



Julien GRANATA

GSCM - Montpellier Business School

Frédéric LE ROY

Université Montpellier 1

GSCM - Montpellier Business School

Rendre la stratégie de coopération performante en PME. Le rôle central de son management

Résumé

Les recherches antérieures sur les stratégies coopératives des PME ne traitent pas du problème du management de la coopération en PME alors que celui-ci est essentiel à la réussite de la stratégie coopérative. Cette étude de cas approfondie et longitudinale se propose d'étudier le management de la coopération en PME. Le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup, en Languedoc-Roussillon, concerne trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières en situation de concurrence. Cette recherche met en avant, tout d'abord, que les stratégies coopératives des PME se caractérisent par une formalisation de la structure de coopération. Elle montre que les dirigeants de PME internalisent le management du paradoxe coopératif en faisant vivre simultanément la compétition et la coopération. Enfin, l'étude identifie que les PME ont tendance à multiplier les stratégies coopératives pour assurer de la flexibilité et renforcer la stratégie coopérative initiale. Ces résultats confirment une spécificité de la PME dans le management des stratégies de coopération.

Mots clés : PME, coopération, management, secteur vitivinicole, gestion du paradoxe.

Rendre la stratégie de coopération performante en PME : le rôle central de son management*

Julien Granata
Professeur Assistant
GSCM - Montpellier Business School, France
Montpellier Recherche en Management
j.granata@supco-montpellier.fr

Frédéric Le Roy
Professeur des Universités
Université Montpellier 1
GSCM - Montpellier Business School, France
Montpellier Recherche en Management
frederic.le_roy@univ-montp1.fr

Résumé :

Les recherches antérieures sur les stratégies coopératives des PME ne traitent pas du problème du management de la coopération en PME alors que celui-ci est essentiel à la réussite de la stratégie coopérative. Cette étude de cas approfondie et longitudinale se propose d'étudier le management de la coopération en PME. Le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup, en Languedoc-Roussillon, concerne trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières en situation de concurrence. Cette recherche met en avant, tout d'abord, que les stratégies coopératives des PME se caractérisent par une formalisation de la structure de coopération. Elle montre que les dirigeants de PME internalisent le management du paradoxe coopératif en faisant vivre simultanément la compétition et la coopération. Enfin, l'étude identifie que les PME ont tendance à multiplier les stratégies coopératives pour assurer de la flexibilité et renforcer la stratégie coopérative initiale. Ces résultats confirment une spécificité de la PME dans le management des stratégies de coopération.

Mots clés : PME, coopération, management, secteur vitivinicole, gestion du paradoxe.

Echanges d'information avec le comité scientifique : Julien Granata

*Ce papier a reçu le soutien du Labex "Entreprendre" - Programme Stratégies Inter-organisationnelles et Innovation de l'Université Montpellier 1

INTRODUCTION

Depuis l'introduction du concept de coopétition par Brandenburger et Nalebuff (1996), les stratégies coopétitives ont fait l'objet d'une attention grandissante dans le domaine du management stratégique (Chen, 2008 ; Gnyawali *et al.*, 2008, 2006 ; Luo, 2007 ; Walley, 2007 ; Bengtsson et Kock, 2000). La combinaison simultanée de compétition et de coopération, qui caractérise la relation de coopétition, est devenue depuis la fin des années 1990 une véritable norme stratégique dans bon nombre de secteurs (Luo, 2004).

Il faut alors noter que ce sont essentiellement les grandes entreprises qui ont fait l'objet de recherches sur les stratégies de coopétition. Pourtant, ce ne sont plus seulement les grands groupes, comme Microsoft ou Philips, mais également les PME qui développent des stratégies coopétitives (Gnyawali et Park, 2009 ; Dana *et al.*, 2000). Malgré ce, les recherches empiriques sur les stratégies de coopétition en PME sont encore peu nombreuses. Ainsi, aucune recherche ne s'est encore spécifiquement centrée sur le problème du management de la coopétition en PME, alors que ce management est central pour la réussite d'une stratégie de coopétition (Bengtsson et Kock, 2000, 1999). Notre étude tente donc de combler ce vide. Elle s'attache à comprendre la façon dont les PME managent leurs stratégies de coopétition.

Pour ce faire, nous conduisons une étude de cas longitudinale approfondie du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup qui regroupe, au moment de l'étude, trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières coopérant fortement tout en étant en concurrence directe. Les résultats montrent, tout d'abord, que les stratégies de coopétition entre PME peuvent être fortement formalisées. Dans le cas étudié, la structure collective de coopération prend la forme d'un syndicat professionnel. La recherche montre, ensuite, que la dialectique entre compétition et coopération est gérée directement par les dirigeants qui internalisent le management de la coopétition. Enfin, elle met en exergue le fait que les PME ne se contentent pas d'un seul collectif mais multiplient les stratégies de coopétition, ce qui renforce leur compétitivité.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1 Les stratégies de coopétition des PME

Dès le début des années 1980, plusieurs auteurs se sont accordés pour considérer que dans les environnements dynamiques et fortement concurrentiels, les entreprises en situation de concurrence ont intérêt à s'engager dans des stratégies coopératives plutôt que d'agir seules (Bresser et Harl, 1986 ; Astley et Fombrun, 1983). Paradoxalement, l'intensification de la concurrence s'accompagne d'un renforcement de la collaboration entre les entreprises. Elles développent de l'interdépendance réciproque, dans une logique de combinaison de compétences critiques, pour atteindre des avantages concurrentiels supérieurs à ceux qu'elles auraient obtenus seules (Etemad *et al.*, 2001 ; Stabell et Fjeldstad, 1998). Les firmes inscrivent leurs actions dans une dialectique entre stratégies concurrentielles et stratégies coopératives (Bresser et Harl, 1986 ; Astley et Fombrun, 1983), plutôt que de les opposer.

Bresser et Harl (1986) se sont particulièrement intéressés à cette dialectique, en analysant le caractère complémentaire et contradictoire de la concurrence et de la coopération. Les entreprises s'engagent dans des stratégies coopératives pour limiter les turbulences de l'environnement, qui à leur tour limitent leur flexibilité par la détermination de règles communes, ce qui les conduit à engager des stratégies individuelles pour s'en affranchir. Les

entreprises sont ainsi amenées à combiner des stratégies collectives avec des stratégies concurrentielles afin d'éviter les dysfonctionnements liés à chacune d'entre elles (Bresser, 1988).

Les relations qui mêlent compétition et coopération sont popularisées sous le terme de coopétition par Brandenburger et Nalebuff (1996) puis développées par Bengtsson et Kock (2000, 1999). Pour Brandenburger et Nalebuff (1996), la coopétition existe lorsqu'interagissent simultanément des relations de compétition et de coopération entre « complémentaires » qui ne sont pas nécessairement des concurrents directs. Dans une vision plus restreinte, selon Bengtsson et Kock (2000), la coopétition existe quand deux firmes en concurrence directe décident de coopérer tout en restant concurrentes. Yami *et al.* (2010) définissent plus largement la coopétition comme l'adoption d'un comportement à la fois compétitif et coopératif, avec le même partenaire-adversaire, qui permet aux entreprises qui l'adoptent d'avoir des performances supérieures à celles qui adoptent uniquement des stratégies compétitives ou coopératives.

Les recherches empiriques sur les stratégies de coopétition en PME ont concerné leurs conditions d'émergence et d'évolution (Kock *et al.*, 2010 ; Czakon, 2009 ; Vanyushyn *et al.*, 2009 ; Le Roy, 2008 ; Yami, 2008), leur existence effective et les formes qu'elles empruntent (Tidstrom, 2009 ; Levy *et al.*, 2003 ; Dollinger et Golden, 1992) ainsi que le lien avec les performances (Marques *et al.*, 2009 ; Morris *et al.*, 2007 ; Eikebrokk et Olsen, 2005 ; Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004 ; Levy *et al.*, 2003).

S'intéressant au cas des stratégies collectives dans les industries fragmentées, Dollinger et Golden (1992) déterminent que celles menées entre nombreux concurrents sont parmi les plus développées. Les auteurs identifient que les environnements complexes favorisent le développement de ce type de stratégies. Traitant de leur survie, Merrifield (2007) défend que la collaboration reste cruciale pour les PME. Dans son étude longitudinale de la dynamique des stratégies collectives, sur l'industrie française de la pêche au thon, Le Roy (2008) montre que la coopération entre PME concurrentes a permis de créer une industrie nouvelle qui leur est profitable. La coopétition se retrouve tout de même remise en cause par l'arrivée de grandes firmes multinationales.

Yami (2008) montre que l'échec, ou le succès, de la mise en place d'une stratégie collective dépend de la perception qu'ont les dirigeants de son intérêt. L'étude de cas approfondie de Czakon (2009) enseigne que le développement d'un réseau de franchisés, dans le secteur bancaire polonais, s'explique par des relations d'accord mutuel et également par des actions unilatérales qui impliquent de la coopétition et de l'opportunisme. Tidstrom (2009) se penche sur les causes de conflits dans les relations de coopétition entre PME pour identifier des causes organisationnelles, relationnelles ou liées à des facteurs exogènes. Les opportunités de développement à l'international apparaissent également comme un important déterminant des PME à conduire des stratégies de coopétition (Kock *et al.*, 2010 ; Vanyushyn *et al.*, 2009).

Concernant les implications de la coopétition, Levy *et al.* (2003) déterminent une relation positive entre stratégie de coopétition et performance financière des PME. Quintana-García et Benavides-Velasco (2004) montrent qu'il y a un impact des stratégies compétitives sur la diversité technologique et sur le développement de produits nouveaux des PME. Morris *et al.*, (2007) notent également une relation positive forte entre les stratégies de coopétition et leurs performances par la mesure de trois dimensions : bénéfices mutuels, confiance et engagement. L'étude des clubs de football français de Marques *et al.* (2009) met en exergue la corrélation

positive entre coopération et performance économique, la conduite de ce type de stratégie ne conduisant pas à de meilleures performances sportives.

L'état des recherches antérieures montre qu'aucune d'entre elles n'est spécifiquement centrée sur le management de la coopération en PME. Or, le problème du management de la coopération s'avère un point crucial dans la conduite de ces stratégies.

1.2 Le management des stratégies de coopération en PME

Les stratégies de coopération ne sont pas sans risque (Gnyawali et Park, 2009), le principal étant qu'un concurrent puisse accéder aux ressources internes de l'entreprise (Hamel, 1991 ; Hamel, Doz et Prahalad, 1989). Si les gains s'avèrent asymétriques, l'un des concurrents peut s'approprier plus de ressources et de connaissances et ainsi créer un avantage concurrentiel aux dépens de son coopérateur (Dussauge *et al.*, 2000). Le management de la coopération s'avère crucial (Bengtsson et Kock, 2000, 1999) pour dépasser ce risque.

Plusieurs dispositifs organisationnels facilitent le management de la coopération. Les entreprises peuvent se concurrencer sur certains marchés et coopérer sur d'autres (Bresser et Harl, 1986). Le plus fréquent, dans les grandes entreprises, reste la division des tâches au sein de l'organisation. Une entreprise peut parvenir à faire vivre simultanément la compétition et la coopération en les situant sur des maillons différents de la chaîne de valeur (Bengtsson et Kock, 2000, 1999). Pellegrin (2006) identifie un compartimentage organisationnel entre coopération et concurrence qui place les individus sur la gestion d'une seule des deux dimensions. Deux entreprises concurrentes peuvent alors coopérer sur la R&D et se concurrencer au niveau commercial. Les grandes entreprises, organisées en services ou unités d'affaires, parviennent plus facilement à compartimenter les deux dimensions. Dumez et Jeunemaître (2006) précisent que les entreprises peuvent être engagées dans ces stratégies soit sur des dimensions différentes, soit sur une même dimension mais successivement.

Aucune recherche ne s'est spécifiquement centrée sur le management de la coopération en PME. Pourtant, la taille et la nature des PME ne leur permettent pas d'adopter nécessairement le même style de management que les grandes entreprises (Messeghem, 2003 ; Welsh et White, 1981). Une PME est caractérisée par un certain nombre de spécificités qui sont d'autant plus fortes que l'entreprise est de petite taille (Torres et Julien, 2005 ; Julien, 1993). La première spécificité est la centralisation du dirigeant (Carland *et al.*, 1984), à la fois pour les opérations et pour les décisions stratégiques (Julien, 1993 ; Marchesnay, 1991).

Au niveau des opérations, le dirigeant est souvent l'unique commercial de l'entreprise, le seul financier, le responsable des ressources humaines, le principal technicien, etc. Au niveau des décisions stratégiques, le dirigeant exerce un contrôle majoritaire sur l'entreprise. La façon dont l'entreprise interprète son environnement dépend donc tout autant des ressources internes de l'entreprise que des qualités personnelles de l'entrepreneur (Penrose, 1959). La formation intuitive de la stratégie est la deuxième spécificité des PME (Torres et Julien, 2005 ; Julien, 1993 ; Mintzberg, 1979). Le plus souvent la stratégie est dans l'esprit du dirigeant et se formule en grande partie au cours de l'action. Elle peut être exposée par le dirigeant à ses proches collaborateurs de façon orale, au cours de réunions formelle ou informelles. Elle est très rarement inscrite de façon formelle dans un plan stratégique.

Une autre spécificité est la petite taille de la structure, qui se traduit par un plus grand nombre de contacts directs et informels entre les salariés et par un moins grand nombre de

niveaux hiérarchiques (Torres et Julien, 2005 ; Julien, 1993). Cette petite taille implique également la faible spécialisation du travail dans l'entreprise, des systèmes d'information simples et informels. L'organisation du travail est faiblement formalisée, les relations étant de nature plus interindividuelle qu'inter-fonctionnelle (Marchesnay, 2001). Même à l'extérieur de l'organisation, les PME semblent préférer les liens informels au sein d'un réseau dans le cadre d'une alliance formelle (Wright et Dana, 2003). Le contact est le plus souvent établi par le dirigeant lui-même, dans une relation directe avec des personnes appartenant à des institutions extérieures à l'entreprise.

Les nombreuses spécificités des PME posent la question de l'applicabilité des modes de management des tensions coopératives conçus pour les grandes entreprises. Dans la perspective d'apporter des éléments de réponse à cette question, nous poserons la proposition générale suivante : *Les spécificités des PME impliquent des modes de management spécifiques des stratégies coopératives entre PME.*

2. METHODE

2.1 Une étude de cas longitudinale

Le processus de construction d'une stratégie coopérative s'avère dynamique, complexe et fortement dépendant d'un contexte. Selon Yami et Le Roy (2006) les relations complexes entre les organisations et leur environnement demandent une analyse dynamique que les modèles traditionnels en management stratégique abordent rarement. Ainsi, l'étude de ces phénomènes nécessite de prendre en considération la variable « temps » (Le Roy, 2008 ; Ibert, 2006 ; Bresser et Harl, 1986). De plus, l'état de la littérature nous permet de considérer comme nouvelle une étude portant sur le management de la coopération en PME. L'étude de cas est particulièrement adaptée à l'analyse de phénomènes nouveaux ainsi qu'aux phénomènes stratégiques fondamentalement dynamiques (Yin, 1994 ; Eisenhardt, 1989).

Yin (1984) définit la méthode de recherche par étude de cas comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, quand les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas évidentes, et dans laquelle de multiples sources de données sont utilisées. Notre étude de cas fait appel, dans un souci de convergence de l'évidence (Yin, 1984), à une multitude de sources de données. Elle mobilise différentes techniques de collecte de données telles que l'observation, l'analyse documentaire, l'entretien non directif et l'entretien semi-directif. Ces différentes techniques ont permis de recueillir les données primaires principalement issues d'entretiens en profondeur.

Notre analyse s'appuie sur l'étude longitudinale approfondie d'un cas unique de stratégie de coopération dans le secteur vitivinicole. Le choix de ce secteur a été guidé par sa structure d'oligopole à frange au sein de laquelle évoluent de nombreuses PME en situation de concurrence. Selon Forgues et Vandangeon-Derumez (2007), une étude est qualifiée de longitudinale à partir du moment où elle fixe deux points temporels de collecte de données qui font références à une période. Une première étape a donc consisté en 2004 à réaliser seize entretiens non directifs, apparentés à des conversations libres et ouvertes sur le thème (Wacheux, 1996), pour identifier un cas exemplaire ainsi que ses phases stratégiques dans le temps. Un guide d'entretien a ainsi pu émerger de la combinaison des thèmes soulevés par la littérature (déterminants, modalités et implications) et de l'identification de ses phases stratégiques (lancement, formalisation et renforcement des barrières à l'entrée).

Dans une seconde étape, après avoir pré-testé le guide auprès d'acteurs clés (président et animatrice du syndicat étudié), nous avons réalisé entre 2005 et 2008 quarante-cinq entretiens semi-directifs conduits en face à face. Ces entretiens, d'une heure et demie en moyenne, ont majoritairement concerné les dirigeants des PME impliquées dans la stratégie de coopération mais aussi des responsables ou techniciens d'organisations professionnelles, des distributeurs et des concurrents externes. Ils se sont systématiquement accompagnés de visites de sites de production, d'observations et d'échanges informels.

Afin d'extraire le maximum d'analyse à chaud, des fiches de synthèse d'entretiens et de visites (Miles et Huberman, 1994) ont été renseignées. Les répondants ont été sélectionnés à partir des citations spontanées des individus interrogés, sans omettre d'être recommandé pour faciliter leur contact. Cette méthode d'échantillonnage, par effet boule de neige (Goodman, 1961), permet d'assurer la compréhension globale du phénomène. Notre échantillon s'est arrêté lorsque nous avons atteint une saturation des données (Glaser et Strauss, 1967).

Les interviews ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone. Les données, retranscrites sous forme narrative, ont été parcourues à plusieurs reprises pour en extraire manuellement des segments codés (Miles et Huberman, 1994). Ces segments ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique réalisée à partir du logiciel Word qui offre de multiples possibilités manuelles via ses divers outils de traitement de texte. Compte tenu de la nécessité de faire appel à la mémoire des acteurs et de prendre en considération leur perception cognitive, la collecte des données s'est réalisée par triangulation (Patton, 1990 ; Jick, 1979 ; Campbell et Fiske, 1959). L'utilisation d'un échantillon avec de multiples interviewés, et la collecte de données secondaires issues d'archives, de documents professionnels ou d'articles de presse, ont facilité le processus de triangulation.

2.2 Le cas du syndicat du Pic Saint-Loup dans le secteur du vin

La globalisation touche l'industrie du vin par l'apparition d'acteurs de grande taille qui approvisionnent les marchés mondiaux (Anderson, 2004). De façon générale, la concurrence dans l'industrie s'accroît avec la montée en puissance de Nouveaux Pays Producteurs (Australie, Nouvelle-Zélande, Argentine, Chili ou Californie), dits du « nouveau monde », qui concurrencent les PPT (Pays Producteurs Traditionnels) d'Europe comme la France, l'Italie ou l'Espagne. La dernière décennie est marquée par une internationalisation croissante des échanges avec, en 2001, 25% des volumes de vins produits exportés, contre 15% en 1990 et 10 % dans les années 1960 (Anderson, 2004).

Les entreprises du nouveau monde sont de plus grande taille que celles des PPT et réalisent des investissements marketing importants pour soutenir le développement de leurs marques. Dans plusieurs de ces régions se trouvent des clusters, dont le plus célèbre est le cluster vitivinicole californien de la Nappa Valley (Porter et Bond, 2004), qui acceptent les relations de concurrence et le développement de « wineries » industrielles profitant d'un avantage de taille indéniable. La concentration du secteur du vin conduit à l'émergence d'une dizaine de très grandes firmes mondiales, qui cohabitent avec des milliers d'acteurs, lui conférant une structure d'oligopole à frange (Coelho et Rastoin, 2004). La stratégie de concentration par fusion ou acquisition n'est pas la seule qui permette à une firme de se développer. Les PME peuvent faire le choix de la différenciation (Coelho et Rastoin, 2001), de favoriser leur croissance par la création d'alliances (Anderson, 2004) ou de développer de la collaboration interorganisationnelle (Jordan *et al.*, 2007).

Les PPT sont mis à mal du fait de la petite taille de leurs entreprises. Le contexte de crise de surproduction mondiale (Montaigne, 2005), entraîne de nombreuses remises en cause stratégiques dont celle du système coopératif dominant en France. Celui-ci repose sur la collaboration pure et étouffe la concurrence entre les associés coopérateurs. Dans ce contexte, bon nombre de caves coopératives disparaissent par le jeu des fusions. Malgré ce, de nombreux viticulteurs sortent du système coopératif pour recréer des stratégies de coopération avec leurs concurrents, en s'attachant à mener des actions collectives tout en restant en concurrence. C'est le cas des vignerons du Pic Saint Loup.

Le territoire du PSL (Pic Saint-Loup) est situé dans la Région Languedoc-Roussillon, dans le sud de la France. Datant de l'empire romain, le vignoble du PSL englobe treize communes au nord de la ville de Montpellier. Nonobstant l'obtention de plusieurs labels de qualité, le territoire passe tout près d'un refus catastrophique d'être intégré dans l'AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) régionale « Coteaux du Languedoc », en 1985, à cause de la faible qualité de sa production. Cette déconvenue marque profondément les vignerons du PSL qui se remobilisent collectivement au sein d'un ancien syndicat professionnel inactif. En 2008, le syndicat du PSL regroupe trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières.

La réussite fulgurante de la stratégie de coopération place le territoire du PSL comme l'un des crus haut de gamme de la région Languedoc-Roussillon qui réussit sur les marchés à l'exportation. Les entreprises impliquées dans la stratégie de coopération ont toutes connu une croissance forte de leurs ventes et de leur rentabilité. Ce cas traduit une stratégie de coopération exemplaire entre PME. Les entreprises coopèrent dans la gouvernance de la structure collective, tout en étant dans une relation de concurrence forte au niveau de leur stratégie individuelle.

3. RESULTATS

3.1 Les phases stratégiques de la stratégie coopérative

Au lancement de la stratégie de coopération à la fin des années 80, plusieurs vignerons quittent les caves coopératives, qui regroupaient l'ensemble des producteurs de vin du territoire, pour créer leur propre cave particulière indépendante. Les huit instigateurs engagés décident, dans une démarche proactive, de mettre en œuvre une stratégie de différenciation par la qualité. Ainsi, les caves coopératives et un nombre grandissant de caves particulières de la zone, en situation de concurrence, se mobilisent au sein d'un syndicat professionnel pour porter une marque collective « Pic Saint-Loup ». Cette marque s'adosse aux marques propres individuelles que les caves commercialisent directement.

La mise en œuvre de la stratégie coopérative au sein d'un syndicat professionnel s'avère indispensable pour fédérer les membres, pour assurer une reconnaissance externe et pour garantir le respect des conditions de production assurant une qualité supérieure des vins. Le syndicat professionnel adopte un fonctionnement associatif démocratique dont l'objet est d'assurer la défense des intérêts de ses membres. La structure garantit le contrôle de la qualité des produits et le respect des normes collectives. Ces normes sont fixées en 1994, dans une deuxième phase de formalisation, par un décret de production qui impose aux membres un certain nombre de contraintes officiant comme des barrières à l'entrée.

Les principales activités du syndicat sont la promotion de la marque collective, la fixation des conditions de production et la diffusion d'informations au bénéfice de ses membres. Il organise son activité autour de commissions *ad hoc* constituées des membres sélectionnés en fonction de leurs compétences. Une cotisation syndicale assure l'emploi d'un manager de la structure collective en charge de l'activité collaborative, qui consiste en la promotion de la marque collective, sa protection et le partage de connaissance entre les membres. La promotion de la marque collective se décline en actions opérationnelles : communication externe, manifestation collective de promotion et participation collective à des salons professionnels. Sa protection consiste à suivre l'évolution d'une demande d'accèsion en AOC propre « Pic Saint-Loup » qui constitue, en 2001, la troisième phase stratégique de consolidation des barrières à l'entrée.

Trois types de connaissances sont partagés : l'information stratégique, la compétence et l'expérience. Le syndicat est un lieu d'échange d'informations, notamment celles qui émanent des organisations professionnelles dans lesquelles sont fortement impliqués des membres du PSL au point d'y exercer des fonctions à responsabilité. Il favorise l'échange d'idées, de bonnes pratiques et de réflexions pour résoudre des problèmes techniques ou opérationnels. Pour ce faire, il organise des formations, des dégustations, où tout un chacun peut s'exprimer. Il crée de la proximité entre les acteurs qui développent des projets communs annexes et des relations extraprofessionnelles. Le cas révèle trois mécanismes de coordination : les relations interpersonnelles informelles, la gestion formelle des activités collaboratives par le manager du collectif et la coordination informelle des prix. Celle-ci s'opère lors de dégustations collectives en comparant la qualité des produits vis-à-vis des prix pratiqués sur les marchés.

3.2 La dialectique entre coopération et concurrence

La concurrence entre les firmes membres du syndicat crée une émulation qui apparaît comme nécessaire au maintien d'une dynamique collective. Le syndicat ne gère pas cette concurrence. Plus précisément, il ne gère pas la commercialisation des produits des entreprises adhérentes. Le manager du syndicat est totalement dédié à la gestion de la collaboration entre ses membres et n'intervient en aucun cas dans la gestion de la concurrence en mettant en marché des produits finis. Ainsi, si le syndicat organise des actions de promotion au cours desquelles les vins sont présentés aux consommateurs ou aux distributeurs, les membres n'y vendent pas leurs produits. De la même manière, le syndicat n'organise jamais d'animation commerciale avec des distributeurs dans le but de vendre les produits de ses membres.

Un important distributeur local résume ainsi la situation : « le syndicat on ne le voit jamais, on n'a jamais d'aide, jamais de demande. Il y a rien, pas de supports, même pas une affiche ». Contrairement aux autres syndicats professionnels de la filière, celui du PSL ne s'immisce jamais dans la commercialisation des produits de ses membres. La gestion de la dialectique entre coopération et concurrence s'opère alors par la distinction stricte des deux dimensions sur deux niveaux. Au niveau collectif, l'objet de la stratégie consiste uniquement en la promotion d'une marque « Pic Saint-Loup », pour laquelle les entreprises sont en situation de coopération. Au niveau individuel, l'objectif des entreprises est de mettre en valeur leur marque individuelle, dans une relation concurrentielle. Le syndicat réussit à gérer cette situation antinomique en ne mêlant nullement les objets propres aux deux niveaux d'analyse mais bien au contraire en les distinguant strictement.

Toutefois, les entreprises utilisent l'objet collectif, c'est-à-dire la marque collective, pour assurer leur objet individuel, soit la promotion de leur marque individuelle. La gestion du paradoxe entre intérêt individuel et collectif est assumée par les dirigeants des entreprises impliquées dans le syndicat. Tout en étant personnellement impliqués dans la prise de décision au niveau de la stratégie individuelle de leurs entreprises, ainsi que dans la mise en œuvre opérationnelle de la concurrence, ils le sont également dans la stratégie et la gestion du syndicat. Les dirigeants d'entreprises adhérentes siègent dans les instances collectives – conseil d'administration, bureau ou commissions – en fonction de leurs attributions, en participant *a minima* aux assemblées générales et aux actions collectives de promotion. Dans la plupart des cas, ils commercialisent directement les produits ou gèrent l'équipe commerciale, ils sont dans tous les cas responsables de la politique commerciale en phase avec la stratégie de marché qu'ils ont élaboré, en concurrence avec celles des autres entreprises adhérentes du syndicat. Le syndicat est ainsi mobilisé par ses membres, au bénéfice de la défense de leurs intérêts collectifs. Sa gouvernance est exclusivement assurée par ses membres.

3.3 La multiplication des stratégies coopératives

Malgré la réussite exemplaire de la stratégie du PSL, la quasi-totalité de ses membres adhèrent à des stratégies coopératives périphériques. Ces stratégies empruntent des formes diverses et peuvent dépasser les frontières de la zone du PSL. L'étude permet d'identifier quarante-six adhésions à ces stratégies, soit une moyenne de deux adhésions par structure membre du PSL. Loin d'être marginal, l'importance du phénomène se mesure par la participation active des dirigeants à l'élaboration de certaines de ces stratégies coopératives et par l'occupation de postes à responsabilité en leur sein.

Tableau 1 : Membres impliqués dans des stratégies coopératives périphériques

Membre	Type	Effectif	Nombre de Stra coop	J. par mois
A	CP*	8,5	2	1
B	CP	9	1	0
C	CP	5	1	0
D	CP	5	1	0
E	CP	10	1	10
F	CP	2	1	0
G	CP	2	2	0
H	CP	9	4	2
I	CP	2	2	0,5
J	CP	3	1	0
K	CP	2	6	0
L	CP	3,5	1	0,5
M	CP	2	4	0
N	CP	4	2	2
O	CP	5	2	4
P	CC**	10	5	0,5
Q	CC	8	5	2
R	CC	17	1	0
S	CP	1	0	0
T	CP	1	2	0
U	CP	2	0	0
V	IW	2	1	0,5
W	IW	1	1	0

*Cave Particulière **Cave Coopérative

En moyenne, les dirigeants du PSL consacrent deux jours et demi de travail par mois à la gestion de ces stratégies coopétitives périphériques. Cette tendance au développement de la coopétition est inévitable car, d'après l'un des dirigeants rencontrés, « les entreprises sont de trop faible taille en France ». Les PME cherchent ainsi à s'affranchir des limites de liberté d'action engendrées par les barrières à l'entrée créées par la structure coopétitive initiale et à bénéficier d'opportunités commerciales en lançant des démarches collectives avec des rivaux.

4. DISCUSSION

4.1 La nécessaire formalisation de la coopétition

Le cas montre qu'une stratégie coopétitive formalisée peut être mise en place par des PME. Les PME sont pourtant caractérisées par la faible formalisation de leur organisation (Mintzberg, 1979), autant d'un point de vue intra-organisationnel (Torres et Julien, 2005) qu'interorganisationnel (Wright et Dana, 2003). Dès la genèse, une structure formelle s'impose pour porter la stratégie coopétitive afin d'établir les standards collectifs de production et l'érection de barrières à l'entrée. Pourtant, le nombre limité de participants au lancement de la stratégie de coopétition permettait aisément l'instauration de modalités plus informelles. Tout comme les grandes firmes, les PME concurrentes en situation de coopétition créent des structures collectives formelles pour gérer la coopération. Dans le cas du PSL, la formalisation d'une structure collective permet la coopération entre un grand nombre de PME concurrentes. L'adoption d'une organisation formelle apparaît comme un facteur clé de succès et d'évolutivité de ces stratégies. L'augmentation continue du nombre d'adhérents n'a pas d'influence sur le mode de coordination initial qui reste stable.

Comme le souligne Geindre (2005), le syndicat professionnel agit comme un catalyseur qui crée les conditions favorables à la constitution de relations de confiance. Néanmoins, dans le cas du PSL, le syndicat est une émanation directe des coopétiteurs dans leur intention de formalisation de la stratégie. La structure syndicale permet l'adoption d'un comportement concerté permettant à ses auteurs d'aménager le contexte de leurs actions (Koenig, 1996). Le choix de remobiliser une entité juridique existante s'est fait par facilité. Le syndicat professionnel n'agit pas, comme dans le cas étudié par Geindre (2005), comme un acteur tiers initiateur de relations de confiance, facilitateur de développement et garant du fonctionnement du réseau. Le syndicat du PSL se fonde sur le socle de relations de confiance préalables. Les coopétiteurs en assurent, de façon exclusive et démocratique, sa totale gouvernance.

4.2 La distinction stricte entre les dimensions collaboratives et compétitives

Le cas du PSL ne permet pas d'adopter un type de compartimentage tel qu'évoqué dans la littérature, comme cela est le cas dans les grandes entreprises (Bengtsson et Kock, 2000, 1999). La petite taille des structures impliquées n'offre pas la possibilité d'un compartimentage organisationnel interne tel que présenté par Pellegrin (2006), leur activité ciblant les mêmes marchés ne permet pas le compartimentage spatial argué par Bresser et Harl (1986). Les stratégies individuelles menées par les firmes du PSL sont des stratégies de marché, au sens de Dumez et Jeunemaître (2006), car elles consistent à créer une différenciation dans l'objectif d'augmenter le prix de vente. La stratégie collective répond d'ailleurs aux mêmes objectifs et correspond ainsi à une stratégie de marché. Les stratégies individuelles et la stratégie collective opèrent donc sur la même dimension, au sens des auteurs, celle du marché.

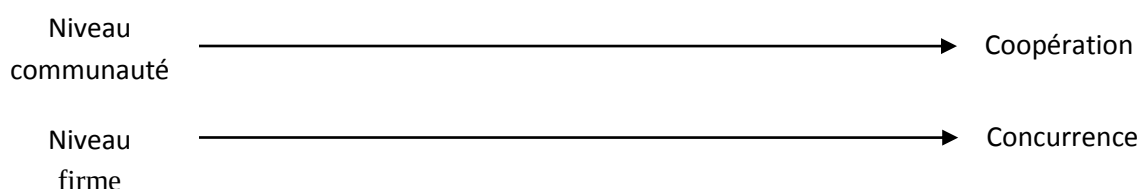
Cette analyse nous renvoie à un double résultat :

- Le compartimentage opéré relève des dimensions coopératives que sont la concurrence et la coopération ;
- Le compartimentage explique l'évolutivité de la stratégie, permettant une continuité des phases concurrentielles et coopératives sur la même dimension sans alternance.

Une première originalité des résultats obtenus est donc le fait que le dirigeant de la structure collective ne gère exclusivement que la coopération ce qui exclut les tensions liées au paradoxe. Le compartimentage opéré relève de la distinction stricte entre la concurrence au niveau individuel et de la coopération au niveau collectif. Ce compartimentage n'est pas de nature intra-organisationnelle mais coopérative, c'est à dire qu'il n'existe pas de compartimentage interne aux organisations mais un compartimentage entre les dimensions concurrentielles et collaboratives qui coexistent simultanément. Les entreprises n'interviennent dans la structure que pour gérer la coopération. En aucun cas elles n'y interviennent pour gérer la rivalité. La simultanéité de la compétition et de la coopération dans les relations horizontales renvoie à la question de la gestion du paradoxe coopératif, c'est-à-dire à la manière dont des individus parviennent à gérer leur implication dans des relations paradoxales de concurrence et de coopération.

Une seconde originalité du cas est que le processus d'alternance entre les dimensions coopératives n'existe pas car la compétition et la coopération se produisent simultanément en permanence. Il ne s'agit pas d'une succession de phases de compétition puis de coopération mais d'un continuum des deux relations. Chacun de ces types de relation se retrouve à des niveaux différents : le collectif pour la coopération et l'individuel pour la compétition. La continuité des processus procure une stabilité qui permet d'éviter les troubles causés par une gestion de la transition entre les phases et fournit une explication à la longévité de la stratégie.

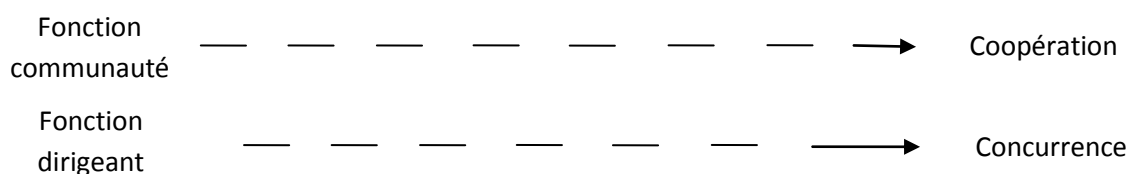
Figure 1 : Continuum des relations de concurrence et de coopération



4.3 Le management du paradoxe en PME

La continuité de la compétition et de la coopération renvoie à la question de la gestion du paradoxe coopératif. Dans le cas du syndicat du PSL, le rôle du dirigeant dans la gestion du paradoxe est déterminant. Toute la difficulté du management de la coopération en PME est le fait que l'implication dans ces deux niveaux collectif et individuel relève du dirigeant. L'interaction entre les entreprises est incarnée par l'interaction entre leurs dirigeants. C'est donc sur eux que repose la gestion de cette situation paradoxale. La figure 2 schématise le processus interne du dirigeant de PME impliqué dans la stratégie coopérative.

Figure 2 : Alternance des activités du dirigeant dans la coopération



L'activité des dirigeants, qui à un moment gèrent le collectif et qui à un autre moment gèrent la compétition au sein de leur entreprise pourrait laisser penser à une discontinuité de la compétition et la coopération. Or, lorsqu'ils participent à la coopération, l'activité concurrentielle de commercialisation de leur entreprise ne s'interrompt pas. De même que durant leur action individuelle agressive, la marque PSL demeure commune. La superposition des flux d'activités du dirigeant fait que la compétition et la coopération restent constantes au niveau des entreprises. Ce changement requiert une capacité élevée de la part du dirigeant à distinguer les niveaux d'analyse, à changer de fonction tout en intégrant leurs buts et leurs implications. Au même titre que la distinction qui s'opère entre la nature des stratégies individuelles et collectives, les dirigeants réussissent cette succession quand ils n'intègrent exclusivement que des fonctions collaboratives au niveau collectif et exclusivement des fonctions concurrentielles au niveau individuel. La gestion du paradoxe est rendue possible par une internalisation du dirigeant de la relation de coopération. Celle internalisation du management révèle une véritable spécificité du management de la coopération en PME.

4.4 La nature des relations coopératives en PME

L'analyse fournit l'identification de plusieurs niveaux d'analyse de la coopération et de la compétition, ce qui conduit à s'interroger sur la nature exacte des relations tissées entre les entreprises. A cette fin, nous proposons une matrice sur la nature des relations entre les firmes alliées autour de la stratégie coopérative étudiée en opérant une double distinction entre :

- Le niveau d'analyse, qui peut être collectif ou individuel, soit le niveau de la communauté ou celui de la firme ;
- Le positionnement qui peut être intra-collectif ou extra-collectif, soit un positionnement à l'intérieur de la stratégie coopérative initiale ou à l'extérieur (vis-à-vis des diverses firmes ou stratégies coopératives concurrentes).

Tableau 2 : Matrice de la nature des relations

		<i>Niveau de positionnement</i>	
		Intra-collectif	Extra-collectif
<i>Niveau d'analyse</i>	Collectif	Collaboration	Concurrence
	Individuel	Concurrence	Concurrence

Au sein du collectif qu'elles ont créé, les firmes alliées développent une relation purement coopérative alors qu'elles sont en relation de concurrence au niveau de leurs marques individuelles. Elles sont également en relation de concurrence avec toutes les marques individuelles de firmes extérieures à la stratégie coopérative initiale, soit un niveau de positionnement extra-collectif. Au niveau d'analyse collectif, la marque « Pic Saint-Loup » est par ailleurs concurrente avec les autres marques collectives développées en extra-collectif.

La stratégie formelle établit donc une zone spécifique de coopération, très structurée, au sein d'un marché qui, dans l'ensemble, est concurrentiel. Cette zone de coopération donne un avantage concurrentiel aux entreprises du collectif par rapport aux entreprises externes. A *contrario*, au sein du collectif, elle n'offre aucun avantage concurrentiel à une entreprise par rapport à une autre. Les entreprises doivent donc développer leur marque propre pour obtenir cet avantage concurrentiel. Cela conduit à considérer que, dans le cas étudié, les stratégies de coopération permettent aux PME qui les suivent de bénéficier à la fois des ressources de la coopération, par rapport à celles qui n'en bénéficient pas, tout en permettant de concurrencer également les entreprises qui fournissent ces ressources coopératives.

4.5 La multiplication des stratégies coopératives pour en dépasser leurs limites

Pour maîtriser les dysfonctionnements induits par l'emploi exclusif d'une stratégie individuelle ou d'une stratégie collective, Bresser et Harl (1986) recommandent de passer de l'une à l'autre. Bon nombre d'auteurs recommandent des phases d'alternance ou une gestion compartimentée. L'étude de cas identifie un phénomène de multiplication des stratégies coopératives que les firmes initient afin d'en dépasser leurs limites et permettre une continuité des relations concurrentielles et coopératives, continuité qui apparaît comme source d'avantage concurrentiel dans la durée. Aucune recherche antérieure, empirique ou théorique, n'avait identifié ce phénomène pourtant prégnant dans l'explication de la longévité d'une stratégie de coopération.

La stratégie de coopération initiale n'interdit pas ses membres de coopérer avec des concurrents externes. Le phénomène de multiplication est guidé par la tentation de reproduire une stratégie efficace et d'éviter le risque de perte de flexibilité, et donc de compétitivité (Bresser et Harl, 1986 ; Astley et Fombrun, 1983). La multiplication des stratégies de coopération permet de dépasser ce risque et de bénéficier des opportunités offertes sur de nouveaux segments de marché. Devant dépasser leurs contraintes de ressources limitées pour soutenir le développement de marques propres, le processus de multiplication permet aux PME de bénéficier des opportunités du marché dans une perspective collective. La multiplication des stratégies coopératives dévoile un troisième niveau d'analyse, celui du multi-collectif. A ce niveau d'analyse, les PME se retrouvent en concurrence avec la stratégie coopérative initiale et ses membres. L'implication dans de multiples stratégies coopératives n'est donc pas sans risque pour l'entreprise et la structure collective initiale. Cette situation nécessite des entreprises une capacité à gérer des niveaux complexes de relations dont il faut veiller à la complémentarité, tout en évitant de causer un éparpillement des ressources et des moyens. Ces relations complexes nécessitent un management complexe.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est de mieux comprendre le management de la coopération par les PME dans une perspective longitudinale. Elle permet, tout d'abord, d'affirmer que la coopération n'est pas réservée aux grands groupes et que des PME peuvent fonder leur développement sur ce type de stratégie. Malgré leurs spécificités qui laissent à penser une moindre formalisation, les PME passent par une formalisation rapide de leur stratégie de coopération en dépit du nombre réduit de participants au lancement. La formalisation apparaît nécessaire pour coordonner l'action collective et guider parallèlement par l'érection de barrières à l'entrée.

Cette étude permet de répondre par l'affirmative à la proposition posée. Elle montre que la spécificité des PME conduit à la mise en œuvre d'un management spécifique de la coopétition en PME. Le dirigeant de PME internalise le management du paradoxe coopétitif, en gérant la coopération au niveau de la structure collective et la compétition au niveau de son entreprise individuelle. Contrairement aux études centrées sur la grande entreprise, le même individu est impliqué dans les deux relations. La capacité des PME à s'engager durablement dans une stratégie de coopétition ne repose pas sur un modèle intra-organisationnel mais sur les capacités de management de leurs dirigeants, notamment dans l'intégration des intérêts paradoxaux des relations coopétitives.

Enfin, l'étude met en lumière la nécessité des PME de multiplier les stratégies de coopétition. La multiplicité des stratégies de coopétition assure de la flexibilité aux PME et renforce la stratégie coopétitive initiale qui reste inchangée. Bien loin d'être une stratégie qui enferme la PME dans un collectif unique, la coopétition peut être menée à des niveaux collectifs différenciés, ce qui donne un avantage compétitif important aux PME capables d'articuler ces différents niveaux collectifs. La capacité des PME à manager de multiples stratégies coopétitives, et l'enchevêtrement de paradoxes qu'elles provoquent, dépend directement des capacités intrinsèques de leurs dirigeants.

Ces résultats ne peuvent être compris que relativement aux limites de l'étude. La principale limite est qu'ils ne sont obtenus que pour le cas du syndicat du Pic Saint Loup dans l'industrie du vin. Dans une autre industrie, ou dans la même industrie mais pour d'autres stratégies coopétitives, les résultats pourraient être différents. Toutefois, nous faisons l'hypothèse que l'industrie du vin est un exemple d'industrie traditionnelle au sein de laquelle des PME sont confrontées à des évolutions de marché comme la globalisation. Nous supposons donc que des résultats proches pourraient être obtenus dans des industries similaires. Ainsi, dans des environnements fortement concurrentiels, la coopétition semble être un choix stratégique pertinent pour les PME. La coopétition n'est pas une stratégie ponctuelle ou marginale. Sa longévité est possible et résulte du maintien des relations concurrentielles et coopératives en continu, de leur gestion strictement dédiée aux niveaux collectifs et individuels. La réussite de cette stratégie semble en grande partie reposer sur son management internalisé par le dirigeant de PME impliqué et, par conséquent, sur ses capacités de management du paradoxe. Seules de nouvelles recherches comparables, sur le même secteur d'activité ou des secteurs d'activité similaires, confirmeront ces résultats.

Les recherches futures devront s'interroger sur la capacité des dirigeants de PME à intégrer les paradoxes de la coopétition. S'agit-il d'une prédisposition de nature psychologique ou socio-psychologique ? Au contraire, est-ce une capacité qui peut s'acquérir ? Si oui de quelle façon ? L'articulation entre les différentes stratégies coopétitives des PME mérite également un approfondissement empirique. Comment les dirigeants arrivent-ils à articuler ces différentes stratégies coopétitives ? Quelle est la portée et quelles sont les limites de la multiplication des stratégies coopétitives ? Poursuivre des recherches sur le management de la coopétition en PME est un enjeu majeur dans un contexte de globalisation des marchés et de course à la technologie.

Bibliographie

- Anderson K. (2004), *The world's wine markets: globalization at work*, Edited by Kym Anderson, Edward Elgar publishing, Northampton.
- Astley W.G. and Fombrun C.J. (1983), "Collective strategy: social ecology of organizational environment", *Academy of Management Review*, vol.8, n°4, p.576-587.
- Bengtsson M. and Kock S. (1999), "Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks", *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 14, n° 3, 178-190.
- Bengtsson M. and Kock S. (2000), "Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously", *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Bengtsson M., Eriksson J., and Wincent, J. (2010), "Co-opetition dynamics - an outline for further inquiry", *Competitiveness Review*, Vol. 20, n°2, p194-214.
- Brandenburger A.M. and Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, New York : Harper Collins.
- Bresser R.K. (1988), "Matching collective and competitive strategies", *Strategic Management Journal*, vol. 9, p.375-385.
- Bresser R.K. and Harl J.E. (1986), "Collective strategy: vice or virtue", *Academy of Management Review*, vol.11, Iss.2, p.408-427.
- Campbell D.T. and Fiske D.W. (1959), "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, 56:81-105.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R., and Carland J.A.C. (1984), "Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization", *Academy of Management Review* 9(2): 354-359.
- Chen M.J. (2008), Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry* 17: 288-305.
- Coelho A. et Rastoin J.-L. (2004), « Stratégies des grands groupes internationaux : vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin ? », in D'Hauteville F., Couderc J.-P., Hannin H. et al. (eds), *Bacchus 2005 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris.
- Czakon W. (2009), "Power asymmetries, flexibility and the propensity to coopete: an empirical investigation of SMEs' relationships with franchisors", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2009 - Vol. 8, n°1, p. 44 – 60.
- Dana L.P., Etemad H., and Wright R.W. (2000), "The global reach of symbiotic networks", *Journal of Euromarketing*, 9 (2): 1-16.
- Dollinger M.J. and Golden P.A. (1992), "Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance ", *Journal of management*, vol.18, n°4, 695-715.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2005), « Concurrence et coopération : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n°1, p. 27-48.
- Dussauge P., Garette B., and Mitchell W. (2000), "Learning from Competing Partners: Outcome and Durations of Scale and Link Alliances in Europe, North America and Asia", *Strategic Management Journal*, vol. 21, n°2, p. 99-126.
- Eikebrokk T.R. and Olsen D.H. (2005), "Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of European SMEs", *Paper presented to Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05)*, Big Island, Hawaii, January 03-06.
- Eisenhardt K.M. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, p.532-550.
- Etemad H., Wright R.W., and Dana L.P. (2001), "Symbiotic international business networks: Collaboration between small and large firms", *Thunderbird International Business Review*, 43 (4): 481-499.
- Forgues B. et Vandangeon-Derumez I. (2007), « Analyses Longitudinales », in R. A. Thiétart et coll., *Méthodes de recherche en management*, Paris : Dunod, 422 - 448.
- Gales L.M. and Blackburn R.S. (1990), "An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), pp. 7-21.
- Geindre S. (2005), « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue Française de Gestion*, 75-91.
- Glais M. (1993), « Analyse typologique des ententes illicites soumises à l'appréciation des autorités concurrentielles françaises et communautaires », *Revue d'économie industrielle*, (63) :45–86.
- Glaser B.G. and Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne, NY : Aldine Press.
- Gnyawali D.R., He J., and Madhavan R. (2006), Impact of Co-opetition on Firm Competitive Behavior: An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4): 507-530.
- Gnyawali D.R., He J., and Madhavan R. (2008), Co-opetition: Promises and Challenges, In C. Wankel (Ed), *21st Century Management*. Thousand Oaks, CA, 386-398.

- Gnyawali D.R. and Park B-J. (2009), "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprise: A multilevel Conceptual Model", *Journal of Small Business Management*, pp. 308-330.
- Goodman L.A. (1961), "Snowball sampling", *The Annals of Mathematical Statistics*, 32 (1), pp. 148-170.
- Hamel G. (1991), "Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances", *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-104.
- Hamel G. et Doz Y. (2000), *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Dunod Paris, 336 pages.
- Hamel G., Doz, Y., and Prahalad C.K. (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, pp.133-139.
- Holmlund M. and Kock S. (1998), "Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies", *International Small Business Journal*, 16 (4), pp. 46-63.
- Ibert J. (2006), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes », dans Yami S. et Le Roy F. (eds), *Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management & Société, Colombelles.
- Jick T.D. (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, 24, pp. 602-611.
- Jordan R., Zidda P. et Lockshin L. (2007), « France-Australie : l'envers du décor », in Couderc J.-P., Hannin H., D'Hauteville F. et al. (eds), *Bacchus 2008 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris.
- Julien P.A. (1993), "Small businesses as a research subject: Some reflections on knowledge of small businesses and its effects on economic theory", *Small Business Economics*, Vol. 5, n° 2, p. 157-167.
- Kock S., Nisuls J., and Söderqvist A. (2010), "Co-opetition: a source of international opportunities in Finnish SMEs", *Competitiveness Review*, Vol. 20, n° 2, pp. 111-125.
- Koenig G. (1990), *Management stratégique : vision, manœuvres et tactiques*, Paris : Nathan.
- Koenig G. (1990), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*, Paris : Nathan.
- Le Roy F. (2008), "The rise and fall of collective strategies", *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, Vol. 5, n°2, p. 127-142.
- Le Roy F. and Yami S. (2008), "Editorial", *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, Vol. 8, n°1, Special Issue: Coopetition and Entrepreneurship, p. 1-5.
- Levy M., Loebbecke C. and Powell P. (2003), "SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems", *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n°1, pp. 3-17.
- Luo Y. (2004), "A coopetition perspective of MNC-host government relations", *Journal of International Management*, vol. 10, N°4, p. 431-451.
- Luo Y. (2007), "A Coopetition Perspective of Global Competition". *Journal of World Business*, 42(2): 129-144.
- Marchesnay M. (1991), « La PME : une gestion spécifique », *Economie Rurale*, n°206, p.11-17.
- Marchesnay M. (2001), « Les PME de terroir : entre « géo » et « clio » stratégies », *Revue Entreprise et Histoire*, numéro spécial novembre 2001.
- Marques P., Robert F., and Le Roy F. (2009), "Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football", *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, Vol. 8, n°1, Special Issue: Coopetition and Entrepreneurship, p. 23-43.
- Merrifield D.B. (2007), "Strategic Collaborations-Essence of Survival". *Research Technology Management* 50(2): 10-14.
- Messeghem K. (2003), "Strategic Entrepreneurship and Managerial Activities in SMEs", *International Small Business Journal*, 21 (2): 197-211.
- Miles M.B. and Huberman A.M. (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. Thousand Oaks, CA, Sage.
- Miles M.B. and Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitative*, 2ème édition, Bruxelles, DeBoeck, traduction française de : *Analysing qualitative Data : A source book for new methods*, Beverly Hills, CA: Sage, 1994.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Montaigne E. (2005), « Le marché viticole et la crise en 2005 », in Montaigne E., Couderc J.-P., D'Hauteville F., Hannin H. et al. (eds), *Bacchus 2006 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris.
- Morris H.M., Koçak A., and Özer A. (2007), "Coopetition as a small business strategy: implications for performance", *Journal of Small Business Strategy*, 18, 1.
- Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2ème édition, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- Porter M.E. and Bond G.C. (2004), "The California Wine Cluster", *Harvard Business School Cases*, Boston, Case 9-799-124, p.2.
- Quintana-García C. and Benavides-Velasco C. A. (2004), "Cooperation, competition, and innovative capability: a panel data of European dedicated biotechnology firms", *Technovation*, Vol. 24, n°12, p. 927-938.

- Stabell C. and Fjeldstad Ø. (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks", *Strategic Management Journal* 19: 413-437.
- Tidstrom A. (2009), "The causes of conflict when small- and medium-sized competitors cooperate", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 8, n°1 pp. 74 – 91.
- Torrès O. and Julien P.A. (2005), "Specificity and denaturing of small business", *International Small Business Journal*, Vol. 23, No. 4, pp.355–377.
- Vanyushyn V., Holmlund M., and Kock S. (2009), "Cooperation with competitors and internationalization: Evidence from the west coast of Finland", *Journal of Euromarketing*, 18 (2): 89-100.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica Paris, 290 pages.
- Walley K. (2007), "Coopetition", *International Studies of Management & Organization*, Summer 2007, Vol. 37 Issue 2, pp. 11-31.
- Welsh J.A. and White J.F. (1981), "A small business is not a little big business", *Harvard Business Review*, 59: 18-32.
- Wright R.W. and Dana L.P. (2003), "Changing Paradigms of International Entrepreneurship Strategy", *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1), March 2003, pp. 135-152. Reprinted in Benjamin M. Oviatt and Patricia Phillips McDougall, eds., *International Entrepreneurship*, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2007, pp. 131-148.
- Yami S. (2008), "Collective strategy of SMEs and CEOs' perceptions: the case of the flax industry in the North of France", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 5, n° .2, pp. 143-156.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., and Le Roy F. (2010), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.
- Yami S. et Le Roy F. (2006), *Les stratégies collectives : une nouvelle forme de concurrence*, Caen : Editions EMS.
- Yin R.K. (1984), *Case study research: Design and methods*. Newbury Park, California: Sage.