AIMS Association Internationale de Management Stratégique

XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique

La symétrie entre les partenaires concurrents : Un facteur explicatif de la longévité d'une alliance coopétitive

Alessandro NICOLOSI
ATER – Doctorant en Sciences de Gestion – Université de Montpellier
alessandro.nicolosi@hotmail.it

Anne MIONE
Professeur des Universités – Université de Montpellier
anne.mione@umontpellier.fr

Frank ROBERT
Professeur Associé – Montpellier Business School
f.robert@Montpellier-BS.com

Mots clés : symétrie, longévité, alliance, coopétition, Sevel

Résumé :

Cette contribution examine le concept de symétrie entre partenaires dans une alliance coopétitive. Ce facteur est identifié comme un frein à la longévité d'une alliance traditionnelle. Nous montrons au contraire que la symétrie est un facteur de longévité lorsque les partenaires sont également concurrents. Nous fondons notre analyse sur une définition élargie du concept de symétrie qui inclut la taille mais également des critères d'objectifs et de management conformément à la littérature sur les alliances. Nous appliquons cette analyse de la symétrie entre partenaires au cas de la coentreprise Sevel gérée par FIAT et PSA depuis plus de trente ans. Cette coentreprise a conduit à deux sites de production, un en France et un en Italie. Pour analyser la symétrie entre partenaires, nous analysons de façon systématique les performances des deux sites. Puis nous réalisons 23 entretiens du côté français et italien pour appréhender la conception de la symétrie par les deux partenaires. Nous montrons combien cette symétrie a permis de stabiliser l'alliance sur la durée et d'assurer ainsi sa longévité.

La symétrie entre les partenaires concurrents : Un facteur explicatif de la longévité d'une alliance coopétitive

INTRODUCTION

Dans la plupart des travaux sur les alliances stratégiques l'« asymétrie » entre partenaires est présentée comme un gage de développement durable de l'alliance : lorsque l'un des partenaires tient une place minoritaire ou majoritaire dans le capital, la capacité d'apprentissage, le pouvoir de négociation associé au projet d'alliance, celle-ci a tendance à être plus couronnée de succès que lorsque les associés possèdent des parts égales du capital (Assens et Cherbib, 2010). Qu'en est-il dans les alliances entre concurrents ? Cette règle ne tend-elle pas à s'inverser lorsque la relation comprend une dimension concurrentielle ? En effet, il semble qu'une symétrie de forces en présence soit la garante de la longévité de la relation. Dans le cas inverse, on pourrait s'attendre à ce qu'une partie absorbe l'autre ou la détruise définitivement. Une relation concurrentielle et coopérative suppose-t-elle que les partenaires concurrents se ressemblent, c'est-à-dire aient la même taille, les mêmes objectifs pour que chacun puisse survivre aux assauts de l'autre ? C'est la question posée par ce papier.

Pour y répondre, nous considérons en tout premier lieu les spécificités associées à l'alliance coopétitive et les difficultés de faire durer cette forme d'alliance dans le temps. Nous considérons ensuite le rôle de la symétrie et de l'asymétrie des partenaires dans cette longévité. Les recherches sont contradictoires. Selon les auteurs, symétrie et asymétrie peuvent servir la longévité mais les recherches privilégient l'asymétrie comme facteur de longévité. Dans le cas des alliances coopétitives toutefois, la symétrie semble l'élément clé de la longévité. L'objectif de la recherche est de mesurer les facteurs de symétrie dans une relation longue de coopétition.

La symétrie est analysée selon une approche enrichie des différentes perspectives dans le champ couvert par les alliances, ce qui conduit à intégrer des critères stratégiques et organisationnels en plus du facteur structurel de la taille. Nous appliquons la mesure de la symétrie au cas d'une coentreprise exceptionnelle en durée : le cas Sevel, coentreprise gérée par PSA et FIAT qui existe depuis quarante ans. Cette coentreprise a conduit à la création de deux sites dédiés à l'alliance, un en France et l'autre en Italie. Nous mesurons la symétrie entre partenaires en interrogeant systématiquement les partenaires français et italiens. Pour comparer leurs performances, nous utilisons les rapports

d'activité et comptes d'exploitation et réalisons un chiffrage des productions et lancements de modèles des deux sites. Pour mieux identifier la perception de la symétrie entre les partenaires, nous réalisons 23 entretiens approfondis auprès des responsables (directeurs de site, responsables qualité, directeurs techniques, techniciens) des deux sites et comparant leur explication de ce qui les rapproche ou les différencie. Nous leur demandons également leur interprétation de ce qui a permis à l'alliance d'atteindre cette durée exceptionnelle. Cette étude nous permet de mettre en évidence une approche enrichie de la symétrie et du rôle de cette conception sur la durée de l'alliance coopétitive.

La première partie présente les difficultés de longévité d'une alliance coopétitive. La spécificité de la coopétition amène à considérer l'importance d'un équilibre entre partenaires ce qui conduit à la question de la symétrie. Nous considérons la littérature très riche sur l'effet de la symétrie et de l'asymétrie sur les alliances traditionnelles, puis nous l'abordons dans la situation de coopétition. La seconde partie décrit la méthodologie. Finalement, la troisième partie présente les résultats qui sont discutés avant la conclusion.

1. DE L'ASYMÉTRIE COMME FACTEUR DE LONGÉVITÉ DE L'ALLIANCE À LA SYMÉTRIE COMME FACTEUR DE LONGÉVITÉ DE L'ALLIANCE COOPÉTITIVE

1.1 LA LONGEVITE DE L'ALLIANCE COOPETITIVE

La question de la longévité d'une alliance entre deux ou plusieurs partenaires a été largement analysée dans les approches portant sur les alliances (Makino et *al.*, 2007 ; Sadowski et Duysters, 2008 ; Kanter, 1994 ; Park et Ungson, 2001 ; Adner et Levinthal, 2004) tandis qu'elle n'est pas véritablement abordée dans les approches portant sur la coopétition (Nicolosi et Mione, 2016). Il peut être paradoxal de faire durer une alliance coopétitive (Pellegrin-Boucher et *al.*, 2013) car elle peut engendrer des tensions et des conflits (Tidström, 2014 ; Le Roy et Fernandez, 2015). Il parait contradictoire qu'une entreprise s'unisse à un concurrent et partage ses avantages compétitifs (Schmiele et Sofka, 2007 ; Le Roy et Czakon, 2016). Par conséquent, la question de la longévité se pose lorsque l'on aborde une situation de coopétition. Comment cette situation coopétitive qualifiée de paradoxale peut-elle perdurer et résister dans le temps lors d'une alliance entre concurrents ?

La question de la longévité d'une alliance coopétitive est effectivement problématique. En effet, Le Roy et Sanou (2014) qualifient les alliances coopétitives[1] comme des relations « d'équilibre instable» au sein duquel les acteurs doivent s'assurer qu'ils co-évoluent autour de relations « équitables » en termes de gains. Ces positionnements soulignent des changements dans la nature et la finalité des relations qui apparaissent moins linéaires et surtout plus ouvertes et plus complexes (Chabault et Hulin, 2016). Regarder la longévité de la stratégie de coopétition et étudier le processus de choix d'un partenaire concurrent, avec lequel coopérer dans le même moment, signifie analyser les motivations à développer une relation de coopétition.

Pourquoi les concurrents s'uniraient-ils à long terme et partageraient-ils leurs compétences sur la durée ? En illustrant le marché comme un gâteau, Brandenburger et Nalebuff (1996) soutiennent que des concurrents peuvent créer un gâteau plus grand en combinant mutuellement leurs forces. Les stratégies concurrentielles se concentrent sur l'appropriation de valeur disponible en cherchant la division la plus profitable du gâteau. Dans l'approche opposée, les stratégies coopératives se concentrent sur la création collective de valeur, cherchant la façon la plus rentable à partager le gâteau. Entre ces deux extrêmes, la coopétition encourage les organisations à découvrir de nouveaux chemins créatifs de production conjointe et de co-management (Dagnino et *al.*, 2007 ; Le Roy et Fernandez, 2015). Cette production conjointe peut exiger du temps pour se réaliser.

Bengtsson et Kock (2000) rappellent l'intérêt de la coexistence de deux interactions stratégiques opposées, la coopération et la compétition. En effet, les auteurs soutiennent que les partenaires peuvent profiter des deux forces : avec la collaboration, le partenaire peut réduire les coûts de développement de nouveaux produits, réduire les délais et profiter des compétences principales de leur contrepartie ; avec la compétition, chaque partie est conduite pour différencier leurs produits et services, l'objectif est de produire plus efficacement que son partenaire (Bengtsson et Kock, 2000).

Ritala (2010) propose un concept plus spécifique concentré sur la relation entre des concurrents directs. Sa définition met en évidence trois aspects clés : a) une congruence de but et une interdépendance de la relation collaborative, comme revendiqué par Dagnino et Padula (2002) ; b) l'indépendance de prise de décisions pour la compétition et c) une compétition sur le marchés de produit fini. Nous utilisons cette définition car notre recherche se concentre sur les phénomènes collaboratifs entre des concurrents directs dans une « relation horizontale ». La stratégie de coopétition apporte donc, à l'entreprise le double bénéfice procuré par la coopération et la

[1] La coopétition est définie comme une « *relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et elles sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* » (Bengtsson et Kock, 2000 p. 412).

compétition. Elle devient la stratégie relationnelle à privilégier par les dirigeants pour augmenter la performance de l'entreprise (Zineldin, 2004). En ce sens, la coopétition s'érige en nouvelle doctrine stratégique au sens normatif du terme. Il est donc fondamental de s'interroger quant à l'intérêt à construire une relation de coopétition sur la durée.

Finalement, nombreuses sont les motivations à développer une relation de coopétition. Premièrement, les coûts et les risques d'être seul sont plus facilement supportés s'ils sont partagés avec d'autres. Encore, un deuxième conducteur est « l'attraction » du partenaire. En effet, être attiré par son partenaire signifie : avoir accès à des nouvelles ressources comme la connaissance, la technologie, les fournisseurs, les clients, ou encore, avoir accès à des nouvelles chaînes d'approvisionnement ou bien, réaliser des économies d'échelle (Bengtsson et Kock, 2000). Toutefois, chercher un partenaire dans la coopétition signifie renforcer ses capacités grâce à son concurrent. Un équilibre entre les alliés concurrents est donc nécessaire. Pour construire une relation équilibrée, nous retenons qu'il doit y avoir des similarités entre les partenaires (Bengtsson et *al.*, 2010). Cette première observation nous amène à considérer la question de la symétrie entre les partenaires pour que les partenaires d'une relation coopétitive puissent conserver leurs avantages dans la durée.

Coopérer avec ses concurrents à long terme signifie ne réduire ni la coopération ni la concurrence. Il s'agit de maintenir un niveau de coopération entre des entreprises rivales d'un même secteur (coopétition horizontale) pour faire face à une forte concurrence ou, à l'inverse, maintenir un rapport de concurrence sur certains aspects de l'alliance entre des entreprises qui coopèrent. Le but est de ne pas arrêter la recherche et la croissance technologique pour acquérir une importante part de marché (Nicolosi et Mione, 2016). Ainsi, la stratégie de coopétition, permettant de bénéficier à long terme des points forts de la coopération et de la compétition, donnerait à l'alliance un élixir de longévité et sans faire obstacle à l'indépendance des partenaires (Hamel et *al.*, 1989). La logique de la coopétition permettrait donc, d'avoir un avantage concurrentiel à long terme.

L'analyse Swot peut nous aider à mieux comprendre cette situation. Au niveau de la coopération, la confiance et l'harmonie permettent à chaque partenaire d'apprendre de l'autre et de préserver l'accès à ses compétences propres. La collaboration est alors, la traduction de la volonté et de la capacité de chaque partenaire d'intégration du savoir-faire de l'autre (Pellegrin-Boucher, 2006). Au contraire, on peut voir les alliances entre concurrents comme de nouvelles formes de concurrence (Hamel et *al.*, 1989 ; Hamel, 1991) où interviennent les rapports de force entre partenaires-adversaires. Dans cette logique, plus une entreprise travaille avec son concurrent, plus elle renforce ce concurrent. En effet, ce dernier peut utiliser les ressources et les compétences auxquelles la coopération lui donne accès pour initier de nouvelles actions concurrentielles et, donc, améliorer sa position sur le marché au

détriment de celles de ses partenaires-adversaires (Pellegrin-Boucher, 2006 ; Pellegrin-Boucher et *al.*, 2013).

Pourtant, la longévité de la relation coopétitive est problématique. En effet, la relation de coopétition est une relation instable et nécessairement sous tension. Plus les entreprises impliquées dans la coopération sont en concurrence directe, plus la coopération a une durée limitée (Park et Russo, 1996) : une des firmes alliées peut considérer que son adversaire-partenaire gagne plus qu'elle dans la coopération. Cette asymétrie des gains peut provoquer un désavantage de compétitivité tel qu'il vaut mieux arrêter la relation de coopération plutôt que de trop renforcer son concurrent (Pellegrin-Boucher et *al.*, 2013). Dans le même ordre d'idées, à tout moment, une entreprise en relation de coopération avec son concurrent peut être tentée de maximiser les gains liés à la coopération, soit en minimisant son investissement, soit en tentant de capter le plus possible la valeur créée en commun ; un tel rapport provoque la rupture de l'alliance parce que le partenaire-adversaire peut considérer que l'autre ne joue pas le jeu et mettre rapidement fin à la relation. Malgré cette forte instabilité de la stratégie de coopétition, de nombreuses entreprises choisissent de s'allier à leurs concurrents (Dagnino et *al.*, 2007). Gérer cette instabilité à long terme appelle des modes de management complexe et le choix entre le principe de séparation (Bengtsson et Koch, 2000 ; Castaldo et *al.*, 2010 ; Fernandez et Le Roy, 2013) ou d'intégration des activités (Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, 2014). Quand la coopétition oblige les partenaires à se comparer soit au niveau de la coopération soit à se concurrencer sur d'autres activités, un certain équilibre ou une similarité entre les partenaires est demandée. L'application du principe d'intégration, pour sa part, revient à s'efforcer de gérer les tensions contradictoires entre la concurrence et la coopération en maintenant entre elles un équilibre (Granata et Le Roy, 2014). Dans les cas, la question est de gérer une tension sur la durée. La question à poser est alors « Quel profil les partenaires doivent-ils présenter afin de permettre à la relation de coopétition de se prolonger ? Doivent-ils se ressembler, leurs objectifs, taille et modes de management doivent-ils être symétriques ? »

1.2 SYMETRIE OU ASYMETRIE DES PARTENAIRES DANS L'ALLIANCE COOPETITIVE

Les recherches sur la symétrie sont contradictoires. La symétrie ou l'asymétrie des partenaires est identifiée comme un facteur favorisant ou défavorisant la longévité de l'alliance. Nous présentons ces résultats pour l'alliance classique avant d'aborder la situation de l'alliance entre concurrents.

1.2.1 L'asymétrie des partenaires et longévité de l'alliance

La question de la symétrie/ asymétrie a des racines profondes mais son analyse comme facteur de longévité d'une alliance vise à combler un manque théorique du management stratégique. Les facteurs permettant de définir une relation comme symétrique ou asymétrique sont multiples ce qui engendre différentes définitions.

Morrow (1991) distingue les alliances symétriques des alliances asymétriques dans une perspective juridique montre qu'une alliance est symétrique quand elle donne un gain précis, la sécurité et un degré d'autonomie aux partenaires et, une alliance est asymétrique quand seulement un des alliés gagne en autonomie et sécurité. Conçue de cette façon, il apparaît que, l'asymétrie entre partenaire est plutôt un facteur d'instabilité des alliances.

En effet, la plupart des échecs des alliances est due à une « non-convergence » entre les partenaires : absence d'une compréhension mutuelle, manque de confiance et conflits de pouvoir (Lorange et Roos, 1992). Ces facteurs déterminent une forme d'« asymétrie » du début jusqu'à la fin de la relation stratégique. Dans cette optique, Blanchot (2006) soutient qu'une alliance se définit par l'indépendance juridique des partenaires, l'existence d'engagements réciproques (qui s'inscrivent dans la durée) et de différences culturelles. Ces trois dimensions ont des conséquences importantes en management : l'indépendance juridique est susceptible de favoriser des comportements individualistes, facteurs de conflits et d'opportunismes ; la dimension temporelle de la relation confronte les partenaires au problème de l'incertitude et les différences culturelles peuvent poser des problèmes d'incompréhension entre les partenaires (Blanchot et Guillouzo, 2011).

Dans le même ordre d'idée, les déséquilibres sont perçus comme des facteurs d'instabilité. Ils renvoient parfois à un sentiment d'équité ou d'iniquité, (Chabault et Hulin, 2016 ; Barclay et *al.*, 2005 ; Kumar et Scheer, 2003). Le sentiment de déséquilibre vécu par certaines entreprises vis-à-vis des relations avec leurs partenaires peut être informationnel, positionnel, stratégique, relationnel, etc… (Chebault et Hulin, 2016). Il peut être source de tensions, de conflits et d'échec de la relation (Chabault et Hulin, 2016 ; Vidot-Delerue et Simon, 2005). Dans les relations asymétriques, l'une des parties est plus dépendante de l'autre, donnant à la partie la moins dépendante le potentiel d'exercer une influence sur l'autre. L'asymétrie provient généralement de différences de tailles, de positions concurrentielles, ou encore de contenu et de nature des ressources (Chabault et Hulin, 2016).

Pourtant, de nombreux chercheurs (Franko, 1971 ; Kogut, 1989 ; Hamel, 1991 ; Blodgett, 1992 ; Yan et Gray, 1994 ; Park et Ungson, 1997 ; Meschi, 2003 ; Cheriet, 2009 ; Assens et Cherbib, 2010) décrivent l'asymétrie entre les partenaires comme un facteur de stabilité et de longévité pour

l'alliance, un gage de développement durable de la relation. La symétrie serait un facteur d'instabilité parce que les partenaires seraient en situation de concurrence frontale potentiellement menaçante pour les partenaires.

Selon Assens et Cherbib (2010) les alliances symétriques impliquent des entreprises ayant plus ou moins les mêmes niveaux de ressources, de compétences et qui s'inscrivent au même stade de développement dans la course à l'innovation et dans la création de nouvelles technologies. Dans cette même perspective, Mouline (2005) définit les alliances comme symétriques lorsqu'elles concernent des entreprises ayant la même taille, des capacités et des ressources similaires et qui sont implantées dans des zones territoriales de même niveau de développement macroéconomique.

Le caractère symétrique ou asymétrique des partenaires d'une alliance peut être examiné selon différents critères (Nicolosi et Mione, 2015). D'un point de vue général, la symétrie vient d'une position organisationnelle et stratégique interchangeable entre les partenaires, de mêmes taille, niveau de ressources, compétences (Mouline, 2005 ; Cheriet, 2009) et stade de développement d'innovation. A l'inverse, l'asymétrie est une relation qui lie des entreprises ayant des positions (stratégies, gestion et gouvernance) différentes. Le tableau 1 résume les critères de symétrie identifiés dans la littérature :

Tableau 1 : Les critères de la symétrie dans la littérature

CRITÈRES	REVUE DE LA LITTÉRATURE			
	1970	1980	1990	2000 à 2010
TAILLE	Daniels, 1971	Killing, 1983 ; Doz, 1986	Williams et Lilley 1993 ; Parc et Kim, 1997 ; Doz, 1996 ; Chen, 1996	Pangarkar et Choo, 2001 ; Mouline, 2005 ; Assens et Cherbib, 2010 ; Cheriet, 2009
OBJECTIFS		Habib et Burnett, 1989 ; Hamel, Doz et Prahalad, 1989	Williams et Lilley, 1993 ; Dacin, Hitt & Levitas, 1997; Chen, 1996	Pangarkar et Choo, 2001 ; Bengtsson et Johansson, 2011
MANAGEMENT		Buono et Bowditch, 1989	Fedor et Werther, 1995 ; Medcof, 1997 ; Saxton, 1997	Pangarkar et Choo, 2001 ; Mouline, 2005 ; Assens et Cherbib, 2010 ; Broschak et Block, 2014
EXPÉRIENCE		Harrigan, 1988		Pangarkar et Choo, 2001 ; Mouline, 2005 ; Assens et Cherbib, 2010
POUVOIR	Cook, 1977	Harrigan, 1985 ; 1988	Morrow, 1991 ; Provan et Gassenheimer, 1994 ; Medcof, 1997	Pangarkar et Choo, 2001

Source : Les auteurs

Le tableau ci-dessus montre que les travaux sur la symétrie ne convergent pas et que les chercheurs se sont concentrés sur différents facteurs qui peuvent définir la symétrie :

- ✓ **Symétrie de taille :**

Selon Williams and Lilley (1993) si les partenaires sont de même taille la coentreprise aura une longévité supérieure aux coentreprises nées de partenaires de taille différentes. De plus, selon Parc et Kim (1997) les partenaires de même taille ont une plus grande capacité à partager des connaissances et des compétences sans risque d'opportunisme.

La symétrie de taille permet d'éviter les conflits d'intérêt et de management (Doz, 1996 ; Pangarkar et Choo, 2001).

- ✓ **Symétrie des objectifs :**

Selon plusieurs auteurs, (Habib et Burnett, 1989 ; Williams et Lilley, 1993 ; Dacin, Hitt et Levitas ; 1997) la disparité des objectifs entre les partenaires accentue le conflit et réduit la longévité et la satisfaction partenariale.

- ✓ **Symétrie culturelle et managériale**

L'absence de symétrie culturelle a des effets nocifs sur une relation partenariale (Buono et Bowditch, 1989 ; Fedor et Werther, 1995 ; Medcof, 1997).

- ✓ **Symétrie d'expérience :**

Harrigan (1988) considère que les différences au niveau de l'expérience augmentent le risque d'opportunisme et par conséquent peuvent conduire à la fin de l'alliance.

- ✓ **Symétrie de pouvoir :**

Cook (1977) soutient l'idée que les entreprises ont tendance à choisir des alliances de pouvoir égal car les coûts de transaction associés sont moins élevés. S'il existe un conflit de pouvoir entre les partenaires, la relation devient asymétrique et l'entreprise peut dépendre de l'autre (Provan et Gassenheimer 1994 ; Harrigan, 1988 ; Medcof, 1997).

Finalement critères caractérisent la symétrie et l'asymétrie des partenaires : l'origine géographique, les capacités et compétences, le niveau d'expérience des partenaires dans les coopérations domestiques ou internationales, la spécificité des actifs détenus, la situation d'urgence, la symétrie / asymétrie technologique et financière, les différences dans les rythmes d'investissement, des capacités d'absorption et d'apprentissage (Inkpen et Beamish, 1997).

1.2.2 Symétrie des partenaires dans les alliances coopétitives

La question de la « symétrie / asymétrie » devient encore plus spécifique, et par conséquent plus intéressante à étudier, lorsque l'on regarde le profil des partenaires dans une alliance entre concurrents.

Raza-Ullah (2014) identifie trois facteurs généraux dans le contexte de la concurrence qui permettent simultanément aux entreprises de concourir et de coopérer, et de manifester le paradoxe de deux manières distinctes. Ces facteurs sont industriels, relationnels et spécifiques à l'entreprise (Gnyawali et Park, 2009).

Premièrement, plusieurs forces unificatrices dans le contexte de la concurrence, par exemple, les cycles de vie courts des produits, la convergence technologique et les coûts élevés de R&D (Gnyawali et Park, 2009 ; Luo, 2007) obligent les concurrents à collaborer. Les entreprises sont obligées de travailler ensemble malgré des intérêts stratégiques contradictoires lorsqu'ils réalisent la nécessité d'innover rapidement ou d'améliorer les produits existants (Chen et Li, 1999 ; Luo, 2007). La convergence technologique implique que les entreprises de différentes industries développent conjointement de nouveaux produits intégrés basés sur des technologies diverses (Sahaym, Steensma et Schilling, 2007).

Deuxièmement, les forces divergentes dans le contexte de la concurrence stimulent les partenaires à concourir. Luo (2007) soutient que quatre facteurs internes et externes obligent les entreprises à rivaliser les unes avec les autres ; (1) un chevauchement croissant entre les objectifs concurrentiels des entreprises, (2) une maturité accrue de l'industrie, (3) une symétrie accrue entre les entreprises et (4) une diminution de la dépendance des ressources entre les entreprises.

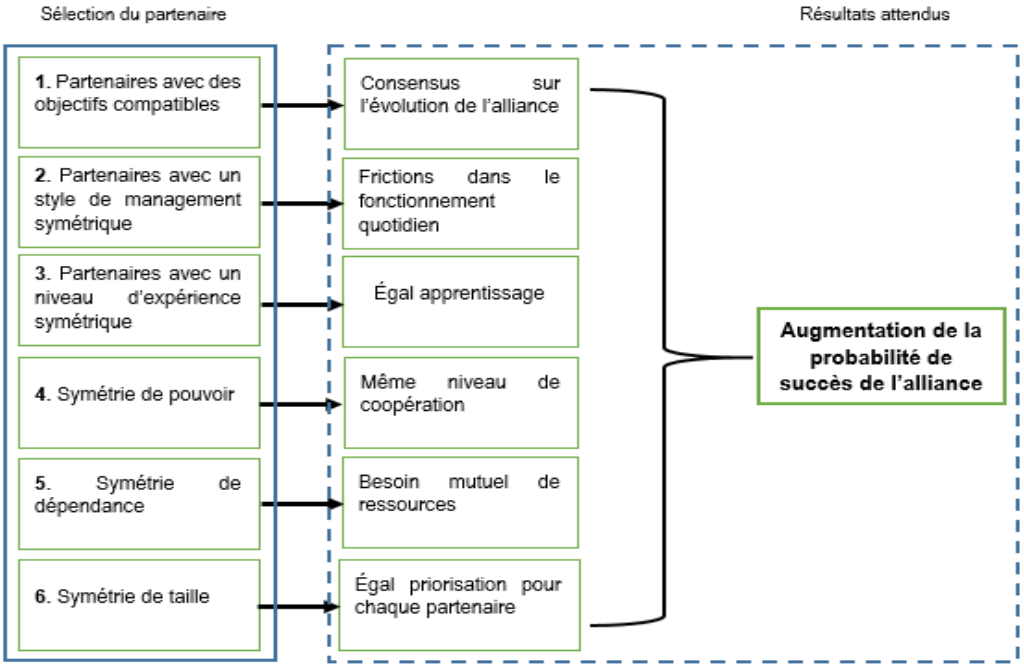
Les objectifs concurrentiels se chevauchent si, par exemple, les stratégies concurrentielles des entreprises et l'avantage concurrentiel ou le portefeuille de produits et d'entreprises deviennent similaires. La symétrie crée donc une menace concurrentielle et augmente le risque de comportement opportuniste. Si, au lieu de cela, les entreprises sont asymétriques et travaillent sur différents marchés géographiques et produits, elles ne se rencontrent pas directement dans la même mesure. Enfin, si l'interdépendance des ressources est importante, les entreprises sont plus enclines à concourir (Henderson et Mitchell, 1997). Il devient plus important de développer des avantages concurrentiels distinctifs par rapport aux autres entreprises (Lado, Boyd, et Hanlon, 1997).

Toutefois, d'autres recherches (Blanchot, 2006) expliquent que les similarités entre les entreprises peuvent aider à la relation de résister dans le temps. Granovetter (1985) montre qu'il existe de fortes interdépendances entre les acteurs ; « les entreprises, loin d'être isolées et totalement libres dans leurs décisions stratégiques, co-évoluent dans des environnements concurrentiels et institutionnels » (Dikmen et Cheriet, 2016, p. 126). Les organisations se trouvent donc, encastrées dans un contexte basé sur des liens sociaux, des relations de confiance, des systèmes de valeurs qui facilitent les

interactions mais également les contraignent et créent des situations de tension (Granovetter, 1985 ; Gulati, 1995). En général, les entreprises sont susceptibles de développer des relations concurrentielles lorsque les profils de ressources de leurs partenaires sont distincts et complémentaires (Luo, 2007). L'asymétrie technologique et le pouvoir de négociation entre les partenaires donnent lieu à la concurrence (Khanna et *al.*, 1998; Luo et *al.*, 2008). Une grande distance entre les profils de connaissances des partenaires entraîne l'intrusion de problèmes concurrentiels dans une relation de coopération (Padula & Dagnino, 2007). Dans ce cas spécifique, l'alliance, pour résister dans le temps, ne doit-elle pas être symétrique ?

En premier lieu, nous observons que l'asymétrie entre partenaires est un facteur de risque pour la longévité de l'alliance coopétitive. En effet, les alliances entre partenaires concurrents de tailles différentes sont généralement marquées par des rapports de dépendance, des déséquilibres des pouvoirs de négociation et des différences de perceptions de risques / bénéfices par les partenaires (Dikmen et Cheriet, 2016 ; Lu et Beamish, 2006). Ces risques relationnels peuvent alors modifier les évolutions des rapports de force entre les partenaires (Tinlot et Mothe, 2005), l'achèvement des apprentissages organisationnel ou institutionnel des partenaires (Inkpen et Beamish, 1997) ou enfin créer des situations de tension (Dikmen et Cheriet, 2016 ; Mohr et Spekman, 1994). Un problème d'équilibre se pose. La création d'une alliance symétrique basée sur un profil similaire des partenaires et sur un management symétrique de la relation elle-même peut constituer un facteur favorable à la longévité de l'alliance et éviter des situations de tension et de rupture entre les alliés. Dans cette logique, Pangarkar et Choo (2001) soutiennent l'idée que les similarités entre partenaires contribuent au succès de l'alliance. Leur modèle est représenté de la manière suivante (Figure 1).

Figure 1 : Le modèle de Pangarkar et Choo, 2001



Les résultats de Pangarkar et Choo (2001) montrent que les entreprises préfèrent chercher des partenaires similaires ou symétriques et que la performance, la stabilité et la longévité de l'alliance sont liées à ces facteurs de symétrie (taille, culture, management, pouvoir et expérience). Selon les auteurs, le succès de l'alliance est fortement corrélé aux facteurs de symétrie. Cette symétrie contribue aussi à la longévité de la relation. Déjà dans son étude de la longévité des alliances stratégiques biotechnologiques, Pangarkar (2003) avait utilisé la durée de la relation comme proxy de sa performance et de son succès. Pour l'auteur, « *les alliances stratégiques de courte durée ne donnent pas aux partenaires les opportunités de tirer les avantages attendus en termes de synergies et d'apprentissage organisationnel* » (p. 270).

La perspective temporelle est également adoptée par Bengtsson et Johansson (2011) lorsqu'ils décrivent la symétrie comme une question de « convergence » c'est-à-dire « *la propriété que différentes transformations d'un même état ont une transformation dans le même état final* ». La convergence des industries concurrentielles a changé l'environnement stratégique dans de nombreux égards, offrant d'importantes implications en sciences de gestion (Bengtsson et Johansson, 2011).

À partir de ce dernier constat, nous pouvons nous interroger sur la symétrie des partenaires et de la relation sous l'angle « coopétitif ». En effet, selon Bengtsson et *al*. (2010) la symétrie dépend des conditions structurelles comme le nombre et la répartition de la taille des entreprises, la différenciation des produits et l'intégration verticale. Par exemple, les concurrents peuvent être considérés symétriques quand ils opèrent dans les mêmes segments de marché, sur les mêmes produits

et en utilisant les mêmes ressources (Chen, 1996). Selon les auteurs, le degré de symétrie ou de similitude peut varier et peut avoir des implications différences au niveau de la compétition et de la coopération. Un haut degré de symétrie est susceptible d'entraîner une situation de rivalité intense et une interaction dynamique basée sur des contre-attaques (Ferrier, 2001 ; Chen et *al.*, 2007) et un haut degré de coopération, si d'un côté il est témoin d'un stable rapport de confiance, de l'autre côté il peut arrêter la course à l'innovation.

Les partenariats symétriques ont tendance à être plus stables puisque la contribution de chaque partenaire a tendance à être équilibrée. Cependant, ~~t~~oute coopétition n'est pas nécessairement atteinte avec des partenaires ayant des motivations réciproques. Un exemple d'une asymétrie commune est celui fréquemment observé dans les partenariats internationaux où une entreprise cherche l'accès à un nouveau marché dominé par son partenaire local, tandis que celui-ci cherche l'accès à la technologie gérée par sa contrepartie. De tels cas de motivations « non-réciproques » aboutissent aux partenariats asymétriques et ont tendance à être plus risqués et instables.

Enfin, l'engagement à long-terme peut améliorer la légitimité ou la neutralisation des conflits possibles entre les partenaires et permettre à la relation coopétitive de survivre dans le temps (Zineldin, 2004). Le modèle de Chin et *al.* (2008) décrit les trois sous-facteurs de l'engagement, à savoir :

1) Adopter les forces et les faiblesses mutuelles de son partenaire. La coopétition peut s'épanouir lorsque les organisations comprennent leurs forces et leurs faiblesses respectives. Chaque organisation peut (ou bien, doit) adopter les forces de l'autre pour obtenir un effet de synergie (Zineldin, 2004). Pour parvenir à une relation de coopération à long terme, chacun doit adopter les forces et les faiblesses de son partenaire.

2) S'accorder à long terme : les accords à long terme permettent aux organisations de travailler ensemble pour atteindre les objectifs stratégiques (Drucker, 1996).

3) Réaliser un examen périodique : l'examen périodique peut servir à maintenir la collaboration entre concurrents (Chen, 2003). Si les entreprises veulent maintenir un partenariat, un examen périodique peut aider une relation à maintenir le partage de l'information et la réduction de la probabilité de conflit.

Le succès de la coopétition est donc compliqué et il est lié à la survie de la relation elle-même. En général, la durabilité ou longévité d'une alliance (stratégique) est la durée de la période de survie de l'accord (Rahman et Korn, 2014). Notre étude s'appuyant sur la durée qui traduit la longévité, nous utiliserons un « spanning » chronologique du passé au présent et à l'avenir. Ce spanning peut se

référer d'un point de vue commercial au temps d'accès ou de sortie d'un marché (M'Chirqui, 2005 ; Padula et Dagnino, 2007 ; Fang, 2006 ; Chen et Tjosvold, 2008). Pour notre part, nous représenterons la stratégie de coopétition dans le temps de vie de la coentreprise, en identifiant des événements, des épisodes et des époques (Crisan, 2013) au cours desquels les entreprises se trouveront en même temps en concurrence et coopération. L'objectif de notre recherche sera alors d'identifier les situations de symétrie et d'asymétrie des partenaires dans cette relation durable de coopétition.

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

2.1 LA COLLECTE DES DONNEES

Les données sont issues d'une riche analyse documentaire (il s'agit de documents récupérés dans les archives de PSA à Montbéliard et de FIAT à Turin qui concernent la période de 1976 à 2016), de l'analyse de rapports d'activité des sociétés PSA et FIAT tout au long de la période 1978-2014 ainsi que de données financières et comptables de la coentreprise Sevel Val di Sangro. Nous avons également réalisé 23 entretiens semi-directifs approfondis avec les responsables de différentes unités chez les deux constructeurs automobiles. Les données recueillies sur la production et la commercialisation des différents modèles proviennent de données secondaires et primaires.

2.2 LE CHOIX DE L'ETUDE DE CAS UNIQUE

La démarche méthodologique choisie dans cette recherche a pour objectif de représenter la longévité de la stratégie de coopétition et d'analyser le cas unique de la coentreprise Sevel avec une longévité hors du commun, née de l'alliance internationale entre les constructeurs automobiles PSA et FIAT. Nous avons choisi l'étude de cas car elle est considérée par de plus en plus de chercheurs en sciences sociales et de gestion comme la méthode la plus appropriée pour comprendre des phénomènes dynamiques qui impliquent plusieurs dimensions (Yin, 1994). Si certaines études montrent que les connaissances produites par l'étude d'un cas unique sont idiosyncratiques et donc impropres à la généralisation, d'autres études (Yin, 2003) montrent que la construction d'une théorie à partir d'un seul cas est tout à fait sensée et que le cas unique peut être source de généralisation scientifique sur les organisations. Yin (1994) dit que l'étude de cas unique se justifie dans les situations suivantes : tester une théorie existante, la confirmer, la remettre en question ou la compléter.

Le cas Sevel, qui nous intéresse, est un cas emblématique de coopétition et ce, dès 1978 : PSA et FIAT, à travers la coentreprise Sevel, se spécialisent dans la production de monospaces et d'utilitaires

et parviennent à ce qu'un même véhicule (à 95% identique) soit vendu sous quatre étiquettes différentes : Citroën Evasion, Peugeot 806, Fiat Ulysse et Lancia Zeta.

2.3 L'ETUDE DE CAS : L'ALLIANCE COOPETITIVE, EGALITAIRE ET DURABLE PSA-FIAT

L'alliance PSA entre Peugeot et Citroën qui s'est, d'abord, réalisée en 1976 est une alliance de type « fusion-absorption » où Peugeot (*société absorbante*) reçoit les actifs et les dettes de Citroën (*société absorbée*) et où la prise de contrôle est réalisée sous forme de participation financière ; l'ensemble des participations est regroupé au sein d'une société holding « PSA Peugeot-Citroën » contrôlée par la famille Peugeot avec 30% du capital.

Avant de nous intéresser à l'alliance entre PSA et FIAT, il faut souligner que dans les années 1970 et 1980, il était quasiment impensable pour deux entreprises de mettre en commun la production d'un modèle tout en restant commercialement concurrents. Or, cette simultanéité entre coopération et compétition chez les deux constructeurs est un véritable défi et représente certainement l'amorce d'un changement stratégique dans la façon de s'allier.

Le premier accord a été réalisé en 1978 et avait pour finalité la production de véhicules utilitaires légers assemblés sur la même plateforme mais comportait des différences mineures de carrosserie afin de réduire les coûts de projet et d'investissement en équipements productifs (Volpato, 2008). En effet, ce type d'accord concerne une branche du marché automobile et s'adresse à une clientèle professionnelle qui recherche robustesse, fiabilité et bas coûts de gestion.

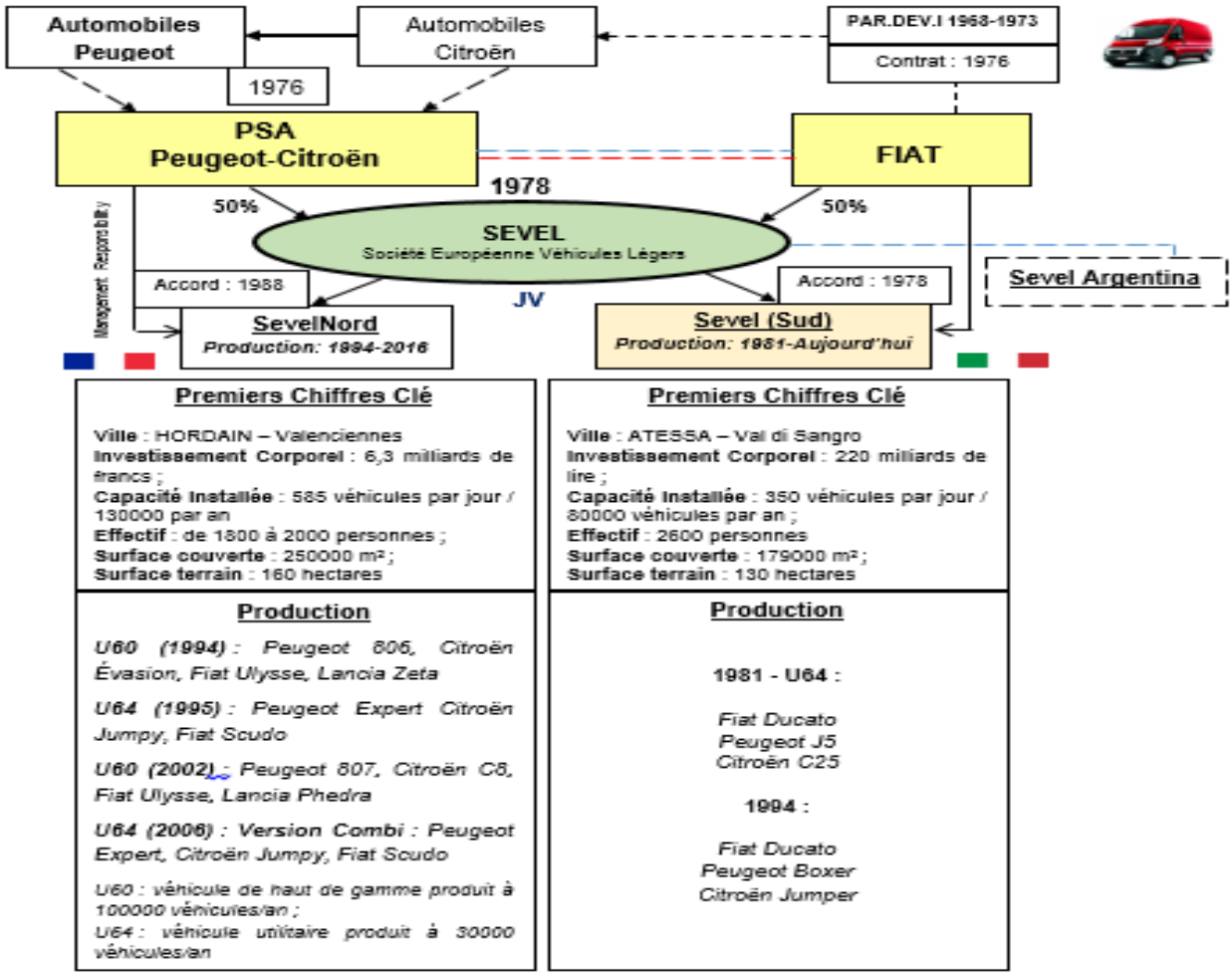
La coentreprise paritaire a vu le jour en 1981 alors qu'une société commune avait été créée à Atessa en Italie : *Sevel S.p.A* (Société Européenne de Véhicules Légers) ou mieux connue sous le nom ***Sevel Val di Sangro*** (ensuite identifiée comme ***SevelSud***) et contrôlée par FIAT. Elle est détenue à 50% par FIAT, 25% par Automobiles Peugeot et 25% par Automobiles Citroën. En 1988, une autre coentreprise a été créée en France, à Valencienne, ***SevelNord*** sous le contrôle de PSA. Plus précisément :

✓ **Sevel Val di Sangro** (Atessa, IT) : Gérée par FIAT, il s'agit de la plus grande usine moderne de véhicules utilitaires légers en Europe spécialisée dans la production de véhicules de grande taille : Peugeot Boxer, Citroën Jumper et Fiat Ducato.

✓ **SevelNord** (Hordain, FR) : Gérée par PSA et dotée d'une chaine de montage flexible, l'usine est spécialisée dans la production de monospaces haut de gamme et de véhicules utilitaires légers de moyenne gamme. Les monospaces se déclinent aujourd'hui dans la gamme Peugeot avec 807, C8 chez Citroën, Ulysse chez FIAT et Phedra chez Lancia. Les fourgons compacts se retrouvent chez Peugeot, Citroën et FIAT avec respectivement les modèles Expert, Jumpy et Scudo.

Le schéma ci-dessous présente l'alliance Sevel et ses effets.

Figure 2 : L'alliance coopétitive et égalitaire PSA-FIAT



2.4 LE PROJET SYMETRIQUE PSA-FIAT : « SEVEL »

En 1978, PSA et FIAT signent un accord pour la construction et la production en commun d'un véhicule commercial qui complétera les gammes des deux sociétés. Cette coopération vise, en outre, à accroître la compétition soit de PSA soit de FIAT au niveau international. La production a été effectuée par une société en commun basée à Val di Sangro, dans les Abruzzes en Italie. « *La fabrication des parties composantes le véhicule sera fait au fin d'assurer un satisfaisant équilibre entre les deux Groupes* »[2].

Le projet « Sevel » s'est déroulé en deux principales étapes. La **première** a été la création de la coentreprise « Sevel S.p.A » (Società Europea Veicoli Leggeri - Société Européenne de Véhicules Légers) en Italie, société indépendante dédiée au développement et à la production des VUL. Compte

[2] Article Presse (1978). "*Accordo di cooperazione FIAT-PSA*"

tenu du double intérêt à réaliser des économies d'échelle, la coentreprise vise à produire des véhicules avec très peu de degré de différenciation. Les sociétés mères, PSA et FIAT, achètent alors les véhicules presque identiques résultant de la coentreprise et les vendent sous quatre différentes marques selon leurs propres réseaux de distribution.

En termes d'équité, PSA et FIAT détiennent chacune 50% des actions de la coentreprise Sevel. En termes de dépenses, les deux partenaires ont convenu de contribuer également à la R&D commune de la coentreprise et aux activités nécessaires pour développer les pièces de véhicules qui ne sont pas différenciés entre PSA et FIAT. Les partenaires ont adopté un « **mécanisme de compensation** », selon lequel si le nombre de véhicules passés de la JV à eux était sensiblement plus faible que les plans originaux respectifs, les coûts plus élevés étaient répartis entre les deux partenaires en récupérant, ainsi, les pertes de la coentreprise.

Les activités de l'alliance PSA-FIAT ont connu une expansion significative en 1988, lorsque les deux sociétés ont étendu leur collaboration pour établir une autre plante, appelée SevelNord, à Valenciennes, en France, dédié au développement et à la production de monospaces. Cela représente la **deuxième** étape de l'alliance. Reflétant le modèle adopté pour Sevel Val di Sangro, SevelNord a été détenue à parts égales par PSA et FIAT mais sous le contrôle de PSA. SevelNord a réalisé des économies d'échelle par la fabrication de véhicules distincts mais sur la base d'une plate-forme commune appelée « G9 ». Comme pour Sevel Val di Sangro, PSA et FIAT commercialisent leurs produits selon leur marque propre.

Les opérations chez SevelNord ont commencé en 1993 et les premiers véhicules produits étaient **Fiat Ulysse, Lancia Zeta, Citroën Evasion** et **Peugeot 806**. Deux ans plus tard, SevelNord a commencé à fabriquer des MPV (**Fiat Scudo, Citroën Jumpy** et **Peugeot Expert**). Ainsi que la participation détenue à parts égales dans les deux coentreprises, le modèle institutionnel de l'alliance Sevel visait à équilibrer le pouvoir de décision et à assurer le contrôle mutuel entre les deux partenaires. Plus précisément, PSA et FIAT ont adopté les organismes suivants de contrôle et gestion (Corbetta et Amore, 2015) :

1. Deux *Conseils d'Administration* (respectivement pour Sevel(Sud) et SevelNord), formés chacun par huit membres : deux chefs de la direction (un de PSA et l'autre de FIAT) ; cinq administrateurs non exécutifs ; un président non exécutif français à Sevel(Sud) et un président non exécutif italien à SevelNord.
2. Un *Comité de Gestion de Projet*, formé par les gestionnaires de Sevel, PSA et FIAT qui se rencontrent six fois par an.

3. Un *Comité d'Exploitation*, formé principalement par les gestionnaires Sevel qui se sont réunissent tous les mois.
4. Un *Comité de Pilotage*, formé conjointement par des représentants de PSA et FIAT (un représentant de la production, de produit, de la R&D, de l'ingénierie, de développement des affaires et des fonctions de coordination) avec des réunions prévues deux fois par an pour travailler sur toutes les questions laissées sans réponse par la gestion de projet et les comités d'exploitation.
5. Un organisme de surveillance, appelé « *Rapport de Contrôle* » et formé par les contrôleurs industriels de PSA, FIAT et Sevel, qui se rencontre au début, au milieu et à la fin de chaque année dans le but de contrôler l'état financier de la coentreprise.

3. RÉSULTATS : SYMÉTRIE DES PARTENAIRES ET LONGÉVITÉ DE L'ALLIANCE COOPÉTITIVE

Nos résultats sont présentés en trois sections principales. Tout d'abord nous identifions l'existence de la coopétition entre PSA et FIAT : nous montrons les éléments de coopération et de compétition pour expliquer les intérêts des deux partenaires à développer une stratégie de coopétition. Ensuite, nous analysons l'exceptionnelle longévité de cette alliance (plus de 38 ans) au travers d'un recensement des événements historiques et stratégiques de la coentreprise Sevel (dans cette partie nous utilisons les données secondaires recueillies dans les archives, les interventions des Présidents PSA et FIAT et les données primaires des entretiens effectués par téléphone ou en face à face). Finalement, nous observons la symétrie à trois niveaux : tout au long de l'alliance (à partir de 1978 jusqu'à 2016) ; dans le mécanisme de contrôle des deux coentreprises détenues de façon égalitaire et dans les résultats de production de SevelSud et SevelNord.

3.1 LA COOPETITION ENTRE PSA-FIAT

Deux motivations principales ont poussé PSA et FIAT à se choisir dans la stratégie de coopération et de compétition afin de profiter des avantages de la coopétition : être plus forts au niveau international et entrer dans un nouveau marché. Le tableau 2 résume notre observation des activités réalisées sous un mode coopératif, compétitif et le résultat de la simultanéité de ces deux modes dans la situation de coopétition.

Tableau 2 : La coopétition entre PSA et FIAT

ACTIVITES DE COOPÉRATION (PSA-FIAT)	**ACTIVITES DE COMPÉTITION** (PSA-FIAT)
- Partage de conceptions ; - Mise en commun des connaissances ; - Mise en commun de compétences ; - Prise des décisions communes ; - Mise en commun des Innovations Technologiques ; - Disponibilité des produits ; - Mêmes stratégies ; - Répartition des dépenses d'investissement (cf. Bilan 1979, 220 milliards de lires, 110 PSA - 110 FIAT) ; - Répartition des dépenses de R&D ; - Répartition des dettes (cf. **Bilan 1979** Prêt Bancaire) ; - Partage de risques de l'entreprise ; - Distribution complémentaire.	- Protection des compétences ; - Contrôle de la Société (SevelSud – FIAT et SevelNord – PSA) ; - Rapports avec fournisseurs et clients ; - Vente (selon la marque) ; - Distribution (selon la marque, renforcer l'offre commerciale propre) ; - Succès d'image.
RESULTATS DE LA COOPÉTITION SEVEL	
- Succès de certains modèles (best sellers) ; - Production triplée depuis le début de la collaboration ; - Augmentation de la part de marché domestique et international ; - Expansion dans de nouveaux marchés hors l'Europe ; - Nouveaux partenaires agrégées aux fondateurs ; - Multiplication des modèles produits ; - Quarantaines d'alliance.	

3.2 LA SYMETRIE DES PARTENAIRES DANS LE TEMPS

L'analyse de notre cas permet de résumer l'alliance FIAT-PSA sous quatre axes principaux qui prennent en compte d'un côté la coopétition et de l'autre la symétrie des partenaires :

1) L'alliance porte sur la conception de véhicules en commun (véhicule utilitaires, monospaces) et sur leur production dans des usines communes (Val di Sangro, Valenciennes).
2) L'alliance repose sur une stricte parité entre les deux Groupes :
   - ✓ **Parité financière :** chacun de deux unités est détenue par FIAT à 50% et par PSA à 50% par l'intermédiaire de ses filiales Peugeot et Citroën.
   - ✓ **Parité décisionnelle :** chacune des sociétés est dotée d'un Conseil d'Administration paritaire. Les décisions importantes sont prises au sein d'un Comité Directeur, également paritaire.
   - ✓ **Parité de production :** chaque groupe peut disposer de 50% de la capacité installée sur chaque site.
3) Pour faciliter la mise en œuvre et par souci d'efficacité, la responsabilité de gérer chaque usine est confiée au partenaire du Pays correspondant (Sevel à Val di Sangro, gérée par FIAT ; SevelNord, à Valenciennes, gérée par Peugeot et Citroën).
4) La coopération FIAT-PSA permet aux deux partenaires de partager les frais d'étude et les investissements. Ils peuvent ainsi réaliser des économies d'échelle nécessaires pour pouvoir

se placer dans des conditions de rentabilité acceptables sur deux marchés (véhicules utilitaires et monospaces) relativement limités.

Dans cette partie nous analysons les phases « symétriques » qui émergent de notre étude de cette alliance exceptionnelle pour sa longévité : la symétrie identifiée dans les moments de décision stratégique de chaque année ; la symétrie du système de contrôle et de responsabilité de SevelSud et de SevelNord et l'évolution symétrique des résultats de production des deux coentreprises.

a) <u>La symétrie toute au long de l'alliance</u>

Comme nous avons précisé, notre but était également de reconstruire l'histoire de l'alliance entre PSA et FIAT. Pour chaque année de l'alliance entre les deux constructeurs automobiles, nous avons identifié les différents facteurs de symétrie analysés dans la littérature. En effet, pour tout évènement important de l'alliance, PSA et FIAT ont continué à se choisir et identifier des éléments similaires l'un dans l'autre. Ces similarités ont renforcé l'alliance elle-même. Après une dizaine d'années, soit PSA, soit FIAT n'avait pas intérêt à changer de partenaire concurrent. En ce sens la symétrie a contribué à la durabilité de cette coopétition spéciale. La longévité de l'alliance PSA-FIAT est le résultat d'un programme égalitaire entre les partenaires, de similarité conservée au cours des années après leur rencontre sur le marché des véhicules légers. Cette longévité résulte également d'une forte similarité culturelle et interpersonnelle :

> *Cette durée témoigne, s'il en était besoin, de la réussite de cette coopération, de la bonne entente entre les partenaires et de l'intérêt que nous lui portons pour notre développement*, (Directeur Général de PSA, 2006).

Le tableau ci-dessous présente les séquences stratégiques importantes, les moments de tensions entre les deux partenaires et les facteurs symétriques de l'alliance PSA-FIAT.

<u>Tableau 3 : Les moments de symétrie de PSA et FIAT tout au long de l'alliance</u>

ANS	EVENEMENTS	SYMÉTRIE DES PARTENAIRES
1978	**1er accord** de coopération pour l'étude et la fabrication en commun d'un véhicule utilitaire. Une société commune est créée à Atessa en Italie : *Sevel S.p.A* (Società Europea Veicoli Leggeri - Société Européenne de Véhicules Légers) ou mieux connue comme *SevelSud* détenue à 50% par Fiat, 25% par Automobiles Peugeot et 25% par Automobiles Citroën.	Symétrie des Objectifs
1979	Les deux groupes engagent l'étude commune d'un petit moteur « quatre cylindres » dénommé « *fire* ».	Symétrie de Connaissances et Compétences Technologiques
1980	**Fusion FIAT-PSA en Argentin et constitution de la « Sevel Argentin »**.	Symétrie des Objectifs et de Production

1985	**PSA sort de la collaboration avec FIAT pour la fabrication du moteur « *fire* ».**	Tension et Asymétrie des Objectifs
1988	**2e accord** pour le développement en commun d'un véhicule monospace et d'un véhicule utilitaire compact à *SevelNord* et extension de l'accord sur les véhicules utilitaires pour remplacer ceux produits depuis 1981. Cette nouvelle unité de production s'installe sur les communes de Lieu-Saint-Amand et de Hordain, à 20 km de Valenciennes et 15 km de Cambrai.	Symétrie des Objectifs et de Connaissance et Compétences Technologiques
1993	**Lancement de la production des Citroën Jumper, Peugeot Boxer et Fiat Ducato (Sevel Val di Sangro).** **Lancement de la production des Citroën Evasion, Fiat Ulysse, Lancia Zeta et Peugeot 806 (SevelNord).**	Symétrie de Production et de Pouvoir de Marché
1994	**Inauguration du site industriel de SevelNord** pour la production des *Peugeot 806*, *Citroën Evasion*, *Fiat Ulysse* et *Lancia Z*. Comme Val di Sangro, le site est détenu à parité (50% – 50%) par les deux groupes. Dans les deux cas, *la gestion du site est effectuée par le partenaire du pays correspondant.*	Symétrie des Objectifs
1995	**Lancement de la production des Peugeot Expert, Citroën Jumpy et Fiat Scudo** sur le site de SevelNord.	Symétrie de Pouvoir de marché
2002	- **Signature d'un accord cadre** prolongeant la coopération des deux groupes dans le domaine des véhicules utilitaires légers jusqu'en 2017. FIAT et PSA prévoient la conception et la réalisation de deux gammes de véhicules utilitaires légers qui seront mis sur le marché après 2005. - **Lancement des nouveaux monospaces** haut de gamme : *Peugeot 807*, *Citroën C8*, *Fiat Ulysse*, *Lancia Phédra* en remplacement des modèles *806*, *Evasion*, *Ulysse* et *Z* écoulés à plus de 400.000 unités. On enregistre la production de 1.000.000 véhicules (SevelNord).	Symétrie des Objectifs et de Connaissance et Compétences Technologiques
2005	**Signature d'un accord avec un partenaire turc TOFAŞ** pour le développement et la production d'un petit véhicule utilitaire d'entrée de gamme industrialisé par TOFAS dans son usine de Bursa (Turquie).	Symétrie des Objectifs
2006	**Mai** : présentation du nouveau fourgon *Citroën Jumper*, *Peugeot Boxer* et *Fiat Ducato* et du dispositif industriel associé à Val di Sangro. **Novembre** : présentation du nouveau fourgon compact et combi *Citroën Jumpy*, *Peugeot Expert* et *Fiat Scudo* et du dispositif industriel associé à SevelNord.	Symétrie de Connaissance et Compétences Technologiques et de Pouvoir de marché
2007	**Septembre** : lancement industriel de *Citroën Nemo*, *Peugeot Bipper* et *Fiat Fiorino*, nouveau concept de fourgonnette compacte et économique développé avec FIAT et réalisé en partenariat avec TOFAŞ.	Symétrie de Connaissance et Compétences
2011	**PSA et FIAT ne renouvelleront pas leur accord de joint-venture de *SevelNord* au-delà de 2019.**	Tension et Asymétrie des Objectifs
2012	Le **11 juillet 2012**, les deux partenaires ont informé que PSA reprendrait la participation de FIAT dans SevelNord avant la fin 2013, « *Dès 2013, FIAT aura un simple accord commercial pour acheter des véhicules à SevelNord* » souligne le syndicat, confirmant la fin de la coopération sur SevelNord en 2017. En 2011, FIAT avait annoncé que la coopération dans SevelSud continuerait jusqu'à 2019. Suite au prochain départ de FIAT, **PSA et TOYOTA ont signé un accord** précisant que PSA fournirait à TOYOTA des véhicules utilitaires légers sous la marque TOYOTA dérivés des Peugeot Expert et Citroën Jumpy, respectivement, produit à SevelNord. L'accord prévoit également une collaboration sur la prochaine génération de véhicules devant être produits par PSA Peugeot-Citroën. Cette collaboration devrait s'étendre au-delà de 2020.	Tension et Asymétrie des Objectifs

2014	**Décision d'arrêter l'alliance entre PSA et FIAT dans l'établissement de SevelNord.**	Tension et Asymétrie des objectifs
2015	**Le 26 Mars l'usine Sevel Val di Sangro a fêté ses 5.000.000 de véhicules**. L'usine est capable de produire plus de 300 types de carrosseries, soit 10.000 versions différentes des véhicules produits, auxquelles on peut aussi ajouter 150 options. Le nuancier de couleurs disponibles comporte 208 teintes.	Symétrie des Objectifs
2016	**Renouvellement de la gamme « Fiat Professional » chez SevelSud** née en 2007. Le 17 Septembre Sevel Val di Sangro célèbre le 35e anniversaire. « **Sevel reste la plus grande usine en Europe dans le secteur des véhicules utilitaires légers** et le cœur de l'automobile des Abruzzes. Sevel, avec ses records de production, ses lignes d'assemblage en cours d'exécution à pleine capacité pendant les années, une moyenne de plus de 1.100 camions par jour, 1.250 combinaisons différentes de produits, représente une énorme tranche de l'économie dans les Abruzzes ». (*Festa dei record Sevel con Marchionne, Il Centro, 03 Septembre 2016*). **SevelSud est toujours une coentreprise entre PSA et FIAT (FCA)**.	Symétrie des Objectifs et de Production

Le tableau ci-dessus nous fait apparaitre une alternance d'évènements coopératifs et compétitifs. On constate au début une convergence des objectifs, une symétrie de connaissance et de compétences pour le développement d'un même projet. On obverse également une symétrie sur les marchés quand PSA et FIAT distribuent leurs produits sous leurs propres marques. Ensuite, un moment de tension apparait lorsque PSA est sortie de la collaboration sur le développement du moteur FIRE. Des tensions sont apparues également quand FIAT n'a pas participé à la nouvelle production des nouveaux modèles de la coentreprise française. Or, même s'il y a eu ces moments de tensions on constate la volonté des partenaires de continuer leur collaboration, au travers d'une symétrie de leurs objectifs concernant les nouveaux projets. Notre analyse nous conduit à proposer que la symétrie organisationnelle, managériale et culturelle a joué un rôle clé dans ce résultat.

b) <u>La symétrie décisionnelle</u>

Le système de contrôle des coentreprises représente le résultat d'un mécanisme parfait et équilibré qui a été décidé avant la mise en place de son fonctionnement :

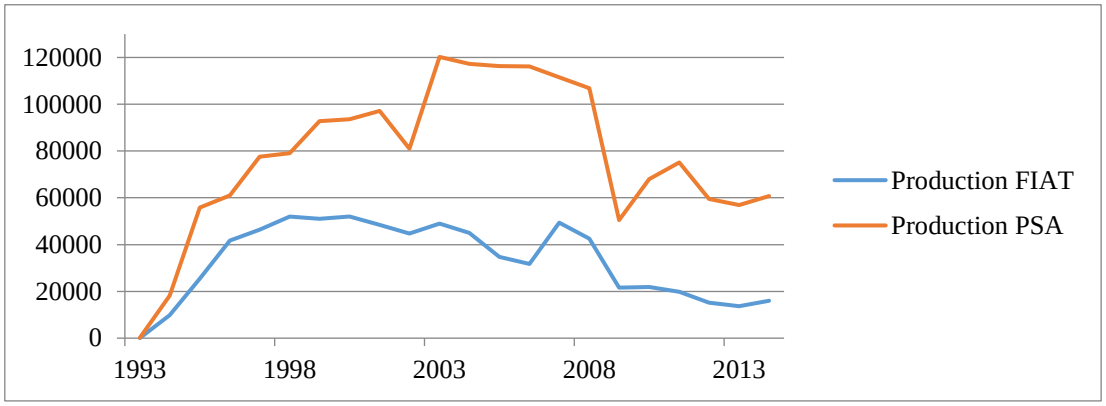
- Deux Administrateurs-Directeurs Généraux (1 PSA, 1 FIAT) qui reçoivent une large délégation du Conseil pour assurer le fonctionnement du Groupe Commun ;
- Un Comité Directeur du Groupe Commun, il est l'instance paritaire garante des intérêts communs des deux Maisons Mères, il est co-présidé par les 2 Administrateurs-Directeurs Généraux et il fixe les objectifs essentiels ;
- Cinq Comités Mixtes (Qualité, Produit, Logistique, Achats, Informatique) composés de manière paritaire par les représentants désignés par les Maisons Mères ;

- Un Directeur des Opérations qui est le responsable de la gestion courante des activités industrielles du Groupe Commun ;
- Un Directeur d'Usine, Chef d'Etablissement qui reçoit les délégations juridiques et opérationnelles nécessaires du Président et du Directeur des Operations.

c) La symétrie des résultats

L'analyse des rapports d'activité nous a permis de mesurer l'évolution de la production chez les deux coentreprises :

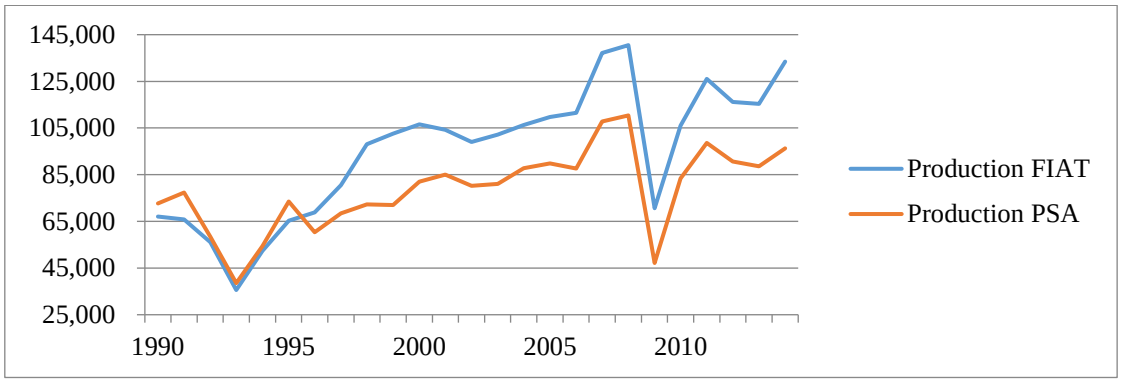
Figure 3 : Production de PSA et de FIAT – SevelNord



Corrélation : **0,7681**

On observe une forte symétrie dans la production entre les partenaires, même s'il y a une domination de la marque PSA (qui semble logique dans la mesure où SevelNord se situe en France) on voit une corrélation significative : les unités ayant des valeurs voisines sur marque ont également des valeurs voisines sur l'autre.

Figure 4 : Production de PSA et de FIAT – Sevel Val Di Sangro



Corrélation : **0,918771**

Dans la coentreprise italienne, la corrélation entre les deux marques est encore plus forte. Toutefois, on observe des variations importantes dans les résultats. Le pic de 1993 et de 2009 pour les deux constructeurs sont expliqués par d'importants efforts d'investissement dans de nouveaux modèles qui

sont ensuite proposés au marché. Les variations de résultat n'ont pas amené d'interruption de l'alliance ni de fermeture de site dans le cadre de SevelSud. Cette évolution est le résultat d'une symétrie des objectifs même dans les choix de production.

3.3 LA SYMETRIE COME FACTEUR DE LONGEVITE RELATIONNELLE

La symétrie des partenaires a été analysée selon les principaux indicateurs étudiés dans la littérature : taille, objectifs, management, expérience et pouvoir (Geringer et Hebert, 1989, 1991 ; Williams et Lilley, 1993 ; Saxton, 1997 ; Pangarkar et Choo, 2001). Dans nos entretiens nous avons vérifié si ces facteurs de symétrie étaient présents dans l'alliance entre PSA et FIAT. Nous avons, finalement testé la symétrie comme facteur de longévité de la relation en demandant à nos interviewés « *Pensez-vous que la symétrie de ces facteurs a contribué à l'alliance de résister dans le temps ?* ». Or, à travers notre analyse qualitative nous pouvons dire que les entretiens réalisés confirment notre proposition : La symétrie perçue entre partenaires a un impact sur la longévité de la relation elle-même. Toutefois, 35% de nos interviewés pensent que la symétrie n'a rien à voir avec la longévité de l'alliance et que cette dernière est liée à d'autres facteurs comme par exemple les gains qui viennent de la vente d'un modèle spécifique. Si le modèle est encore attractif pour le client, alors la production et donc la collaboration entre les partenaires sont poursuivies :

La symétrie n'a pas un impact sur la durabilité de l'alliance. Pour moi la symétrie doit être recherchée dans la vie économique qui permet de décider si continuer ou pas l'alliance. (**Directeur Qualité SevelNord**)

Oui, il y avait une symétrie de taille, pouvoir, culture, management, niveau technologique mais je ne pense pas que la symétrie est un facteur qui aide la longévité de l'alliance ; c'est plutôt la complémentarité entre les partenaires qui a un impact sur la longévité. (**Responsable Logistique, PSA**)

Je ne comprends pas ce qui est asymétrique dans l'automobile ; il y avait une symétrie entre PSA et FIAT, de pouvoir, culture, management, taille, mais c'est ne pas ça qui a contribué à la longévité. (**Directeur Marketing, FIAT**)

Dans cette perspective, la longévité de l'alliance entre PSA et FIAT est attribuée à la rentabilité pour les deux partenaires. Les profits des coentreprises étaient (et dans le cas de SevelSud sont) partagés de manière égalitaire. Or, dans une alliance « gagnant-gagnant », il n'existe pas une « vraie » motivation à arrêter :

Je ne pense pas que la symétrie a permis à l'alliance de résister dans le temps. Je pense que la longévité est plutôt liée à la rentabilité, si c'est rentable elle dure ; ça dépend aussi des ouvertures de l'entreprise sur les marchés, en effet, si les deux pays ont un marché domestique qui est compatible avec les produits, alors l'alliance peut marcher. (**Responsable Métier Industriel PSA**)

Toutefois, le 65% des personnes interviewées soutiennent que la symétrie a un rôle important dans la longévité de la coopétition, en particulier, pour une question d'affinité entre les familles (Peugeot et FIAT). Avant les similarités de la gestion d'entreprise, l'alliance a continué et a dépassé les moments

de tension entre les partenaires parce que les personnes qui conduisaient l'alliance renforçaient leur relation au-delà même des intérêts économiques :

> *Le rôle de la symétrie était et demeure important dans l'alliance PSA-FIAT. Les similarités entre les partenaires ont contribué à la longévité de ce mariage. Il faut dire que même si la famille Agnelli et la famille Peugeot étaient de deux religions différents, ils étaient amis. Leur manière de penser, en général, était donc similaire.* (**Ex Directeur Relations Industrielles PSA**)

Il est intéressant de comparer la réponse des deux Directeurs « Business Development » de PSA et FIAT sur la question de la symétrie et de son rôle comme facteur de longévité de l'alliance. Les deux, en effet, partagent l'idée qu'il y avait de nombreux éléments symétriques entre PSA et FIAT, la taille, la culture, la vision d'entreprise, l'expérience mais même pour eux les rapports personnels viennent avant les intérêts économiques et stratégiques. Si les familles s'entendent bien, alors l'alliance peut marcher comme dans le cas PSA-FIAT. Toutefois, pour les deux Directeurs, la symétrie peut avoir un rôle dans la longévité mais ne représente pas la condition essentielle :

> *Moi, je trouve que la chose la plus symétrique était la volonté de s'allier entre PSA et FIAT. La symétrie a été aidée par une connaissance des personnes. Les familles Peugeot et Agnelli étaient amies. Les intérêts des actionnaires sont avant les intérêts stratégiques. La symétrie a contribué à la durabilité de l'alliance mais elle n'est pas la condition essentielle, par exemple, avec GM on est très différents*. (**AD SevelSud ; Directeur « Business Development » PSA**)

Et la réponse du côté italien confirme ce sentiment :

> *Les familles en autre, étaient en contact avant de s'allier et ça a beaucoup contribué à la réussite de l'alliance. Au niveau de management je pense que les modalités étaient aussi similaires mais l'approche la plus importante est la similarité entre les personnes. Si la symétrie a un impact sur la longévité de l'alliance ? Oui et non, selon moi la longévité est plutôt liée à la satisfaction des deux partenaires*. (**Directeur Business Development, FIAT**)

Finalement, 55% des interrogés soutiennent que les facteurs de symétrie tels que la taille, les objectifs, le pouvoir, la culture, l'expérience et le management étaient présents dans le cas de l'alliance PSA-FIAT et que ces facteurs ont permis à l'alliance de résister dans le temps :

> *Sûrement entre PSA et FIAT il y avait des éléments égalitaires : la taille, le pouvoir, le management, le niveau technologique et je pense que cette symétrie a contribué à la durabilité de l'alliance*. (**Ingénieur Qualité, SevelNord**)
>
> *Il y avait une symétrie de taille, pouvoir, culture, management et niveau technologique mais il y avait surtout une convergence d'objectifs stratégiques. A mon avis, la symétrie peut aider l'alliance à résister dans le temps mais elle n'est pas la seule motivation*. (**Directeur Programmes Coopérations, PSA**)

Finalement, on peut dire que PSA et FIAT se sont choisis pour ces similarités de taille, culture, management, pouvoir, expérience même si cette observation peut être nuancée par l'observation du Directeur « Business Development » italien, qui note que, dans une même industrie, toutes les entreprise présentent des éléments communs :

PSA et FIAT se sont choisis parce qu'il y avait aussi une similarité de taille, pouvoir, culture, management et niveau technologique. Pour moi, la symétrie a un impact positif sur la durabilité des alliances parce qu'elle permet de maintenir la relation en situation d'équilibre. Et en plus, vous pensez que dans le secteur automobile, il y a vraiment des entreprises qui ont quelque chose d'exceptionnel que les autres n'ont pas ? Moi, je ne pense pas. (**Directeur « Business Development », FIAT**)

Le tableau ci-dessous présente les résultats de l'analyse systématique des facteurs de symétrie.

Symétrie de taille : les deux constructeurs automobiles montrent une symétrie de taille dans leurs capacités de production et dans leurs stratégies de développement au niveau national et international.

PSA	FIAT
- Logique de volume : augmenter les capacités de production. - Développement hors frontière : Europe de l'Est ; Extrême-Orient ; Amérique Latine. *Finalement, PSA et FIAT au début avaient la même taille on disait en effet, dans le marché automobile : la guerre PSA vs FIAT*. (**Ex Directeur des Relations Industrielles**)	- Production de masse : FIAT est l'acteur centrale extraordinaire développement économique de l'Italie. - Développement hors frontière : Yougoslavie ; Argentine ; Espagne ; URSS. *Les noms de FIAT et de PSA sont souvent associés. Le partenariat industriel lancé voici 28 ans est considéré par les constructeurs automobiles, par le monde financier ainsi que par les organes de presse comme une collaboration exemplaire.* *Non seulement parce qu'elle a été une des premières du genre, mais aussi parce qu'elle reste, aujourd'hui encore, une des plus fructueuses.* *C'était le premier cas de co-entreprise paritaire entre deux grands constructeurs européens, en un moment où les risques d'une alliance semblaient supérieurs à ses chances de réussite.*

Symétrie des objectifs : pour les deux partenaires l'objectif est de devenir leader du secteur VUL (Véhicules Utilitaires Légers) et faire face à la concurrence des autres grands constructeurs automobiles européens.

PSA	FIAT
Cette performance s'explique par la bonne adéquation de notre offre au marché. Cette offre, nous avons choisi de la développer soit seuls, comme pour nos fourgonnettes Citroën Berlingo ou Peugeot Partner, soit en partenariat avec FIAT.	*Dès le début, l'objectif a été le même, s'allier pour faire face à la concurrence internationale*[3]. *C'est en 1978 que les deux Groupes ont décidé de donner la vie à la Sevel Val di Sangro pour l'étude, le développement et la production en commun d'un véhicule commercial expressément destiné au marché européen.* *Partager le développement d'une idée avec un partenaire signifie également économiser du*

[3] Entretiens chez SevelSud

	temps et de l'énergie. Parce que ce partage permet de faire porter les efforts là où ils sont vraiment nécessaires.

Symétrie culturelle et de management : même si dans l'histoire des partenaires on observe une différence sur le plan de la gestion et de l'organisation du travail, les partenaires montrent des similarités au niveau culturel et de la gestion stratégique.

PSA	FIAT
- Capacité, volonté et complémentarité *Pour moi, la symétrie est le critère numéro 1 au moment de choisir le partenaire ; la première chose est choisir une culture similaire à la propre : c'est surement facile une alliance entre Peugeot et Renault, c'est facile une alliance franco-italienne et c'est compliqué une alliance entre PSA et BMW.* (**Ex Responsable Programme Coopération**) *Tout d'abord, il y avait deux cultures très parallèles, les deux, au début, par exemple elles étaient deux entreprises familiales (après cet élément est disparu chez FIAT). (***Ex Directeur Relations Industrielles)**	- Capacité, volonté et complémentarité *Les partenaires ont eu la même manière de voir la réalisation de leurs objectifs*[4]. *Selon moi, PSA et FIAT avaient une approche économique et stratégique similaire, ce facteur a permis aux deux de se développer dans autres Pays.* (**Directeur Business Development**)

Symétrie d'expérience : cette symétrie concerne l'ancienne capacité et profitabilité des deux partenaires d'instaurer des alliances avec des autres partenaires.

PSA	FIAT
Le groupe PSA conduit aujourd'hui quelques sept coopérations qui occupent une importance croissante de nos ventes. Elles représentent environ 20% de l'activité de notre groupe.	*Le partenariat industriel lancé voici 28 ans est considéré par les constructeurs automobiles, par le monde financier ainsi que par les organes de presse comme une collaboration exemplaire.*

Symétrie de pouvoir : deux forts partenaires avec une forte stabilité.

PSA	FIAT
- Premier constructeur automobile français en 1976 ; *Le directeur de l'usine, vous expliquera dans un instant les investissements effectués sur ce site industriel commun aux deux groupes, dont FIAT assure la gestion. Je ne reviendrai donc pas sur le premier atout du véhicule si ce n'est pour rappeler que son usine de production est la plus importante d'Europe pour les VUL.*	*Non seulement parce qu'elle a été une des premières du genre, mais aussi parce qu'elle reste, aujourd'hui encore, une des plus fructueuses.* *Et depuis sept ans, le véhicule produit ici, dans les Abruzzes, est le leader incontesté du marché européen.* Stabilité propriétaire : Famille Agnelli

[4] Entretiens chez SevelSud

- Stabilité propriétaire : Famille Peugeot	

L'ensemble de ces résultats nous permet de proposer une définition élargie de la symétrie dans une relation d'alliance :

Le caractère symétrique d'une relation d'alliance comprend deux dimensions, une dimension concernant la relation elle-même, une autre concernant la position des partenaires dans cette relation. Ces deux dimensions peuvent être décrites par les composantes structurelle (taille, chiffre d'affaires, forme juridique, gouvernance) organisationnelle (mode de management) et stratégique (objectifs). Elle consiste dans la similarité de taille, objectifs, culture, management et expérience entre deux ou plusieurs partenaires et décrit une relation d'alliance équilibrée, stable et durable.

4. DISCUSSION

Dans cette contribution, nous avons considéré le facteur de symétrie dans une relation longue de coopétition. La longévité de la situation de coopétition est problématique en elle-même lorsque l'on considère la coopétition comme un équilibre instable (Le Roy et Sanou, 2014) puisqu'elle représente le résultat d'un « spanning chronologique » (Crisan, 2013) entre deux forces : la coopération et la compétition. La stratégie de coopétition peut donc difficilement durer dans le temps : si la coopération vise à faire collaborer des partenaires sur leurs objectifs, projets, activités, la compétition quant à elle crée des moments de tensions et de ruptures (Le Roy et Fernandez, 2015).

Nous avons considéré les risques associés à la coopétition qui peuvent amener l'interruption prématurée de la relation. Soppe, Lechner et Dowling (2014) montrent que les entreprises engagées dans certaines relations coopétitives arrêtent leur alliance pour trois principales raisons : niveau élevé de risques, mise en place de stratégies alternatives et adoption de stratégies divergentes. Dans certains cas, les entreprises résiliées évitent la coopétition en raison du risque perçu et la crainte de conséquences négatives (Soppe et *al.*, 2014, p. 558). Dans d'autres cas, certaines entreprises se désengagent de la collaboration une fois qu'elles ont développé des compétences internes ou trouvé d'autres partenaires plus attrayants. Elles peuvent également trouver une alternative perçue comme moins risquée et opter pour la cessation de la coopétition (Soppe et *al.*, 2014).

Malgré ces difficultés, la coopétition est de plus en plus choisie par les entreprises. En effet, même si les tensions sont élevées, de plus en plus d'entreprises choisissent la coopétition comme une stratégie performante. Nombre d'entre elles choisissent de travailler sur des projets en « coopétition » avec d'autres partenaires pour gagner du temps et réduire les coûts. En effet, Lado et *al.* (1997) soutiennent

que la coopétition est une stratégie qui recèle le plus fort potentiel de performance pour les entreprises ou, du moins, qui a le plus fort impact sur des variables clairement identifiées comme susceptibles de les rendre plus performantes (Le Roy et Sanou, 2014). Les économies d'échelle, le partage de ressources et de connaissances favorisant l'innovation permettent des gains potentiels pour cette « nouvelle » stratégie.

Ce choix est le plus souvent limité à la réalisation d'un projet précis. Or, les projets pour lesquels la coopétition est performante concernent majoritairement l'innovation. Pour rentabiliser des investissements technologiques, on peut comprendre l'enjeu de parvenir à gérer une alliance longue permettant de multiplier les projets. Notre objectif était donc d'étudier le maintien d'une alliance coopétitive entre deux partenaires internationaux qui gèrent une coentreprise en commun, PSA en France et FIAT en Italie.

Notre cas, permet d'analyser l'histoire d'une alliance qui dure depuis 38 ans. Cette longévité est exceptionnelle. En effet, La littérature nous montre qu'en moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de durée de vie et les taux d'instabilités montrent qu'une alliance sur deux se termine de manière précoce (Meschi, 2004b). Ceux résultats sont aussi confirmés par Kogut (1988 ; 1989) qui a identifié un premier pic de mortalité des coentreprises internationales à trois ans et un second à six ans. D'autres recherches mentionnent qu'environ 15% des coentreprises disparaissent dans les deux premières années d'existence et plus de la moitié dans les six années qui suivent leur création (Kogut, 1989 et 1991 ; Park et Russo, 1996 ; Leung, 1997).

La longévité exceptionnelle du cas nous a conduits à nous interroger sur les facteurs explicatifs qui ont permis à cette alliance de résister dans le temps. La littérature a souligné l'importance de la symétrie de la relation pour sa longévité. Nous avons investigué cette relation entre symétrie et longévité et identifié de multiples apports des auteurs sur cette question amenant à attendre des résultats différents selon le type d'alliance : Alors que l'asymétrie semble un facteur favorable à la longévité de l'alliance, la symétrie serait préférable pour faire durer une relation de coopétition. Nous avons voulu mesurer de façon systématique l'impact de la « symétrie » de la relation dans le cadre d'une perspective historique. Nous avons conclu qu'effectivement la sylétrie de la relation avait été maintenue au fil des années et des évènements et avait constitué un facteur fort d'union entre PSA et FIAT. Leur manière de gérer la relation, leur coentreprise en commun (Sevel) et la forme égalitaire adoptée ont considérablement contribué au succès de l'alliance.

Au début de leur relation de coopération et compétition PSA et FIAT se trouvent dans un contexte historique et économique compliqué, les deux partagent donc les mêmes besoins / objectifs. PSA est

le symbole de la croissance économique française après une long période de crise financière. FIAT représente la plus connue des entreprises italiennes, l'empire dans lequel chaque employé voit sa meilleure opportunité professionnelle. PSA et FIAT sont deux usines d'origine familiales, les deux familles qui se connaissent partagent les mêmes idées, les mêmes intérêts et parfois les mêmes plaisirs. Au cours des années, pour éviter l'interruption d'une alliance « gagnant-gagnant », les partenaires développent de nouveaux projets dans lesquels ils participent de manière égalitaire : des projets différents mais partagés dans les mêmes proportions, avec les mêmes responsabilités et les mêmes contrôles. Cette manière d'organiser l'alliance a vraisemblablement été déterminant pour son maintien dans le temps.

Nous avons identifié trois niveaux de symétrie : symétrie des événements stratégiques et historiques entre les partenaires, symétrie décisionnelle et symétrie dans la production sur les sites SevelSud et SevelNord. Nos résultats montrent que les réponses des personnes interrogées convergent sur le fait que PSA et FIAT avaient et ont toujours plusieurs éléments de symétrie : la taille, les objectifs, la culture, la vision d'entreprise, le niveau d'expérience, le niveau de développement technologique, le management. Ces facteurs ont permis à l'alliance de perdurer et de se renforcer. L'analyse des entretiens nous a permis de comprendre qu'avant les facteurs liés à la gestion d'entreprise la longévité de l'alliance PSA-FIAT est également liée à la symétrie des familles Agnelli et Peugeot.

Les travaux de recherche montrent que la symétrie des partenaires est un facteur de stabilité, nous avons pu montrer le cas d'une alliance symétrique durable. Les premières investigations nous ont conduits à élargir le concept de symétrie pour considérer la symétrie dans les objectifs, les politiques et les résultats.

Des réserves doivent être prises en compte sur la portée de ce travail. Il s'agit d'un cas exceptionnel et nous avons dû adopter et progressivement définir le concept de symétrie dont les contours sont apparus parfois flous à nos interlocuteurs. Pour répondre à ces réserves, nous amenons trois éléments de réponse. En premier lieu, le caractère exceptionnel du cas nous paraît constituer au contraire un environnement favorable pour identifier des enseignements sur le management. La durée exceptionnelle de la situation de coopétition nous a amené à distinguer des périodes et des événements susceptibles d'interrompre la relation. Nous avons pu, en adoptant la perspective historique, distinguer des projets distincts et des occasions de tensions qui ont été surmontés par une réelle proximité. La perspective historique a également permis d'élargir et d'approfondir le concept de symétrie, en intégrant la variable interpersonnelle. En second lieu, la perspective géographique (franco-italienne) de ce cas a également permis d'amener une perspective sur la dimension culturelle.

Enfin, les entretiens approfondis ont permis de donner à la symétrie un caractère plus sensible de ce facteur qui était parfois limité à sa dimension descriptive. Ainsi, l'amitié entre les familles apparaît comme le centre de symétrie en ce que c'est lors de ces rencontres familiales amicales que les tensions se dénouent et c'est dans ce lieu que l'intention de poursuivre l'alliance se conforte et résiste à toutes les difficultés. Finalement, nous proposons une définition enrichie de la symétrie qui intègre l'analyse de la relation elle-même et des partenaires sur les plans structurel, organisationnel et stratégique qui permettra d'aborder de nouvelles recherches de façon plus globale et systématique.

CONCLUSION

Dans ce papier nous nous sommes interrogés sur la symétrie comme facteur explicatif de la longévité d'une alliance, notamment d'une alliance coopétitive. Nous avons observé que le concept de symétrie est dynamique et multiple ; il existe plusieurs niveaux de symétrie et différents facteurs pour la mesurer.

En effet, dans notre cas, nous avons constaté une symétrie au début de la relation de l'alliance entre PSA et FIAT, les deux constructeurs se sont choisis parce qu'ils présentaient plusieurs éléments symétriques comme la taille, la culture, le management, les stratégies adoptées et un même niveau stratégique dans leur Pays d'installation.

Tout au long de l'alliance, cette symétrie a été mise en place à travers la réalisation de projets gérés en manière égalitaire. Les coûts et les gains de ces projets étaient repartis dans la même mesure, 50% pour PSA et 50% pour FIAT. Cela a fait de cet « accord international » une alliance « gagnante-gagnante ». Chaque partenaire n'avait plus intérêt à arrêter l'alliance parce qu'il vouait son propre « portefeuille stratégique » enrichi grâce à l'autre partenaire. L'alliance est encore vivante dans le site italien.

Finalement, nous avons observé la symétrie des partenaires au niveau de résultat. En effet, les coentreprises SevelSud et SevelNord peuvent être interprétées comme deux centres de résultats de cette gestion égalitaire entre les deux constructeurs automobiles. Les coentreprises, de leur côté, donnent des résultats « symétriques », chacun gagne et perte de la même mesure. Leur contrôle est aussi géré en mesure symétrique.

Le cas PSA-FIAT représente une référence dans le secteur automobile soit pour sa longévité soit pour la capacité et la volonté des partenaires à partager symétriquement les responsabilités économiques et stratégiques. Nos résultats font émerger une source de symétrie « interpersonnelle » entre les

familles, les personnes de PSA et FIAT. Cette forme de symétrie interpersonnelle ouvre les portes pour des nouvelles pistes de recherche.

RÉFÉRENCES

Adner, R., & Levinthal, D.A. (2004). Real options and real tradeoffs. *Academy of Management Review*, *29*(1), 120-126.

Assens, C., & Cherbib, J. (2010). L'Alliance asymétrique : une stratégie durable ? *La Revue des Sciences de Gestion*, (3), 111-119.

Barclay L.J., Skarlicki D.P. et Pugh S.D. (2005). "Exploring the role of emotions in injustice perceptions and retaliation", *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, 4, p. 629-643.

Bengtsson, M. & S. Kock (2000), "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29:5, 411-426.

Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Co-opetition dynamics–an outline for further inquiry. *Competitiveness Review: An international business journal*, *20*(2), 194-214.

Blanchot, F. & R. Guillouzo (2011). La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse, *Management international/International Management/Gestiòn Internacional*, 15:2, 95-107.

Blanchot F. (2006). Alliances et performances : Un essai de synthèse, Cahiers de Recherché CREPA/DRM, 1, Université Paris Dauphine.

Blodgett, L.L. (1992). Factors in instability of international joint venture: An event history analysis, *Strategic Management Journal*, 13:3, 475-481.

Bengtsson, M., & Johansson, M. (2011). Clashes between contending market regimes: a challenge for firms in converging industries. *European Business Review*, *23*(5), 454-475.

Brandenburger, A.M. & B. J. Nalebuff (1996). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57-71.

Castaldo S., Möellering G., Grosso M. & Zerbini F. (2010). Exploring How Third-party Organizations Facilitate Coopetition Management in Buyer-seller Relationships, in S. Yami (éd.), Coopetition: Winning strategies for the 21st Century. *Edward Elgar Publications*, UK, p. 141-165.

Chabault, D., & Hulin, A. (2016). Les relations interorganisationnelles déséquilibrées-Vices et vertus.

Chen, G. & Tjosvold D. (2008). Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management, 25*, 93-112.

Chen, X.P., Wasti, S.A., & Triandis, H.C. (2007). When does group norm or group identity predict cooperation in a public goods dilemma? The moderating effects of idiocentrism and allocentrism. *International Journal of Intercultural Relations*, *31*(2), 259-276.

Chen, M.J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of management review*, *21*(1), 100-134.

Cheriet, F. (2009). Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires, Thèse de Doctorat, Montpellier Sup'Agro.

Chin, K.S., Chan, B.L., & Lam, P.K. (2008). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *Industrial Management & Data Systems*, *108*(4), 437-454.

Dacin, M.T., Hitt, M.A., & Levitas, E. (1997). Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms. *Journal of world business*, *32*(1), 3-16.

Dagnino, G.B., Le Roy, F., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, (7), 87-98.

Dagnino, G.B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In *Innovative research in management, European Academy of Management (EURAM), Stockholm, May* (Vol. 9).

Dikmen, L., & Cheriet, F. (2016). Asymétries partenariales et performance des co-entreprises. *Revue Française de Gestion*, (3), 125-137.

Doz, Y.L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic management journal*, *17*(S1), 55-83.

Fedor, K.J., & Werther, W.B. (1996). The fourth dimension: creating culturally responsive international alliances. *Organizational Dynamics*, *25*(2), 39-53.

Fernandez A-S. &Le Roy F. (2013), Comment coopérer avec ses concurrents ? L'avènement de l'équipe-projet coopétitive, *Revue Française de Gestion*, vol. 39, 232, p. 61-80

Fernandez A-S., Le Roy F. & D. Gnyawali (2014). Sources and Management of Tension in Coopetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe, *Industrial Marketing Management*, 43:2, 222-235.

Franko, L.G. (1971). Joint venture divorce in the multinational company, *Columbia Journal of World Business*, 6:3, 13-22.

Granata, J. & F. Le Roy (2014). Le management de la coopétition en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup, *Finance Contrôle Stratégie,* 17-2.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, *91*(3), 481-510.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 619-652.

Habib, G.M., & Burnett, J.J. (1989). An assessment of channel behaviour in an alternative structural arrangement: The international joint venture. *International Marketing Review*, *6*(3)

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, *12*(S1), 83-103.

Hamel, G., Doz, Y.L., & Prahalad, C.K. (1989). Collaborate with your competitors and win. *Harvard Business Review*, *67*(1), 133-139.

Harrigan, K.R. (1988). Joint ventures and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, *9*(2), 141-158.

Inkpen, A.C., & Beamish, P. W. (1997). Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. *Academy of Management Review*, *22*(1), 177-202.

Kanter, R.M. (1994). Collaborative advantage. *Harvard Business Review*, *72*(4), 96-108.

Kogut, B. (1989). The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198.

Kumar N.S.J. & Scheer L.K. (2003). "Reactions to perceived inequity in US and Dutch interorganizational relationships", *Academy of Management Journal*, vol. 46, 3, p. 303-316.

Le Roy, F., & Czakon, W. (2016). Managing coopetition: the missing link between strategy and performance. *Industrial Marketing Management*, *53*, 3-6.

Le Roy, F., & Fernandez, A.S. (2015). Managing coopetitive tensions at the working-group level: The rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, *26*(4), 671-688.

Le Roy, F., & Sanou, F.H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché : une étude empirique. *Management International/International Management/Gestión Internacional*, *18*(2), 124-139.

Lorange, P. & Roos, J. (1991). Why some strategic alliances succeed and others fail, *The Journal of Business Strategy*, (January/ February), 25-30.

Lu, J.W., & Beamish, P.W. (2006). Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, *21*(4), 461-486.

Makino, S., Chan, C.M., Isobe, T., & Beamish, P.W. (2007). Intended and unintended termination of international joint ventures. *Strategic Management Journal*, *28*(11), 1113-1132.

Medcof, J.W. (1997). Why too many alliances end in divorce. *Long Range Planning*, *30*(5), 718-732.

Meschi, P.X. (2003). Pourquoi et comment sortir d'une alliance ? *Revue Française de Gestion*, 143, 159-179.

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, *15*(2), 135-152.

Mouline, A. (2005). Symétrie et asymétrie des alliances dans une industrie en mutation : le cas des télécommunications. *Management International*, *10*(1), 75.

Morrow, J.D. (1991). Alliances and asymmetry: An alternative to the capability aggregation model of alliances. *American Journal of Political Science*, 904-933.

Nicolosi, A., & Mione, A. (2016). « Simultanéité de la compétition et de la coopération et durabilité de la coopétition ; Le cas d'une alliance exceptionnelle pour sa durée » ; *Conférence de l'AIMS*, Hammamet.

Nicolosi, A., & Mione, A. (2015). « Quand l'alliance résiste aux périls de l'instabilité ; Analyse de la longévité de l'alliance PSA-FIAT » ; Conférence de l'AIMS, Paris.

Pangarkar, N. (2009). Do firms learn from alliance terminations? An empirical examination. *Journal of Management Studies*, *46*(6), 982-1004.

Park, S.H., & Ungson, G.R. (2001). Interfirm rivalry and managerial complexity: A conceptual framework of alliance failure. *Organization Science*, *12*(1), 37-53.

Park, S.H. & M.V. Russo (1996). When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure, *Management Science*, 42:6, 875-890.

Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurău, C. (2013). Coopetitive strategies in the ICT sector: typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, *25*(1), 71-89.

Pellegrin-Boucher, E. (2006). *Stratégies de coopétition : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services* (Doctoral dissertation, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier I, Montpellier).

Provan, K.G., & Gassenheimer, J.B. (1994). Supplier commitment in relational contract exchanges with buyers: A study of interorganizational dependence and exercised power. *Journal of Management Studies*, *31*(1), 55-68.

Rahman, N., & Korn, H. J. (2014). Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents. *Long Range Planning*, *47*(5), 245-261.

Ritala, P. (2010). *Coopetitive advantage-How firms create and appropriate value by collaborating with their competitors*. Lappeenranta University of Technology.

Sadowski, B., & Duysters, G. (2008). Strategic technology alliance termination: An empirical investigation. *Journal of Engineering and Technology Management*, *25*(4), 305-320.

Schmiele, A., & Sofka, W. (2007). Internationalizing R&D Co-opetition: Dress for the Dance with the Devil.

Soppe, B., Lechner, C., & Dowling, M. (2014). Vertical coopetition in entrepreneurial firms: theory and practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *21*(4), 548-564.

Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, *43*(2), 261-271.

Tinlot, G., & Mothe, C. (2005). Alliance asymétrique et pouvoir de négociation des partenaires : une relecture de l'alliance Matra-Renault. *Management International*, *10*(1), 31.

Vidot-Delerue H.A. et Simon E. (2005). « Confiance, contrat et degré d'asymétrie dans les relations d'alliance », *Management International*, vol. 10, p. 52-62.

Williams, R.G., & Lilley, M.M. (1993). Partner selection for joint-venture agreements. *International Journal of Project Management*, *11*(4), 233-237.

Yan, A. & B. Gray, (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States–China joint ventures: a comparative case study, *Academy of Management Journal*, 37: 6, 1478-1517

Yin, R.K. (2013). Case Study Research: Design and Methods, Sage Publication

Zineldin, M. (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, *22*(7), 780-790.