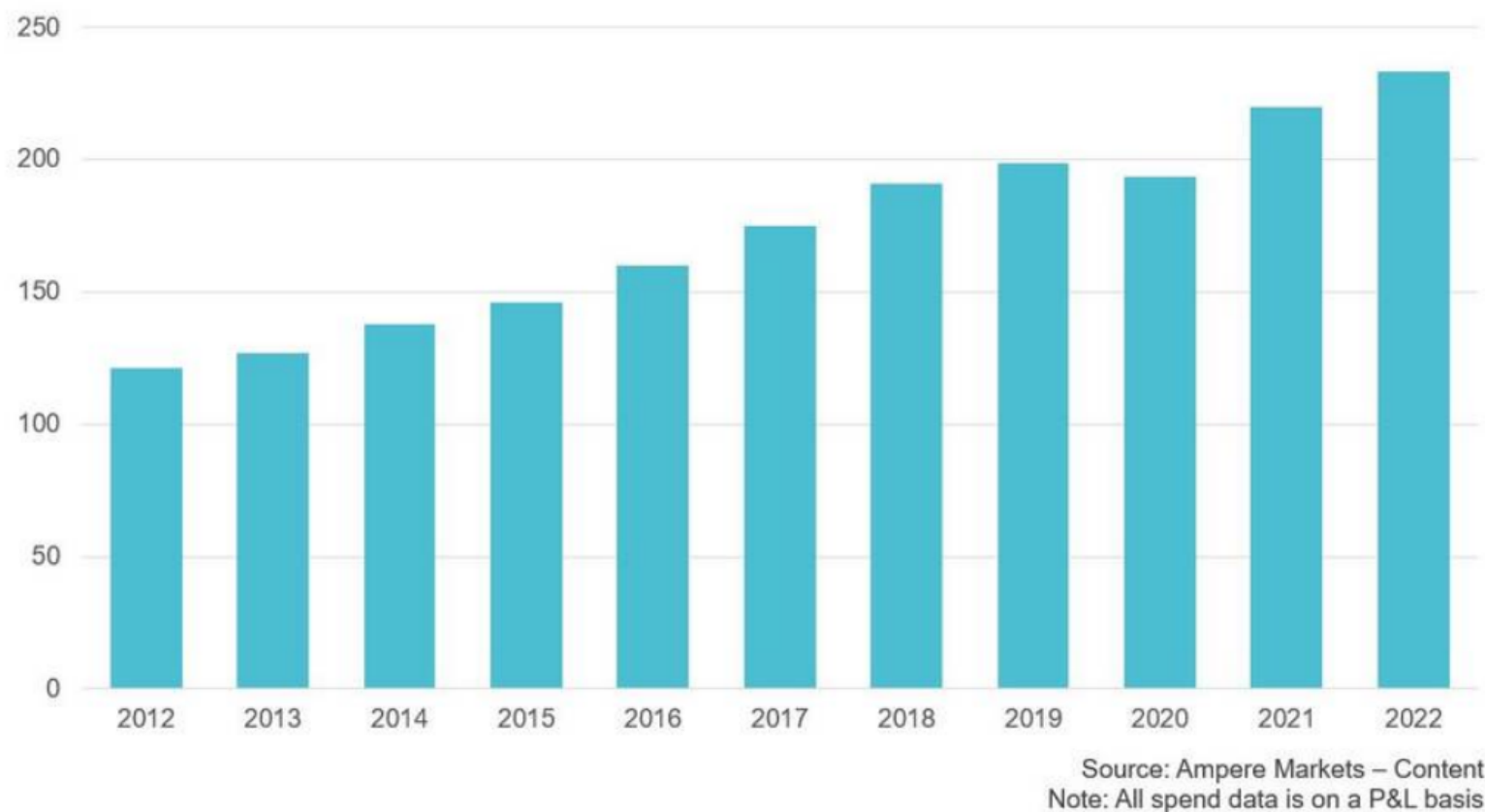
Maurice Lemelin
Président
CER de HEC Montréal

Signé le 2022-12-02 à 14:51

Annexe 3

Les dépenses totales en contenus en dollars américains (2021)

Annexe 3 : Les dépenses totales en contenus en dollars américains (2021)²⁵



Source (capture d'écran) : Ampere Analysis (2021). *Content spend sees double digit growth and reaches \$220 billion in 2021, driven by SVoD services*. Récupéré de :

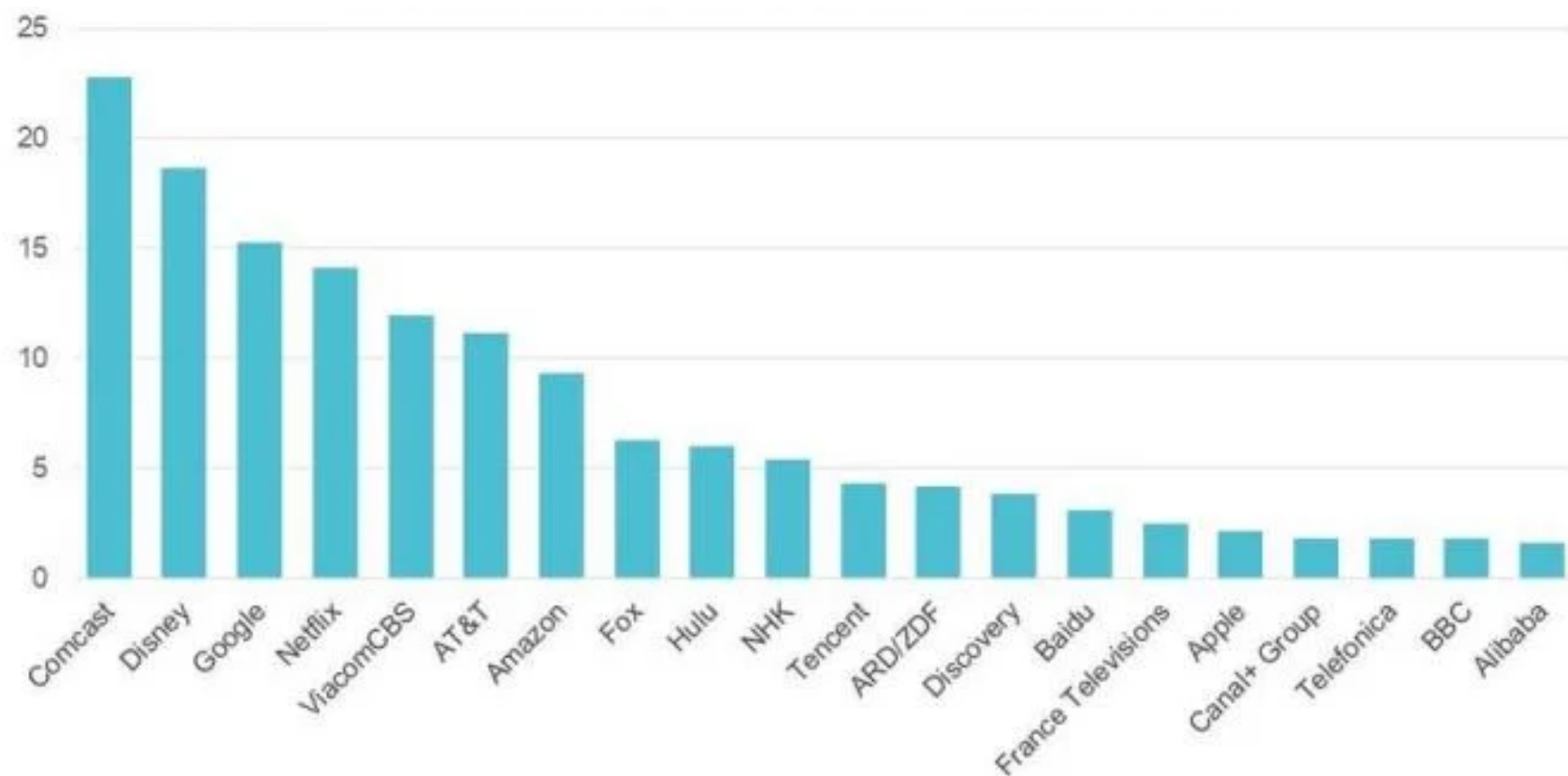
<https://www.ampereanalysis.com/press/release/dl/content-spend-sees-double-digit-growth-and-reaches-220-billion-in-2021-driven-by-svod-se>

²⁵ Une baisse est observée en 2020 en raison des effets entraînés par la pandémie de COVID-19. En 2022, les investissements en contenu sont estimés à plus de 230 milliards de dollars américains.

Annexe 4

Les dépenses en contenus par joueurs en dollars américains (2021)

Annexe 4 : Les dépenses en contenus par joueurs en dollars américains (2021)



Source: Ampere Markets – Content
 Note: All spend data is on a P&L basis, year-end 2021 data is forecast

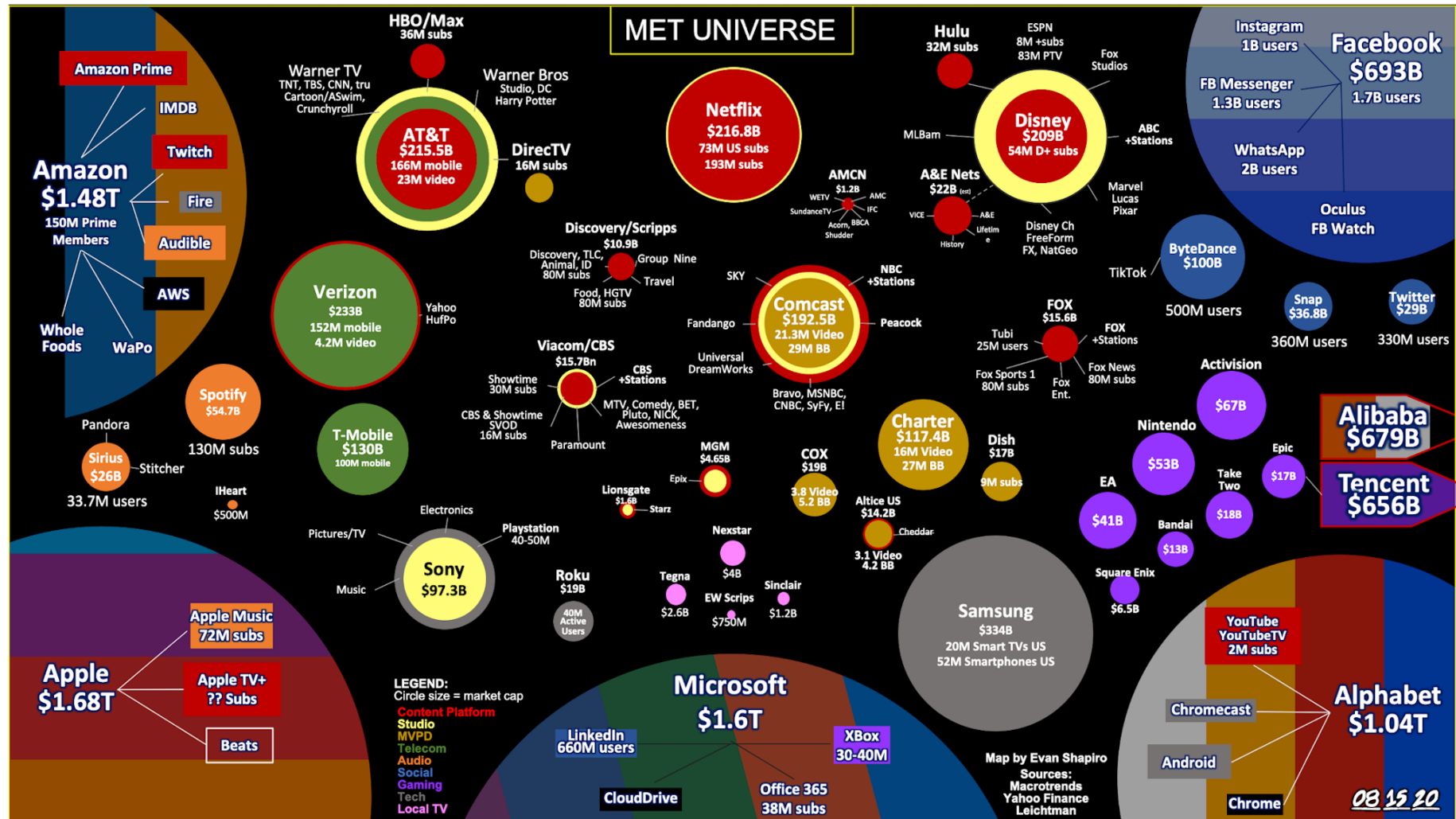
Source (capture d'écran) : Ampere Analysis (2021). *Content spend sees double digit growth and reaches \$220billion in 2021, driven by SVoD services*. Récupéré de : <https://www.ampereanalysis.com/press/release/dl/content-spend-sees-double-digit-growth-and-reaches-220-billion-in-2021-driven-by-svod-se>

Annexe 5

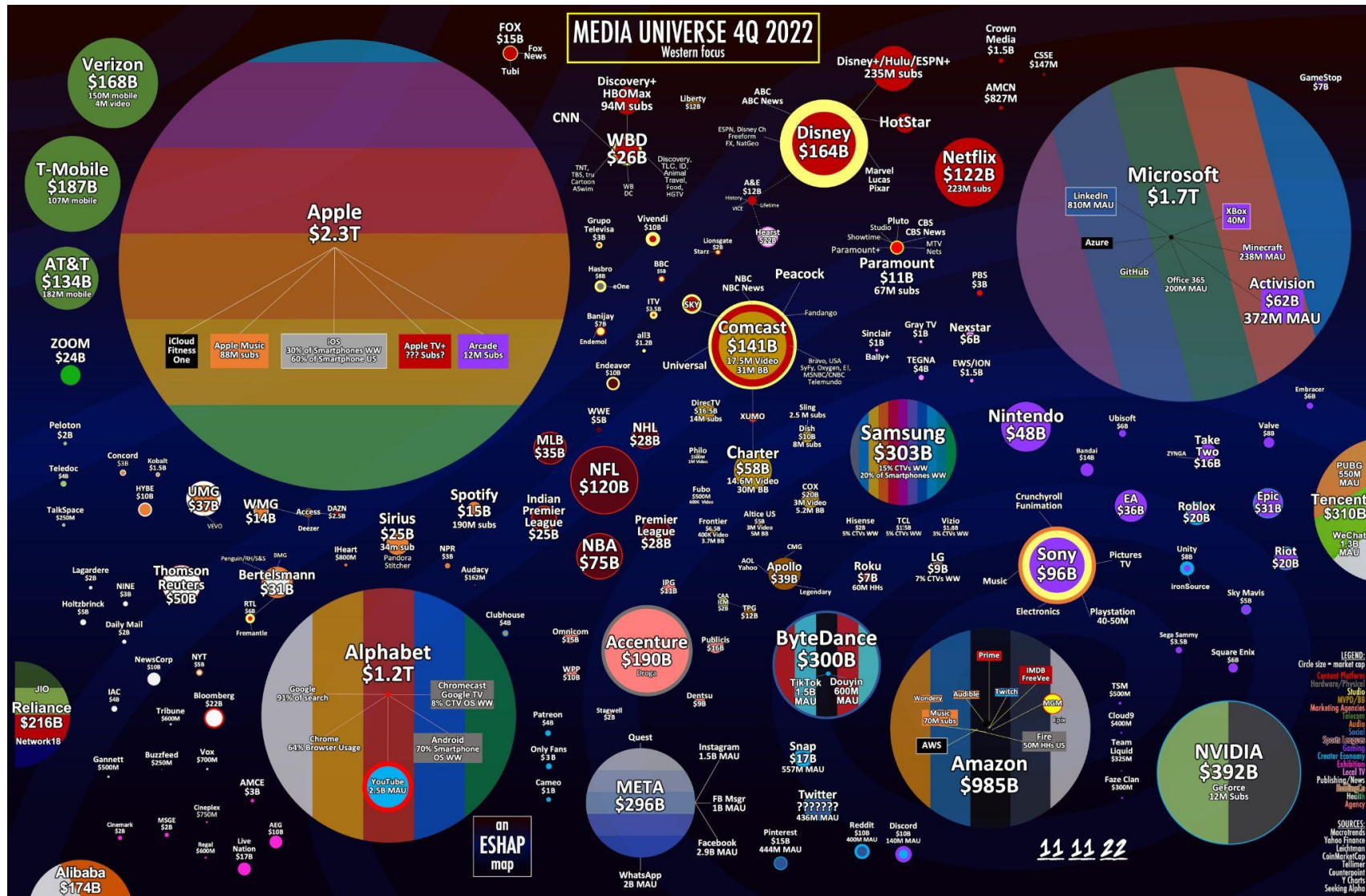
La carte « *Media Universe Map* »

Annexe 5 : La carte « Media Universe Map »

Août 2020 :



Novembre 2022 :

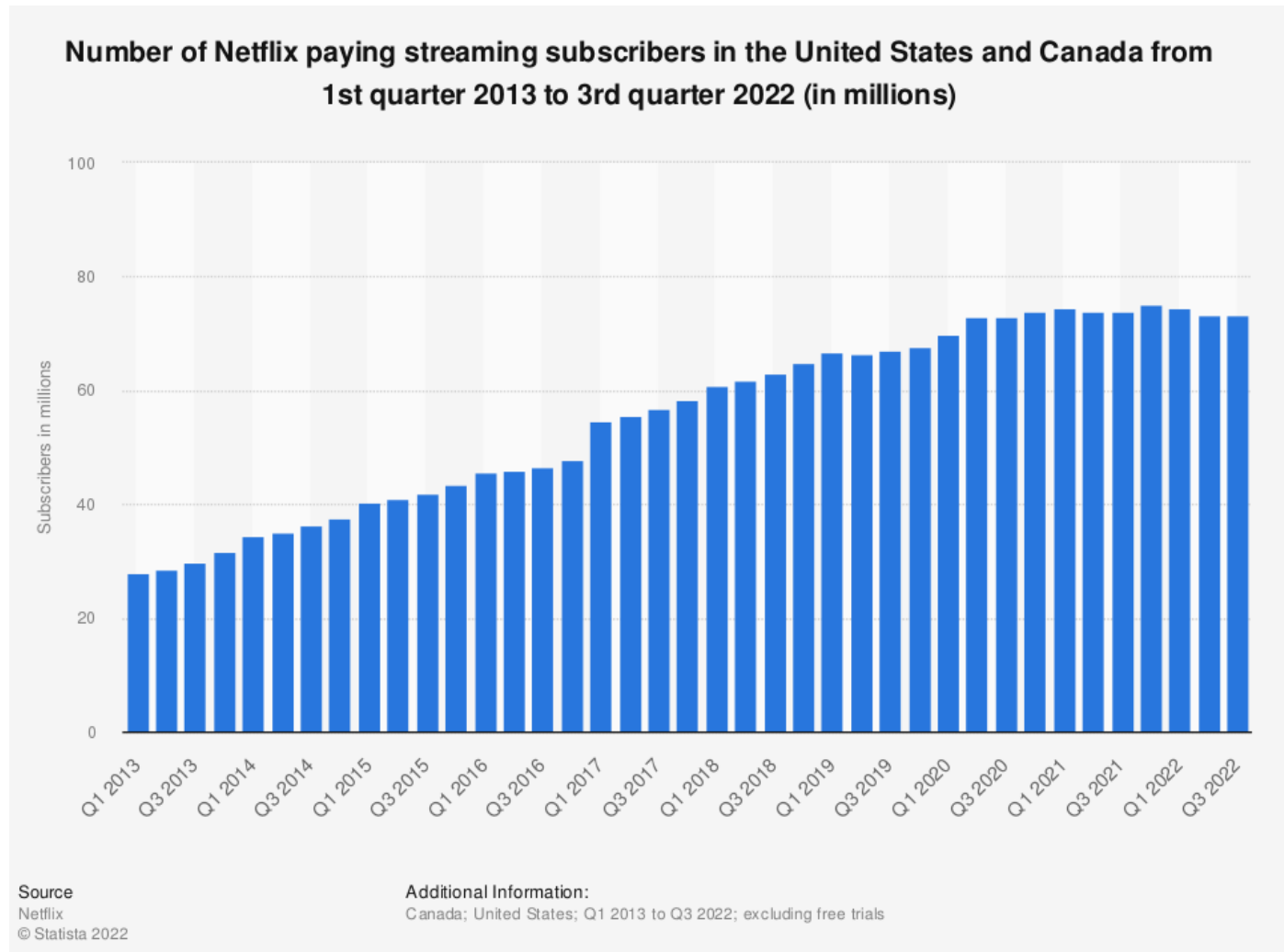


Source : Evan Shapiro, [2022 Media Universe Map](#).

Annexe 6

**Le nombre d'abonnés payants à Netflix
aux États-Unis et au Canada du premier trimestre
de 2013 au troisième trimestre de 2022 (en millions)**

**Annexe 6 : Le nombre d'abonnés payants à Netflix aux États-Unis et au Canada
du premier trimestre de 2013 au troisième trimestre de 2022 (en millions)**



Source (capture d'écran) : Statista (2022). *Number of Netflix paying streaming subscribers in the United States and Canada from 1st quarter 2013 to 3rd quarter 2022.*

Annexe 7

La performance des actions de Netflix (décembre 2021 à novembre 2022)

Annexe 7 : La performance des actions de Netflix (décembre 2021 à novembre 2022)

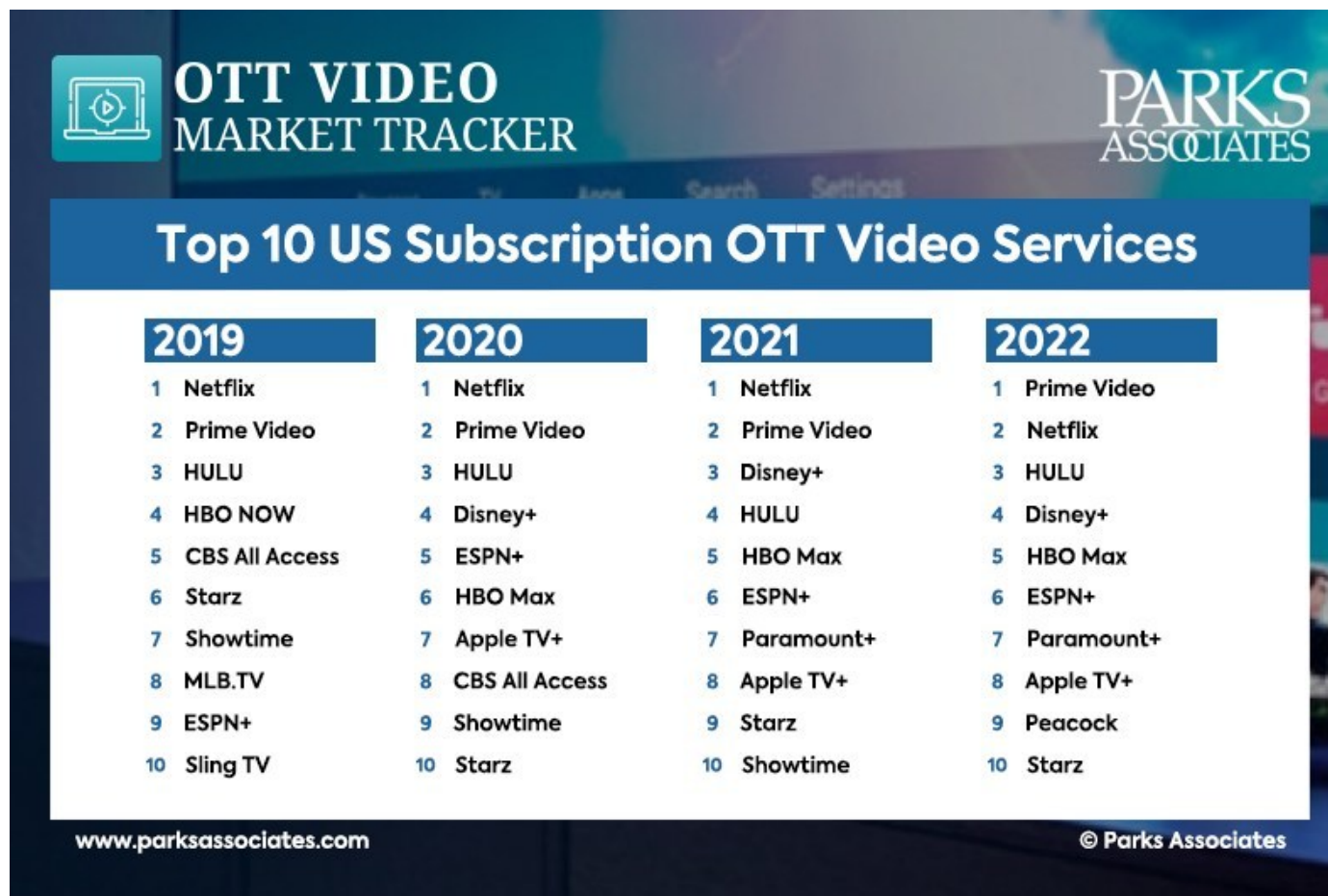


Source (capture d'écran) : Forbes (2022). *Profile, Netflix*. Récupéré de : <https://www.forbes.com/companies/netflix/?sh=3427f7078541>

Annexe 8

Le classement des plateformes de vidéo sur demande aux États-Unis quant au nombre d'abonnements entre 2019 à 2022

Annexe 8 : Le classement des plateformes de vidéo sur demande aux États-Unis quant au nombre d'abonnements entre 2019 à 2022



OTT VIDEO MARKET TRACKER PARKS ASSOCIATES

Top 10 US Subscription OTT Video Services

2019	2020	2021	2022
1 Netflix	1 Netflix	1 Netflix	1 Prime Video
2 Prime Video	2 Prime Video	2 Prime Video	2 Netflix
3 HULU	3 HULU	3 Disney+	3 HULU
4 HBO NOW	4 Disney+	4 HULU	4 Disney+
5 CBS All Access	5 ESPN+	5 HBO Max	5 HBO Max
6 Starz	6 HBO Max	6 ESPN+	6 ESPN+
7 Showtime	7 Apple TV+	7 Paramount+	7 Paramount+
8 MLB.TV	8 CBS All Access	8 Apple TV+	8 Apple TV+
9 ESPN+	9 Showtime	9 Starz	9 Peacock
10 Sling TV	10 Starz	10 Showtime	10 Starz

www.parksassociates.com © Parks Associates

Source (capture d'écran) : CISION PR Newswire (2022). *Parks Associates: Prime Video Takes Top Spot in Parks Associates' Top 10 List of OTT SVOD Video Services in US, Surpassing Long-time Leader Netflix*. Récupéré de :

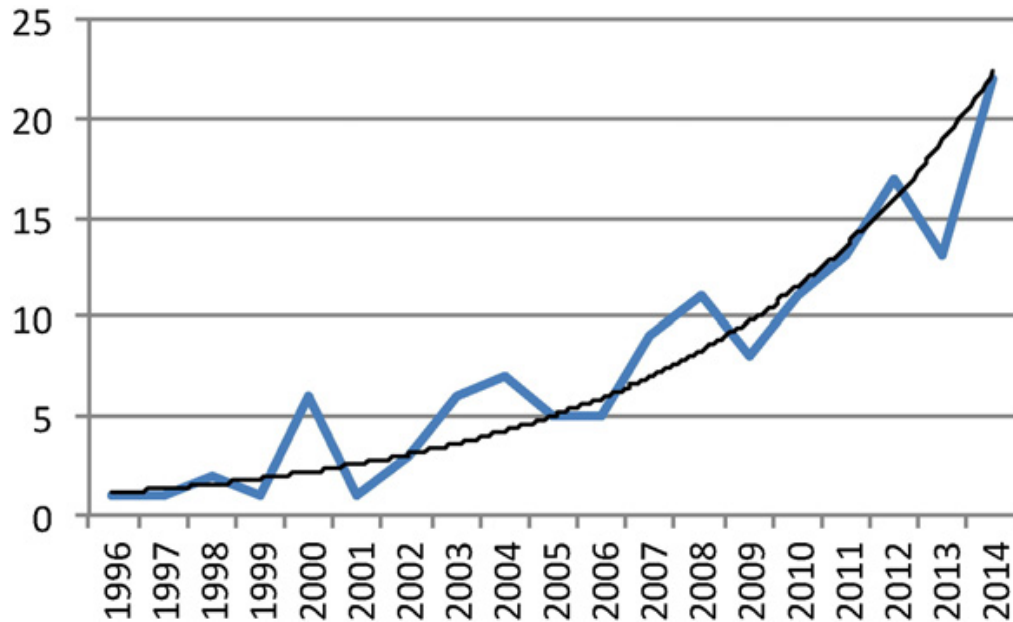
<https://www.prnewswire.com/news-releases/parks-associates-prime-video-takes-top-spot-in-parks-associates-top-10-list-of-ott-svod-video-services-in-us-surpassing-long-time-leader-netflix-301692482.html>

Annexe 9

Le nombre d'articles publiés sur la coopétition entre 1996 et 2014

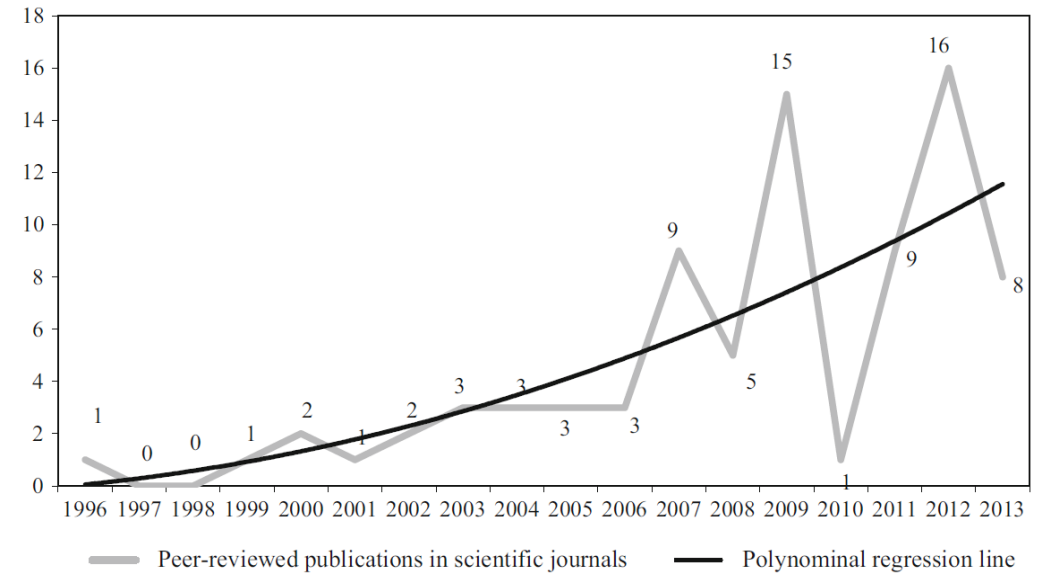
Annexe 9 : Le nombre d'articles publiés sur la coopération entre 1996 et 2014

Selon la revue de la littérature de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) :



Source (capture d'écran) : Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on cooperation: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.

Selon la revue de la littérature de Bouncken et al. (2015) :

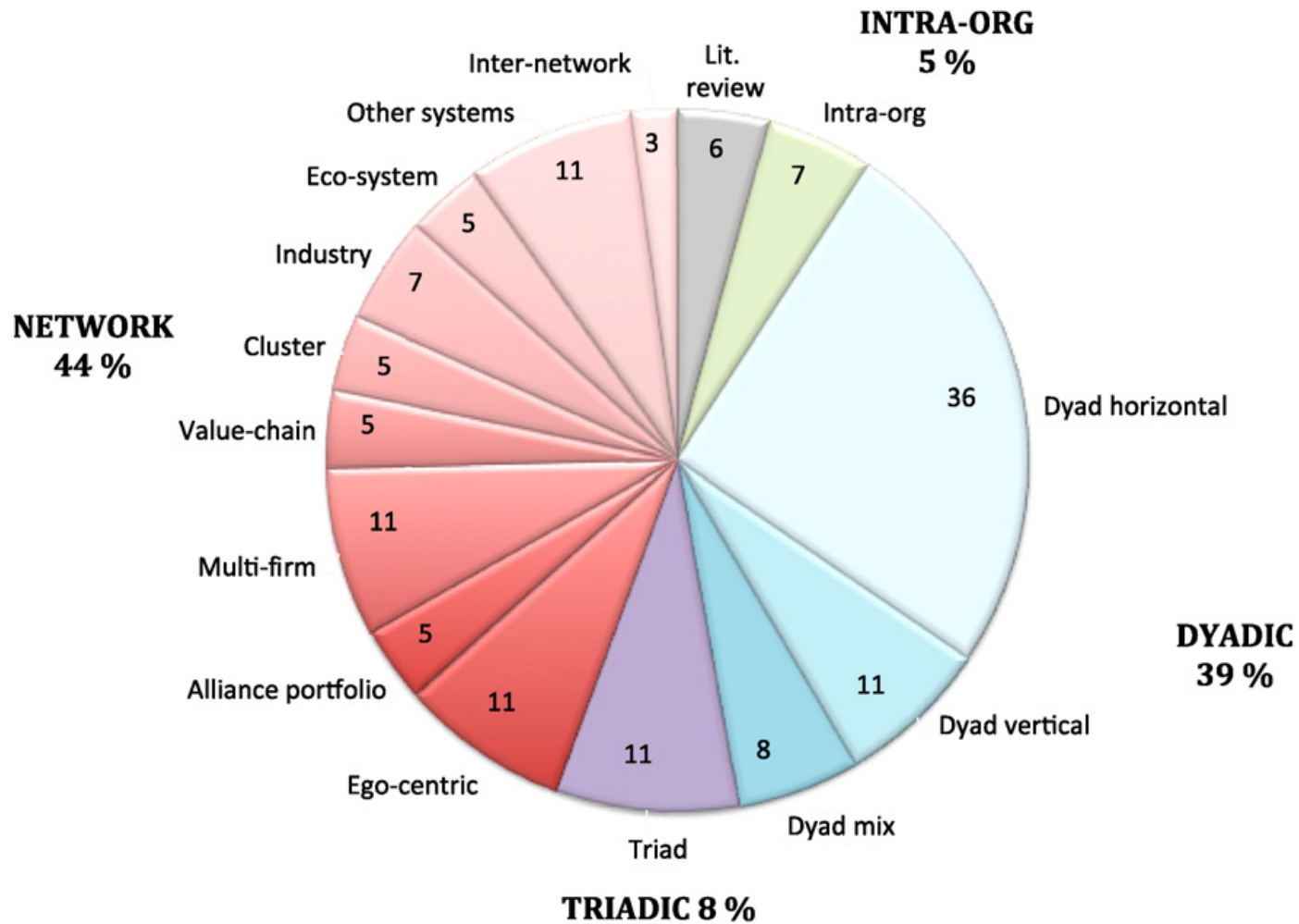


Source (capture d'écran) : Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Cooperation: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.

Annexe 10

Les articles publiés sur la coopétition selon les niveaux étudiés entre 1996 et 2014

Annexe 10 : Les articles publiés sur la coopération selon les niveaux étudiés entre 1996 et 2014



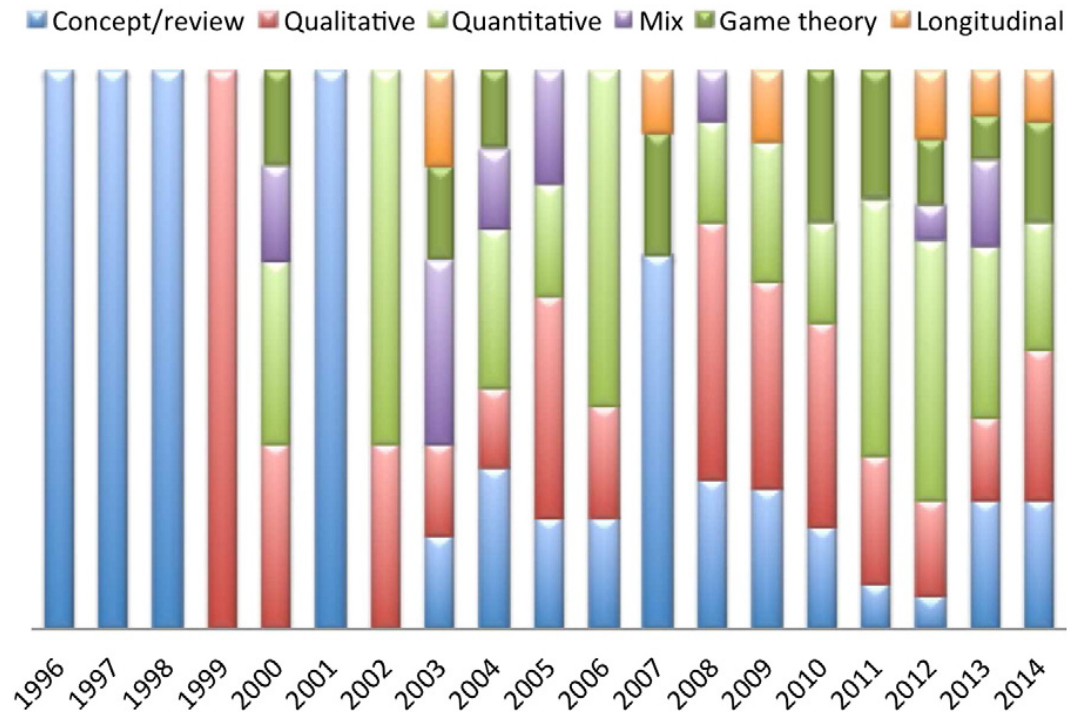
Source (capture d'écran) : Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.

Annexe 11

Les articles publiés sur la coopétition selon les méthodes de recherche entre 1996 et 2014

Annexe 11 : Les articles publiés sur la coopétition selon les méthodes de recherche entre 1996 et 2014

Selon la revue de la littérature de Bengtsson et Raza-Ullah (2016) :



Source (capture d'écran) : Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.

Selon la revue de la littérature de Bouncken *et al.* (2015)²⁶ :

Method	Number of articles
<i>Conceptual models</i>	15
Theory paper	13
Literature review	2
<i>Qualitative methods</i>	29
Case studies	25
Other	4
<i>Quantitative methods</i>	19
Regression analyses	9
Structural equation models	2
Descriptive analyses	1
Analyses of variance (ANOVA, MANCOVA)	1
Cluster analyses	1
Factor analyses	2
Other	5
<i>Mathematical and simulation models</i>	11
Mathematical modeling	7
Game-theoretical modeling	5
<i>Mixed methods</i>	8

Source (capture d'écran) : Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.

²⁶ La revue de la littérature de Bouncken *et al.*, est entre 1996 et 2013.

Annexe 12

Le sommaire des diverses conceptualisations de la coopétition

Annexe 12 : Le sommaire des diverses conceptualisations de la coopétition

Examples of conceptualizations of coopetition within the Actor and the Activity schools

Authors	Conceptualization
<i>Actor School of Thought</i>	
Nalebuff & Brandenburger (1997)	Coopetition, based on game theory and value-net (a map of the full game, the players involved and their relationships to each other), refers to creating a bigger pie to increase benefits for all players by cooperating (a focus on market growth) and dividing the pie among the players by competing (a focus on market share).
Afuah (2000)	Coopetition includes several players such as the customers, suppliers, complementors and alliance partners, i.e. the value-net, with whom the focal firm competes and collaborates.
Vapola et al. (2008)	Coopetition is a game within the value net that is played to actively search for opportunities that result in value creation from the joint effort of firms, and value appropriation from their bargaining effort.
Stamboulis (2007)	Coopetition is a game in which the firm and its different stakeholders engage in cooperation to leverage value, while competing to appropriate economic rents simultaneously.
Pathak et al. (2014)	Actors in a supply network develop relational strategic games and cooperate and compete with one another. Their relative position in the network affects the degree of cooperation and competition in the network.
<i>Activity School of Thought</i>	
Bengtsson & Kock (2000)	Coopetition is a dyadic and one to one relationship between a pair of firms, such that firms cooperate in activities far from their customers, while simultaneously competing in activities close to the customers.
Gnyawali & Park (2011)	Coopetition is a strategy that embodies simultaneous cooperation and competition between firms.
Raza-Ullah et al. (2014)	Coopetition is a paradoxical relationship that involves the contradictory logics of cooperative and competitive interactions simultaneously, and materializes (i) when existing competitors create a new cooperative venture for common goals, or (ii) when one of the collaborating partners introduces a new product into another partner's market.
Ho & Ganesan (2013)	Coopetition means a collaborative partnership between two competing suppliers to serve a common customer that is able to directly or indirectly motivate the competing partners to share knowledge.
Fernandez et al. (2014)	Coopetition is a tension-filled relationship between competitor firms that cooperate (or are forced to cooperate) with each other on joint projects.

Source (capture d'écran) : Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.

Annexe 13

Le guide d'entrevue

Annexe 13 : Le guide d'entrevue

- | | |
|----------------------------|--|
| Introduction | <ol style="list-style-type: none">1. Describe your role within the organization.2. Can you talk about [name of platform] strategy?<ol style="list-style-type: none">2.1. What was the initial strategy?2.2. How did it evolve over time? |
| Drivers | <ol style="list-style-type: none">3. Why did you choose to join forces with a competitor?<ol style="list-style-type: none">3.1. Why did you choose [name of other organization(s)]?3.2. Why were you not able to do it on your own?4. Are your objectives the same from when you first created the alliance?
If not, how are they different from when you started? |
| Marketing outcomes | <ol style="list-style-type: none">5. What are the benefits, from a marketing perspective, of this partnership?6. From a marketing perspective, how does this partnership put you in a better position than your competitors? |
| Resources / Process | <ol style="list-style-type: none">7. What are the resources that each organization contributes to the alliance?8. What are the most valuable resources that you bring to the alliance?9. What are the most valuable resources that your partner brings to the alliance?10. Do you collaborate on other projects? |
| Conclusion | <ol style="list-style-type: none">11. From your perspective, what is [company] competitive advantage?12. Would you like to share any additional information? |

Bibliographie

- Amazon Web Services (2022). *Netflix on AWS*. Récupéré de : <https://aws.amazon.com/solutions/case-studies/netflix/>
- Ampere Analysis (2021). *Content spend sees double digit growth and reaches \$220 billion in 2021, driven by SVoD services*. Récupéré de : <https://www.ampereanalysis.com/press/release/dl/content-spend-sees-double-digit-growth-and-reaches-220-billion-in-2021-driven-by-svod-se>
- Andersen, P. H., & Drejer, I. (2009). Together we share? Competitive and collaborative supplier interests in product development. *Technovation*, 29(10), 690–703.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J., Ketchen, D., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2012). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (4th ed.). New Jersey: Pearson.
- Barney, J. B. & Peteraf, M. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*. 24: 309--323.
- BBN Bloomberg (2016). *Rogers, Shaw shutting down Shomi streaming service 2 years after launch*. Récupéré de : <https://www.bnnbloomberg.ca/rogers-shaw-shutting-down-shomi-streaming-service-2-years-after-launch-1.574210>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). “Coopetition” in business networks — to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—quo vadis? past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bengtsson, M., et Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.003>
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., & Srivastava, M. K. (2020). Looking different vs thinking differently: impact of tmt diversity on coopetition capability. *Long Range Planning*, 53(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.11.001>
- Berg, S. & Friedman, P.. (1980). 'Causes and effects of joint venture activity'. *Antitrust Bulletin*, 25, pp.143-168.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1995). Is your strategic alliance really a sale? *Harvard Business Review*, 73(1): 97--105.

- Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577–601.
- Bouygues (2022). *Proposed merger between the TF1 and M6 Groups abandoned*. Récupéré de : <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2022/09/16/2517780/0/en/Bouygues-Proposed-merger-between-the-TF1-and-M6-Groups-abandoned.html>
- Boyle, S. E. (1963). 'The joint subsidiary: an economic appraisal', *Antitrust Bulletin*, pp. 303-318.
- Brandenburger, A.M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Broadband TV News (2021). France Televisions could sell Salto stake. Récupéré de : <https://www.broadbandtvnews.com/2021/12/01/france-televisions-could-sell-salto-stake/>
- Brouthers, K. D., Brouthers, L. E., & Wilkinson, T. J. (1995). Strategic alliances: choose your partners. *Long Range Planning*, 28(3), 2–25. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00008-7](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00008-7)
- Brunet, J. (1999). The social production of creative products in the television production industry (dissertation). University of Warwick.
- Brunk, Hans. (2020). How Netflix used Partnerships and Alliances to Internationalize and then Internalize the Global Streaming Industry. Récupéré de : https://www.researchgate.net/publication/350801344_How_Netflix_used_Partnerships_and_Alliances_to_Internationalize_and_then_Internalize_the_Global_Streaming_Industry
- Buckley, P. J. & Casson, M. C. (1988). The limits of explanation: Testing the internalization theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2): 181-93.
- Chen, M. J. (2008). Reconceptualizing the competition–cooperation relationship a transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 288–304.
- Chetty, S. K., & Wilson, H. I. M. (2003). Collaborating with competitors to acquire resources. *International Business Review*, 12(1), 61–81. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00088-4)
- Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (2016). Coopetitive branding: definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*, 57, 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.05.009>
- Cision PR Newswire (2022). *Parks Associates: Prime Video Takes Top Spot in Parks Associates' Top 10 List of OTT SVOD Video Services in US, Surpassing Long-time Leader Netflix*. Récupéré de : <https://www.prnewswire.com/news-releases/parks-associates-prime-video-takes-top-spot-in-parks-associates-top-10-list-of-ott-svod-video-services-in-us-surpassing-long-time-leader-netflix-301692482.html>
- CNN (2019). *How Reed Hastings is going to help Netflix win the streaming wars of 2019*. Récupéré de : <https://edition.cnn.com/2019/03/18/media/netflix-reed-hastings-competition/index.html#:~:text=You%20can%20learn%20things%20by%20make%20it%20personalized%20and%20relevant.%22>
- Comcast (2021). *Comcast and ViacomCBS Announce 'SkyShowtime,' a New Streaming Service to Launch in Select European Markets*. Récupéré de <https://corporate.comcast.com/press/releases/skyshowtime>

- Dacin, M. T., Oliver, C., & Roy, J.-P. (2007). The legitimacy of strategic alliances: an institutional perspective. *Strategic Management Journal*, 28(2), 169–187.
- Das, T. K. & Teng, B. (1997). Sustaining strategic alliances: Options and guidelines. *Journal of General Management*, 22(4): 49--64.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (1998). Resource and risk management in the strategic alliance making process. *Journal of Management*, 24(1), 21–42.
- Das, T. K., & Teng, B. S. (2000). Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. *Organization Science*, 11(1), 77–101.
- Das, T. K., & Teng, B.-S. (2003). Partner analysis and alliance performance. *Scandinavian Journal of Management*, 19(3), 279–308. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(03\)00003-4](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(03)00003-4)
- Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués Daniel. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13(2), 207–226. <https://doi.org/10.1007/s11846-017-0245-0>
- Devlin, G. & Bleackley, M. (1988). Strategic alliances~Guidelines for success. *Long Range Planning*, 21(5):18--23.
- Dhaundiyal, M., & Coughlan, J. (2020). Understanding strategic alliance life cycle: a 30 year literature review of leading management journals. *Business: Theory and Practice*, 21(2), 519–530.
- Dietrich, M. (1994), Transaction Cost Economics and beyond: Towards a New Economics of the Firm, Routledge, London.
- Dong, L., & Glaister, K. W. (2006). Motives and partner selection criteria in international strategic alliances: perspectives of chinese firms. *International Business Review*, 15(6), 577–600.
- Drewniak, R., & Karaszewski, R. (2019). Diffusion of knowledge in strategic alliance: empirical evidence. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(2), 387–416.
- Dussauge, P., & Garrette, B. (1999). Cooperative strategy: competing successfully through strategic alliances. John Wiley.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23,660–679.
- Economist, The (2021). *The video-streaming battle is going global*. The World Ahead 2022. Récupéré de : <https://www.economist.com/the-world-ahead/2021/11/08/the-video-streaming-battle-is-going-global>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.

- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, C. (1996). Resource-based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*. Vol. 7, Issue 2, p136-150.
- Eriksson, P. E. (2008). Procurement effects on coopetition in client–contractor relationships. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(2), 103–111.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.004>
- Fierce Video (2022a). *Disney+ plots big international expansion this summer*. Récupéré de :
<https://www.fiercevideo.com/video/disney-plots-big-international-expansion-summer>
- Fierce Video (2022b). *Netflix loses 970K subscribers in Q2, forecasts Q3 gains*. Récupéré de :
<https://www.fiercevideo.com/video/netflix-loses-970k-subscribers-q2-forecasts-q3-gains#:~:text=Net%20subscriber%20losses%20in%20Q2.of%20433%2C000%20a%20year%20prior>
- Figaro, Le (2022). *Delphine Ernotte: «Le débat sans outrance reste possible sur France Télévisions, pas sur les réseaux sociaux»*. Récupéré de :
<https://www.lefigaro.fr/medias/delphine-ernotte-le-debat-sans-outrance-reste-possible-sur-france-televisions-pas-sur-les-reseaux-sociaux-20221121>
- Forbes (2022a). *Netflix Stock Will Be A FAANG Again*. Récupéré de :
<https://www.forbes.com/sites/bethkindig/2022/10/27/netflix-stock-will-be-a-faang-again/?sh=20b6344c4e1c>
- Forbes (2022b). *Amazon Buys MGM For \$8.5 Billion: Deal Could Be Unwound In The Future*. Récupéré de :
<https://www.forbes.com/sites/derekbaine/2022/03/20/amazon-buys-mgm-for-85-billion--deal-could-be-unwound-in-the-future/?sh=6156d3786ae6>
- Forrest, J. E. (1992). Management aspects of strategic partnering. *Journal of General Management*, 17(4): 25--40.
- Frayne, C. A. & Geringer, J. M. (1990). The strategic use of human resource management practices as control mechanisms in international joint ventures. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Supplement 2: 53---69.
- Geringer, J. M. (1991). Strategic determinants of partner selection criteria in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 41–62.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490291>
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *The Academy of Management Review*, 26(3), 431–445.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308–330.
- Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2016). A 22 year review of strategic alliance research in the leading management journals. *International Business Review*, 25(1), 15–27.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.03.005>

- Grant, R. M. (1995). *Contemporary. strategy analysis: Concepts, techniques, applications* (2nd ed). Cambridge, MA: Blackwell.
- Groupe M6 (2021). *Les groupes TF1 et M6 entrent en négociations exclusives en vue d'apporter une réponse française aux défis des plateformes mondiales*. Récupéré de : <https://www.groupem6.fr/projet-de-fusion-m6-tf1/>
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38:85--112.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293–317.
- Hagedoorn, J., & Sadowski, B. (1999). The transition from strategic technology alliances to mergers and acquisitions: an exploratory study. *Journal of Management Studies -Oxford-*, 36(1), 87–108.
- Harbison, J. R., Pekar, P. P. & Stasior, W. F. (1998). *Smart alliances: a practical guide to repeatable success*. Jossey-Bass, San Francisco.
- Harrigan, K. R. (1996). *Managing for Joint Venture Success*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E. & Ireland, R D. (1991). Synergies and post-acquisition performance: Differences versus similarities in resource allocations. *Journal of Management*, 17: 173--190.
- HEC Montréal (2013). *Politique relative à l'éthique de la recherche avec des êtres humains*. Récupéré de : https://www.hec.ca/direction_services/secretariat_general/juridique/reglements_politiques/documents/pol_ethique_reherche_etreshumains.pdf
- Hollywood Reporter (2022). *MIPTV: HBO Max Intl. Boss Calls Global Streaming a "Three-Horse Race," Targets 40 European Originals by 2023*. Récupéré de : <https://www.hollywoodreporter.com/business/business-news/miptv-2022-hbo-max-international-plans-1235125354/>
- Hung Lau, K., & Wang, Y. (2009). Reverse logistics in the electronic industry of china: a case study. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), 447–465. <https://doi.org/10.1108/13598540910995228>
- Inkpen, A. C., & Ross, J. (2001). Why do some strategic alliances persist beyond their useful life? *California Management Review*, 44(1), 132–148.
- Insider (2022). *Netflix has launched its ad-supported tier — here's everything we know about how the streaming giant is pitching advertisers*. Récupéré de : <https://www.businessinsider.com/ads-are-coming-to-netflix-heres-everything-you-need-to-know>
- Johansson, M. (2012). Interaction in dynamic networks: Role-playing and its implications for innovation. *IMP Journal*, 6(1), 17–37.
- Kantar (2022a). *Media Trends and Predictions 2023*. Récupéré de : <https://www.kantar.com/campaigns/media-trends-and-predictions-2023>
- Kantar (2022b). *Video streaming market growth stalls in the US*. Récupéré de : <https://www.kantar.com/inspiration/technology/us-video-streaming-market-growth-stalls>

- Kogut, B. (1988). Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal*, 9(4), 319–332.
- Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: Reciprocity and competitive rivalry. *Journal of Industrial Economics*, 38(2), 183–198.
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: an empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265–286. <https://doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>
- Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., et Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- Lado, A. A., Boyd, N. G., & Hanlon, S.C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Academy of Management Review*, 22(1), 110–141.
- Lechner, C., & Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15(1), 1–26.
- Lee, C.-W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal of Business Research*, 60(7), 731–741.
- Lei, D. (1993). Offensive and defensive uses of alliances. *Long Range Planning*, 26(4): 32--41.
- Lei, D. (2003). Competition, cooperation and learning: The new dynamics of strategy and organisation design for the innovation net. *International Journal of Technology Management*, 26(7), 694–716.
- Le Roy Frédéric, & Fernandez, A.-S. (2015). Managing coopetitive tensions at the working-group level: the rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12095>
- Lin, X., & Germain, R. (1998). Sustaining satisfactory joint venture relationships: the role of conflict resolution strategy. *Journal of International Business Studies*, 29(1), 179–196.
- Lorange, P. et Roos, J. (1993). Strategic Alliances: Formation, Implementation, and Evolution, Blackwell Business, Cambridge, MA.
- Lowensberg, D. A. (2010). A "new" view on "traditional" strategic alliances' formation paradigms. *Management Decision*, 48(7), 1090–1102. <https://doi.org/10.1108/00251741011068798>
- Lunnan, R., & Haugland, S. A. (2008). Predicting and measuring alliance performance: a multidimensional analysis. *Strategic Management Journal*, 29(5), 545–556.
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business*, 40(1), 71–90. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2004.10.006>
- Luo, X., Rindfleisch, A., & Tse, D. K. (2007). Working with rivals: the impact of competitor alliances on financial performance. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 73–83. <https://doi.org/10.1509/jmkr.44.1.073>

- Meyrich-Pinciss, Erica (2019). *Streaming Is Not A Zero-Sum Game*. Récupéré de : <https://www.linkedin.com/pulse/streaming-zero-sum-game-erica-meyrich-pinciss/>
- Miller, K. D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311–331.
- Mjoen, H., & Tallman, S. (1997). Control and performance in international joint ventures. *Organization Science*, 8(3), 257–274. <https://doi.org/10.1287/orsc.8.3.257>
- Musarra, G., Robson, M. J., et Katsikeas, C. S. (2016). The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances. *Industrial Marketing Management*, 55, 10–21.
- Oum, T. H., Park, J.-H., Kim, K., & Yu, C. (2004). The effect of horizontal alliances on firm productivity and profitability: evidence from the global airline industry. *Journal of Business Research*, 57(8), 844–853. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00484-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00484-8)
- Oster, S.M. (1994). *Modern Competitive Analysis*, 2nd ed., Oxford University Press, New York, NY.
- Pan, Y. & Li, X. (1998), “Alliance of foreign firms in equity joint ventures in China”, *International Business Review*, Vol. 7, pp. 329-50.
- Paramount (2020). *Streaming isn't a 'zero-sum' game for media companies*. Récupéré de : <https://www.paramount.com/news/content-and-experiences/streaming-isnt-a-zero-sum-game-for-media-companies>
- Park, S. H., & Russo, M. V. (1996). When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management science*, 42(6), 875-890.
- Park, B.-J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014a). Walking the tight rope of coopetition: impact of competition and cooperation intensities and balance on firm innovation performance. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 210–221. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.003>
- Park, B.-J. R., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014b). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis and Strategic Management*, 26(8), 893–907. <https://doi.org/10.1080/09537325.2014.913016>
- Park, S. H., & Ungson, G. R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, 12(1), 37–53.
- Parkhe, A. (1991). Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 22: 579--601.
- Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theory and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal*, 36: 794--829.
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (1976). Joint ventures and interorganizational interdependence. *Administrative Science Quarterly*, 21(3), 398–418.
- Pfeffer, J., Salancik, G. R., & Salancik, G. R. (2003). *The external control of organizations: a resource dependence perspective* (Ser. Stanford business books). Stanford University Press.

- PwC (2021). *Power shifts: Altering the dynamics of the E&M industry*. Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2021-2015. Récupéré de : <https://www.pwc.com/gx/en/entertainment-media/outlook-2021/perspectives-2021-2025.pdf>
- PwC (2022). *Fault lines and fractures: Innovation and growth in a new competitive landscape*. Perspectives from the Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026. Récupéré de : https://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook/downloads/PwC_Outlook22_v2.pdf
- Quintana-García, C., et Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24, 927–938.
- Rai, R. K. (2013). A co-opetition-based approach to value creation in interfirm alliances construction of a measure and examination of its psychometric properties. *Journal of Management*, 2013.
- Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>
- Reiter, B. (2017). Theory and methodology of exploratory social science research. *International Journal of Science & Research Methodology*, 5(4), 129-150.
- Ren, H., Gray, B., & Kim, K. (2009). Performance of International joint ventures: what factors really make a difference and how? *Journal of Management*, 35(3), 805–832. <https://doi.org/10.1177/0149206308331165>
- Rindfleisch, A. (1998). Book reviews: Co-opetition. *International Journal of Research in Marketing*. Elsevier, 79-88.
- Ring, P. S. & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19:90--118.
- Ritala, P. (2009). Is coopetition different from cooperation? The impact of market rivalry on value creation in alliances. *International Journal of Intellectual Property Management*, 3, 39–55.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of management*, 23(3), 307-324.
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2009). What's in it for me? creating and appropriating value in innovation-related coopetition. *Technovation*, 29(12), 819–828. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.07.002>
- Ritala, P., Golnam, A., & Wegmann, A. (2014). Coopetition-based business models: the case of amazon.com. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 236–249. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.005>
- Sheth, J. N. et Parvatiyar, A. (1992). Towards a Theory of Business Alliance Formation. *Scandinavian International Business Review* 1 (3) 71-87
- Song, D.-W., & Lee, E.-S. (2012). Coopetitive networks, knowledge acquisition and maritime logistics value. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 15(1), 15–35. <https://doi.org/10.1080/13675567.2012.662949>

- Steensma, H. K., & Lyles, M. A. (2000). Explaining IJV survival in a transitional economy through social exchange and knowledge-based perspectives. *Strategic Management Journal*, 21(8), 831–851.
- Streamable, The (2021). *Paramount+ and Showtime to Remain Prime Video Channels (For Now)*. Récupéré de : <https://thestreamable.com/news/paramount-plus-and-showtime-to-remain-available-as-prime-video-channels-now>
- TechCrunch (2014). *Rogers And Shaw Team Up To Launch A Netflix Competitor For Canada Called 'Shomi'*. Récupéré de : <https://techcrunch.com/2014/08/26/rogers-and-shaw-team-up-to-launch-a-netflix-competitor-for-canada-called-shomi/>
- TechCrunch (2011). *Reed Hastings: "Qwikster Became The Symbol Of Netflix Not Listening"*. Récupéré de <https://techcrunch.com/2011/10/24/reed-hastings-qwikster-symbol-not-listening/>
- TechCrunch (2022). *Netflix shares down more than 20% after losing 200,000 subscribers in first quarter*. Récupéré de <https://techcrunch.com/2022/04/19/netflix-shares-down-more-than-20-after-losing-200000-subscribers-in-first-quarter/>
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261–271.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123–148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Tortoriello, M., Perrone, V., & McEvily, B. (2011). Cooperation among competitors as status-seeking behavior: network ties and status differentiation. *European Management Journal*, 29(5), 335–346. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.02.001>
- Vapola, T. J., Tossavainen, P., & Gabrielsson, M. (2008). The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(1), 1–21.
- Varadarajan, P., & Cunningham, M. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 282–296. <https://doi.org/10.1177/009207039502300408>
- Variety (2022). *French Streamer Salto in Turmoil: TF1, M6, Two of Three Parent Companies, to Sell Their Stakes*. Récupéré de : <https://variety.com/2022/tv/global/tf1-m6-exit-french-streaming-service-salto-1235438611/>
- Variety (2020). *Netflix CEO Reiterates Zero Interest in Advertising Business: 'There's Not Easy Money There'*. Récupéré de : <https://variety.com/2020/digital/news/netflix-no-interest-advertising-business-1203475144/>
- Variety (2021). *Netflix Leaders Happy as 'One-Product Company' Amid Industry M&A Fervor*. Récupéré de : <https://variety.com/2021/tv/news/netflix-reed-hastings-ted-sarandos-disney-warnermedia-1235024204/>

- Walley, K. (2007). Coopetition: an introduction to the subject and an agenda for research. *International Studies of Management & Organization*, 37(2), 11–31.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5:171--180.
- Wilhelm, M. M. (2011). Managing coopetition through horizontal supply chain relations: Linking dyadic and network levels of analysis. *Journal of Operations Management*, 29(7–8), 663–676
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548–577.
- Woodside, A. G. (2013). Moving beyond multiple regression analysis to algorithms: calling for adoption of a paradigm shift from symmetric to asymmetric thinking in data analysis and crafting theory. *Journal of Business Research*, 66(4), 463–472.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.12.021>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research : design and methods* (4th ed., Ser. Applied social research methods, v. 5). Sage Publications.
- Yoshino, M.Y. & Rangan, U.S. (1995), Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization, *Harvard University Press*, Cambridge, MA.
- Zerbini, F., & Castaldo, S. (2007). Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 941–954
- Zhao, S. (1999). “Joint ventures for entry deterrence”, *Managerial and Decision Economics*, Vol.20, pp. 25-35.

Bibliographie (citations en début de chapitre)

L'introduction

IMDb (2022a). *The Godfather Part II* (1974) Al Pacino: Michael.
<https://www.imdb.com/title/tt0071562/characters/nm0000199>

Chapitre 1 : Une industrie en profonde perturbation

The Guardian (2017). *Netflix's biggest competitor? Sleep*. Récupéré de :
<https://www.theguardian.com/technology/2017/apr/18/netflix-competitor-sleep-uber-facebook>

Chapitre 2 : La revue de la littérature

La langue française (2022). « *L'union fait la force* » : signification et origine du proverbe.
Récupéré de : <https://www.lalanguefrancaise.com/proverbes/l-union-fait-la-force>

Chapitre 3 : La méthodologie

IMDb (2022). Charlie Chaplin, quotes. Récupéré de : <https://m.imdb.com/name/nm0000122/quotes>

Chapitre 4 : Les résultats en profondeur

YouTube (2010). *A Conversation with Sumner Redstone*. Récupéré de :
<https://www.youtube.com/watch?v=11zypIc5QMY&t=1020s>

Chapitre 5 : La discussion

Cunningham, S., & Silver, J. (2013). Screen distribution and the new King Kongs of the online world.
Springer. https://doi.org/10.1057/9781137326454_1

Chapitre 6 : La conclusion

Withbey, A. (2022). *Who first said: if you want to go fast, go alone; if you want to go far, go together?*. Récupéré de : <https://andrewwhitby.com/2020/12/25/if-you-want-to-go-fast/>