

LES STRATEGIES COLLECTIVES ENTRE PME : GERER LA TENSION ENTRE COMPETITION ET COOPERATION

1270

Résumé :

Les stratégies de coopération entre concurrents se généralisent dans la plupart des industries. Elles dépassent, dans bien des cas, la simple dyade pour devenir de véritables stratégies collectives, c'est-à-dire des stratégies de coopération horizontale de grand nombre. Au sein de ces stratégies collectives, les entreprises sont en situation de coopétition, c'est-à-dire de compétition et de coopération simultanées, ce qui provoque des tensions fortes entre les coopétiteurs. Les recherches sur les stratégies collectives se sont centrées sur les grandes entreprises et très peu sur les PME. Il n'y a ainsi aucune recherche sur les modes de management des tensions liées aux stratégies collectives entre PME. Cette étude se propose de combler ce vide en analysant le cas du syndicat de vignerons du Pic Saint-Loup. La recherche montre, premièrement, que les stratégies collectives entre PME se caractérisent par une formalisation de la structure de coopération. La recherche montre, ensuite, que les dirigeants de PME internalisent la gestion du paradoxe par un processus d'alternance des fonctions concurrentielles et coopératives. Enfin, la recherche montre que les PME ont tendance à multiplier les stratégies collectives pour assurer de la flexibilité et renforcer ainsi la stratégie collective initiale.

Mots clés : stratégie collective, PME, coopétition, secteur vitivinicole, gestion du paradoxe.

LES STRATEGIES COLLECTIVES ENTRE PME : GERER LA TENSION ENTRE COMPETITION ET COOPERATION

INTRODUCTION

Paradoxalement, la globalisation des marchés et l'intensification de la rivalité concurrentielle qui en découle se sont accompagnées d'un développement très significatif des relations de coopération entre firmes concurrentes (Contractor et Lorange, 1988). Plus les entreprises sont en confrontation les unes avec les autres sur un espace mondial, plus elles ont tendance à coopérer dans des formes qui vont de la simple alliance dyadique (Dussauge et Garrette, 1991) à des formes plus multilatérales (Hamel et Doz, 2000).

Ces stratégies de coopération entre firmes concurrentes se sont développées entre grands groupes internationaux et ont donné lieu à de nombreuses recherches qui s'attachent à comprendre leurs déterminants, leurs modalités et leurs implications (Hamel et *al.*, 1989 ; Dussauge et *al.*, 2000). Or, au-delà de ces grandes firmes internationales, les stratégies mêlant concurrence et collaboration touchent aujourd'hui tous les types d'entreprises et deviennent un véritable mode de relation économique.

Plus précisément, les stratégies d'alliance entre PME se développent dans un contexte économique contemporain nécessitant de faire face au défi de la globalisation et à celui de l'innovation technologique. Les PME ont tendance à s'allier non seulement avec les grands groupes partenaires mais, de plus en plus, avec les PME qui leur font concurrence. Ces alliances dépassent le plus souvent le cadre de la dyade pour intégrer un grand nombre de PME d'un même secteur d'activité et/ou d'une même région.

Ces stratégies collectives entre PME sont fortement encouragées par les pouvoirs publics notamment dans le contexte européen. Elles interpellent leurs dirigeants, qui doivent apprendre de nouvelles formes de relations avec leurs concurrents, tout autant que les organisations professionnelles, quant au choix des actions à mener pour les accompagner. Or, ces stratégies ne sont l'objet que d'un nombre très restreint de recherche. La façon dont les PME gèrent ces stratégies n'a ainsi fait l'objet d'aucune recherche spécifique.

Afin de combler ce vide, cette recherche se propose d'étudier le management des stratégies collectives en PME à l'aide de l'étude d'un cas spécifique, celui du syndicat du Pic Saint Loup en Languedoc-Roussillon. L'étude de cas montre, premièrement, comment la stratégie collective est formalisée, deuxièmement, comment les dirigeants de PME gèrent la dialectique entre compétition et coopération et, troisièmement, comment ils multiplient les stratégies collectives.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

1.1. Les stratégies collectives

1.1.1. Définition des stratégies collectives

Dès le début des années 1980, plusieurs auteurs s'accordent pour considérer que, dans les environnements dynamiques et fortement concurrentiels, les entreprises peuvent préférer s'engager dans des stratégies collectives avec les autres membres du groupe plutôt que d'agir seules (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl, 1986). Ainsi, l'intensification de la concurrence s'est accompagnée d'un renforcement de la collaboration entre les firmes (Powell et *al.*, 1996). Les firmes développent de l'interdépendance réciproque, dans une logique combinaison de compétences critiques, dans le but d'atteindre des avantages concurrentiels supérieurs à ceux qu'elles auraient obtenus seules (Stabell et Fjeldstad, 1998). Cette situation donne naissance à un réseau mondial d'entreprises constitué d'alliances stratégiques (Dana et *al.* 2004).

Les premières formes de relations inter-organisationnelles observées ont été les alliances dyadiques (Hamel, Doz et Prahalad, 1989). Pourtant, le contexte économique contemporain favorise la généralisation de nouvelles formes de relations inter-organisationnelles de grand nombre mêlant comportements compétitifs et coopératifs. Les relations horizontales pures de grand nombre, que Hamel et Doz (2000) nomment d'alliances multilatérales ou que Glais (1993) classe parmi les « ententes corporatistes », ont été peu abordées en sciences de gestion.

La gestion des réseaux augmente irrémédiablement la complexité managériale (Dyer, Kale et Singh, 2001 ; Pangarkar et Klein, 2001). Les stratégies qui allient de nombreuses firmes concurrentes impliquent la création d'une structure fédérative de coordination. Pourtant, ces stratégies collectives ont encore été trop peu étudiées alors que le contexte économique mondialisé favorise leur mise en œuvre (XXX, 2003).

Le concept de stratégie collective développé par Astley et Fombrun (1983), à partir du champ de l'écologie humaine (Hawley, 1950), théorise parfaitement ces relations duales qui mêlent comportements concurrentiels et coopératifs. Il ne les oppose pas, comme dans l'approche traditionnelle de l'économie, mais les reconnaît comme deux dimensions indépendantes. Il permet donc de décrire des situations hétérogènes de coopération et d'en comprendre les logiques sous-jacentes (Bresser et Harl, 1986). Il offre un cadre d'analyse qui permet de mieux comprendre ces situations paradoxales dynamiques et complexes, qui mêlent de nombreux partenaires concurrents, pour dépasser le cadre de la simple relation dyadique. Le modèle des stratégies collectives, qui se fonde sur les approches écologistes, est original car il offre une alternative à l'approche dominante fondée sur la structure des marchés (Porter,

1980). Il permet de placer l'analyse au niveau de la communauté et se distingue ainsi d'une vision dominante qui se focalise sur l'organisation.

Nous nous intéressons ici aux stratégies collectives que Yami et Le Roy (2006) définissent comme des relations horizontales formelles impliquant plus de deux firmes et qui induisent la création d'une organisation de coordination (cf. figure 1). Précisément, pour Yami et Le Roy (2006) :

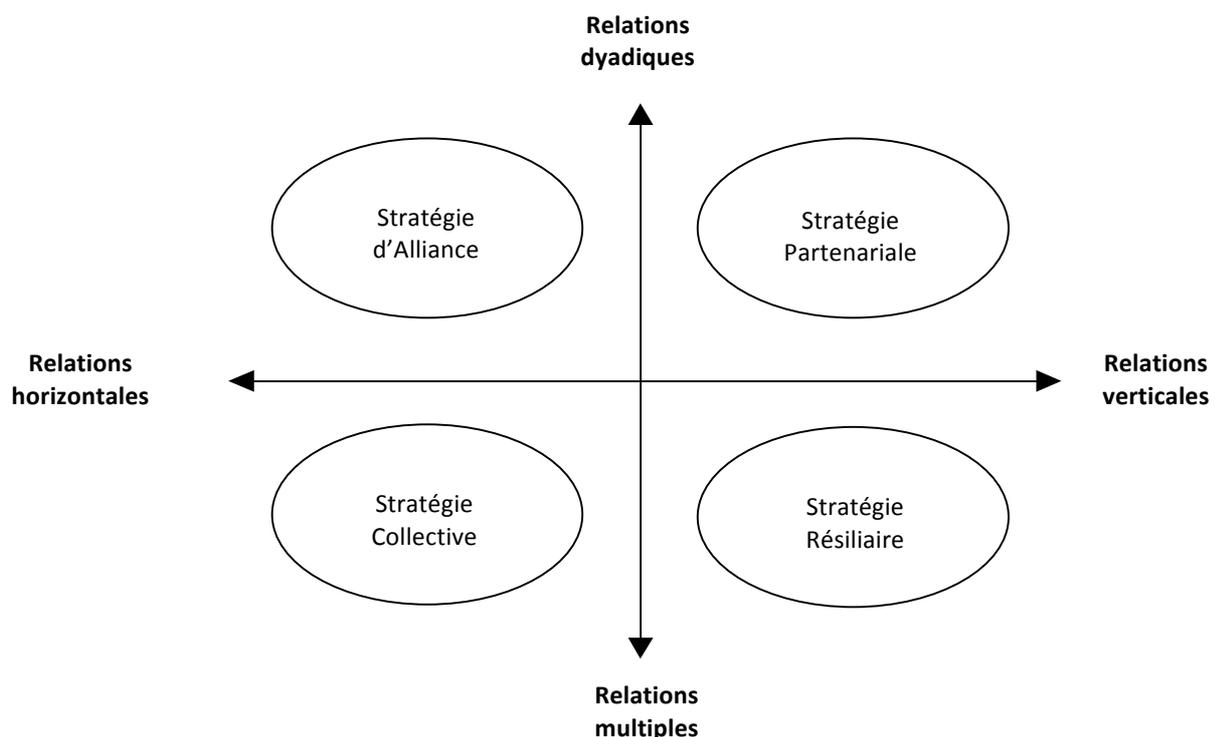
« 1) les stratégies collectives dépassent la simple relation dyadique ; elles ne se comprennent que comme une relation entre plus de deux firmes ;

2) les stratégies collectives sont essentiellement horizontales ; elles regroupent des firmes en présence dans un même secteur d'activité ;

3) les stratégies collectives dépassent les simples relations informelles et se concrétisent par la création d'institutions spécifiques de coordination (syndicat, consortium, etc.). »

Figure 1 : Typologie des stratégies coopératives

Source : Yami et Le Roy, 2006



1.1.2. La dialectique entre coopération et compétition

Les relations horizontales formalisées entre firmes concurrentes s'inscrivent dans une dialectique entre stratégies concurrentielles et stratégies collectives. Bresser et Harl (1986) se sont particulièrement intéressés à la dialectique entre stratégie individuelle et collective, en

analysant leur caractère complémentaire et contradictoire. Les entreprises s'engagent donc dans des stratégies collectives pour limiter les turbulences de l'environnement mais, parallèlement, limitent leur flexibilité par la détermination de règles communes qui les poussent ainsi à engager des stratégies individuelles pour s'en affranchir. Elles peuvent ainsi combiner des stratégies collectives avec des stratégies concurrentielles afin d'éviter les dysfonctionnements liés à chacune d'entre elles (Bresser, 1988).

La dichotomie entre l'adoption d'un comportement purement individuel ou purement collectif résulte du choix entre créer une relation de défiance, qui peut dégénérer en affrontement, ou installer des relations de confiance envers ses concurrents (Bresser et Harl, 1986). Adopter un comportement collectif reviendrait à se plier à un certain conformisme qui générerait de l'encastrement social, au sens de Granovetter (1985). Cet engagement entre concurrents concourt à créer de la confiance mutuelle mais provoque de l'inertie qui freine la flexibilité des firmes. La diminution de l'incertitude est la principale vertu des stratégies collectives alors que la perte de flexibilité reste son principal vice (Bresser et Harl, 1986).

Pour éviter les dysfonctionnements liés à ces excès, Bresser et Harl (1986) recommandent la mise en œuvre d'une veille stratégique permettant d'alterner entre engagement collectif et stratégie individuelle, alors qu'Astley et Fombrun (1983) recommandent la préservation d'un équilibre entre les deux modes au cours du temps.

Selon Bresser et Harl (1986), il s'opère une dialectique entre les stratégies collectives et les stratégies concurrentielles de telle sorte que leur alternance offre une réponse aux instabilités et maintient la stabilité des organisations. Par la combinaison synchronique entre les deux types de stratégie, les organisations maintiennent leur viabilité sur le long terme. Ils envisagent une possible diversification entre ces stratégies dont la combinaison peut s'opérer sur des marchés ou des actions distinctes. Alors que les auteurs reconnaissent que cette possibilité engendrerait une complexité stratégique difficilement gérable, Koenig (1990) précise que ce sont les firmes capables de « satisfaire des exigences à première vue contradictoire » qui réussissent. Selon Ibert (2006), cette contradiction soulève la question de la capacité des acteurs à gérer cette alternance. Ainsi, les dimensions psychologiques et cognitives doivent être intégrées dans l'analyse du jeu des acteurs en situation de conflit/coopération.

La notion de « coopétition » illustre parfaitement cette dichotomie relationnelle entre concurrence et coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Koenig, 1996 ; Baumard 2000 ; Bengtsson et Kock, 2000). S'appuyant sur la théorie des jeux, Brandenburger et Nalebuff (1996) considèrent que la coopétition existe lorsqu'interagissent simultanément des

relations de compétition et de coopération entre « complémentors ». XXX et *al.* (2010) précisent ainsi que la coopétition, qui accepte des formes très variées, « peut donc être considérée comme un principe dans lequel la compétition et la coopération sont simultanées ». Ce principe peut se mettre en œuvre à différents niveaux entre individus, services, entreprises ou réseaux.

1.2. Les stratégies collectives des PME

1.2.1. Les spécificités des PME

Dans une première formulation de la théorie de la spécificité des PME, pour Welsh et White (1981), « A small business is not a little big business ». Les auteurs défendent l'idée que les petites entreprises, ainsi que leurs dirigeants, ont une vision et des pratiques différentes des grandes firmes. La PME, qui possède ainsi des caractéristiques propres et une gestion spécifique, constitue un champ ou un objet d'étude privilégié.

Mintzberg (1979) modélise la structure organisationnelle entrepreneuriale avec un sommet stratégique directement relié au centre opérationnel. Cette centralisation du dirigeant implique des modes de coordination par supervision directe et/ou ajustement mutuel, et une quasi absence de formalisation. Comme le souligne Granovetter (1985), le dirigeant de petite entreprise est alors « encastré » dans son environnement social, économique ou territorial et fait preuve d'une rationalité « substantielle » dans sa prise de décision.

Le dirigeant de petite entreprise occupe ainsi un rôle central dans sa structure (Carland et *al.*, 1984) ce qui entraîne des implications en termes de prise de décision et de vision stratégique. Dans un souci d'approfondissement de ces implications, plusieurs typologies de dirigeants ont été proposées par bon nombre d'auteurs (Filey et Aldag, 1978 ; Miles et Snow, 1978 ; Marchesnay, 1992).

Julien (1990) accorde à la PME des caractéristiques spécifiques : une petite taille, la centralisation ou la personnalisation de la gestion par le dirigeant, une faible spécialisation des tâches, une stratégie intuitive peu formalisée ainsi qu'un système d'information simple ou peu formalisé. Marchesnay (1992) insiste sur l'importance du dirigeant, qui cumule les responsabilités stratégiques et exerce un contrôle majoritaire par une centralisation de la décision, et la forte sensibilité aux forces de son environnement.

Les organisations de plus petite taille sont plus vulnérables aux forces de leur environnement (Astley et Fombrun, 1983 ; Morris, Kocak et Ôzer, 2007) et cherchent alors à compléter l'insuffisance de leurs ressources, plutôt que d'atteindre une taille critique, dans le but de réduire cette incertitude environnementale (Gales et Blackburn, 1990).

Ces spécificités de PME poussent les « pmistes » à considérer que ce sont des organisations qui méritent une investigation spécifique. Autrement dit, les connaissances portant sur les entreprises de grande taille ne peuvent pas être tout simplement transposées dans les PME. Il convient de réexaminer la pertinence de ces connaissances dans le contexte spécifique des PME. En ce qui nous concerne, cela conduit à étudier spécifiquement les stratégies collectives des PME.

1.2.2. Les recherches antérieures sur les stratégies collectives des PME

Peu de recherches sur les stratégies collectives se sont intéressées aux entreprises de petite taille (Dollinger, 1990 ; Dollinger et Golden, 1992 ; XXX, 2003 ; Yami, 2003) alors que le phénomène reste plus facilement observable dans des environnements où bon nombre d'entre elles se retrouvent en situation de concurrence (Astley et Fombrun, 1983). Une grande partie de la littérature traite le phénomène du point de vue des oligopolistes (Bresser, 1988 ; Butler et Carney, 1986), donc des grandes entreprises, sans analyse spécifique pour le cas des petites entreprises. En effet, l'ouverture des marchés s'est accompagnée de nouvelles opportunités pour les entreprises de petite taille (Reynold, 1997) qui exploitent des niches délaissées par les grandes firmes (Bucley, 1997). Les PME se retrouvent en concurrence avec des entreprises étrangères qui les conduisent à échanger leurs compétences avec des entreprises complémentaires (Bartels, 2000 ; Coviello et Munro, 1995, 1997; Holmlund et Kock, 1998 ; Sadler et Chetty, 2000 ; Welsh et *al.*, 2000).

Dollinger (1990) rappelle que le cas des petites entreprises dans l'étude des stratégies collectives mérite davantage d'attention, les acteurs de plus petite taille cherchant, au travers des stratégies collectives, une forme d'interdépendance qui puisse garantir la survie de l'espèce. Après près d'une quinzaine d'années depuis les premières recherches sur le concept de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996), seuls quelques papiers se sont penchés sur le cas de la petite entreprise (Levy, Loebbecke et Powell, 2003 ; Morris, Koçak et Özer, 2007 ; Gnyawali et Park, 2009) alors que le champ d'exploration reste nouveau, ouvert et très prometteur.

Dollinger (1990) étend ainsi la théorie des stratégies collectives aux cas des industries fragmentées. Dans le sillon de cet article, Dollinger et Gloden (1992) réalisent une enquête par questionnaire, auprès de petites entreprises industrielles dans des industries fragmentées, qui indique que les stratégies agglomérées, soit celles impliquant de nombreux concurrents, sont parmi celles les plus fréquemment mises en œuvre.

Etant donnée leur plus petite taille, les PME sont donc par nature bien plus vulnérables aux forces de l'environnement (Morris, Kocak et Ôzer, 2007). Dans les entreprises de taille

plus modeste, la réussite et la conduite de la stratégie collective dépendent ainsi de la cognition du dirigeant. Baumard (2006) analyse la question de la connaissance tacite et celle de la formation des stratégies collectives en établissant une relation entre la façon dont est produite la connaissance collective des équipes dirigeantes et leur capacité à mettre en œuvre ce type de stratégie. L'auteur défend que « les stratégies collectives réclament des conditions cognitives beaucoup plus difficiles à atteindre que celles requises pour la formulation d'une stratégie concurrentielle ». Il met en avant les relations interpersonnelles des managers et leurs parcours professionnels variés qui influent sur leur flexibilité et, de surcroît, leur capacité à s'impliquer dans une stratégie collective.

Levy, Loebbecke et Powell (2003) mettent en relation un possible impact de la performance financière des PME avec leur engagement dans des stratégies de co-opétition. Selon eux, les PME ont donc tout particulièrement besoin de développer leur capacité à créer de la co-opétition. Eikebrokk et Olsen (2005) démontrent empiriquement, dans le secteur des e-business, que la co-opétition permet aux PME de combiner des forces complémentaires pour développer leurs produits et leur technologie. Morris, Koçak et Özer (2007) adoptent comme point de vue que la coopétition est une stratégie appropriée aux PME et trouvent une relation positive entre coopétition et performance.

Selon Gnyawali et Park (2009), l'importance de la co-opétition est supérieure dans le contexte des PME car, malgré leurs ressources limitées, ces entreprises doivent faire face à de nombreux challenges. Les auteurs constatent pourtant que la plupart des recherches récentes se sont principalement centrées sur le cas des grandes firmes en négligeant celui des PME. Ils justifient la poursuite de recherche sur ces situations paradoxales par deux arguments : la co-opétition est un concept émergent avec une forte augmentation des pratiques dans le contexte des PME et leurs dirigeants ont besoin d'être préparés aux opportunités offerts par le développement de ce type de relation.

Gnyawali et Park (2009) considèrent leur recherche comme la première se focalisant strictement sur les PME. Les auteurs défendent que la stratégie de co-opétition aide ces entreprises à développer leur capacité à conduire leurs innovations technologiques. Les PME poursuivent plus facilement des stratégies de co-opétition que les grandes firmes car la faible formalisation de leur structure et de leur procédure les rend plus à même d'expérimenter ce nouveau mode relationnel. Les auteurs développent un cadre d'analyse conceptuel, multiniveaux, propre aux relations dyadiques de co-opétition entre PME dans le secteur de l'innovation technologique. Il en résulte que les PME qui sont proactives dans la construction de capacités technologiques s'engagent dans des relations de co-opétition pour créer des

profits communs et surmonter la pression sectorielle. Les principaux bénéfices qu'elles en retirent sont une rapidité du développement, des économies d'échelle, ainsi qu'une réduction de l'incertitude et du risque. La co-opétition comporte néanmoins un coût, celui de perte de compétences technologiques unique et de perte de contrôle.

1.2.3. Les questions de recherche

Les quelques recherches antérieures sur les stratégies collectives des PME laissent dans l'ombre une question fondamentale : comment les PME gèrent-elles leurs stratégies collectives ? Autrement dit, comment articulent-elles dans une même stratégie ces forces contradictoires que sont la compétition et la coopération ? Aucune recherche ne s'est spécifiquement penchée sur ces questions, alors que les spécificités des PME ne semblent pas permettre l'adoption des mêmes modes de management de la coopétition que dans les grandes entreprises.

En effet, dans ces grandes entreprises la gestion du paradoxe se fait à partir d'un « *modèle organisationnel compartimenté* » qui consiste en la séparation des deux dimensions au niveau des individus qui sont incités à ne gérer que la coopération ou que la concurrence (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Or ce compartimentage ne semble pas généralisable au cas des PME, puisque le dirigeant intégrant diverses fonctions pouvant relever des deux dimensions. La question de la gestion du paradoxe, de la tension entre intérêt individuel et collectif, reste donc en suspens sur le champ des PME. Dans la perspective de produire ces connaissances, nous poserons la proposition générale suivante : *Les spécificités des PME impliquent des modes de management spécifiques des stratégies collectives entre PME.*

2. METHODE

2.1. Une étude de cas

Le travail empirique est fondé sur une étude de cas à plusieurs égards. Yin (1994) définit l'étude de cas comme « une approche empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées ». Or, le processus de construction d'une stratégie collective s'avère dynamique, complexe et fortement dépendant d'un contexte. L'étude de cas, qui permet « d'accéder aux situations concrètes en entreprises » (Wacheux, 1996), est particulièrement bien adaptée à l'étude de phénomènes nouveaux (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1994).

L'étude de cas fait appel, dans un souci de convergence de l'évidence (Yin, 1994) à une multitude de sources de données, qui conduisent à mobiliser diverses techniques de collecte

de données. Notre étude de cas mobilise différentes techniques de collecte de données telles que l'observation, l'analyse de données documentaires et l'entretien semi-directif. Ces différentes techniques ont permis de recueillir les données primaires principalement issues d'entretiens en profondeur mais également extraites de l'observation directe. Nous avons ainsi réalisé quarante-cinq entretiens semi-directifs conduits en face à face, entre 2005 et 2008, d'une moyenne d'une heure et demi, qui se sont accompagnés de visites de sites de production et d'échanges. Compte tenu de la nécessité de faire appel à la mémoire des acteurs et de prendre en considération leur perception cognitive, la collecte des données s'est réalisée par triangulation (Campbell et Fiske, 1959 ; Jick, 1979).

Afin de faciliter l'accès à cette information stratégique, nous avons retenu comme méthode d'échantillonnage l'effet boule de neige (Patton, 1990 ; Kuezl, 1992) dans le but de prendre un morceau d'un grand univers (Miles et Huberman, 2003) permettant d'assurer la compréhension du phénomène. Les données primaires, retranscrites sous forme narrative, ont fait l'objet d'un codage préalable à une analyse de contenu thématique.

2.2. Le secteur vitivinicole

L'histoire de la coopération entre agriculteurs n'a cessé d'évoluer depuis que l'homme a rompu avec le nomadisme pour se sédentariser. Le secteur agricole a toujours été pionnier dans la mise en œuvre de formes de mutualisation entre concurrents. Au fil du temps sont apparues les coopératives agricoles, les AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) puis les AOP (Appellation d'Origine Protégée) et autres formes de labellisation en lien avec la notion de terroir, les Coopératives d'Union de Matériel Agricole, les Groupements d'Employeurs consistant à mutualiser des ressources humaines et de nombreuses organisations professionnelles sous la forme de syndicat professionnel adoptant un statut associatif.

La mondialisation du vin est maintenant en marche en favorisant l'apparition d'acteurs globaux aux approvisionnements et marchés mondiaux. De façon générale, la concurrence sur le secteur du vin tend à s'accroître avec l'arrivée de nouveaux pays producteurs (NPP) dits du « nouveau monde », que l'on oppose traditionnellement aux pays producteurs traditionnels (PPT) d'Europe (France, Italie ou l'Espagne), tels que la Californie, l'Australie, la Nouvelle-Zélande, l'Argentine et le Chili. Parallèlement, on assiste à une internationalisation des échanges avec, en 2001, 25% des volumes de vins produits exportés contre 15% en 1990 et 10 % dans les années 60 (Anderson, 2004).

Les entreprises du nouveau monde, plus concentrées que celles des PPT, réalisent les économies d'échelle nécessaires aux investissements marketing pour le développement de marques. Dans plusieurs de ces régions se trouvent des clusters, qui sont des interconnexions

d'entreprises et d'institutions sur une même zone géographique, dont la plus célèbre est le cluster vitivinicole californien (Porter et Bond, 2004). Porter et Bond (2004) considèrent que la Nappa Valley est un bon exemple de cluster dans la filière viticole, avec le développement de « wineries » qui sous-traitent intégralement la production de raisin et disposent d'un avantage concurrentiel indéniable.

Le phénomène de concentration du secteur va conduire à l'émergence d'une dizaine de méga-firmes qui le domineront (Coelho et Rastoin, 2004). Face à ces firmes internationales cotées en bourse, le secteur du vin reste fortement atomisé avec des milliers d'acteurs. Il emprunte ainsi la forme d'un oligopole à frange offrant des perspectives stratégiques diverses. La stratégie de concentration par fusion ou acquisition n'est pas la seule qui permette à une entreprise de se développer. Les PME peuvent faire le choix de la différenciation, portée par la notion de terroir, et favoriser leur croissance par la création de relations horizontales. La notion de terroir requiert des efforts collectifs pour soutenir une marque commune capable de porter les stratégies individuelles.

Les PPT sont ainsi particulièrement touchés par la crise du fait d'une insuffisance structurelle et d'un positionnement stratégique flou. La crise de la filière française entraîne une remise en cause du système coopératif dominant qui n'admet pas la concurrence. Le nombre des caves coopératives françaises est passé de mille cinquante en 1989 à sept-cent cinquante six en 2008, par le jeu des nombreuses fusions (XXX, 2010). Parallèlement, dans le modèle des clusters, les entreprises sont en situation de coopération et de concurrence.

2.3. Le syndicat de producteurs du Pic Saint-Loup

Le territoire du Pic Saint-Loup situé en Languedoc-Roussillon dans le sud de la France englobe treize communes au nord de la ville universitaire de Montpellier. L'histoire de la vigne dans la petite région du Pic Saint-Loup est semblable à celle de tous les grands vignobles français. Sa culture apparut avec la colonisation romaine, 120 ans avant Jésus-Christ, grâce à une voie au pied du Pic qui rejoignait la voie Domitienne reliant le sud de la France méditerranéen à Rome.

Après l'obtention d'une médaille d'or à l'exposition universelle de Paris à la création du « cru Pic Saint-Loup » et l'attribution du label « Vins Délimités de Qualité Supérieure » (VDQS) en 1946, la recherche d'une production de qualité a constamment alimenté les réflexions collectives des vigneron de cette région. Pourtant, la zone du Pic Saint-Loup passe tout près du refus d'intégrer celle de l'AOC régionale « Coteaux du Languedoc » du fait d'une trop faible qualité de ses produits. Cette situation moribonde marque profondément les vigneron du Pic Saint-Loup qui remobilisent un syndicat professionnel alors en sommeil. Ils

décident donc, dans une démarche proactive, de mettre en œuvre une stratégie de différenciation par la qualité en s'appuyant sur une marque collective. Une partie d'entre eux sortent des caves coopératives pour créer leur propre cave particulière adhérente du syndicat. Ainsi, les caves coopératives et un nombre grandissant de caves particulières de la zone adhèrent au syndicat pour porter une marque collective Pic Saint-Loup qui s'adosse à leurs marques propres qu'ils commercialisent directement. Avec en 2008 trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières adhérentes, le cas du Pic Saint-Loup correspond à une stratégie horizontale de grand nombre qui nécessite d'être portée par une structure syndicale collective de coordination pour gérer le partenariat.

Ce qui caractérise le cas c'est son exemplarité. Le Pic Saint-Loup est aujourd'hui considéré comme le cru haut de gamme de la région Languedoc-Roussillon. Combiné à d'importantes relations tissées entre les partenaires, notamment les dirigeants des caves particulières et coopératives impliqués dans la gouvernance de la structure collective, celui-ci admet un degré élevé de concurrence entre les firmes au niveau de leur stratégie individuelle. De plus, au vu de la remise en cause du modèle tout coopératif, le cas débute par l'acceptation des caves coopératives de la zone de s'ouvrir à la concurrence par le départ d'associés coopérateurs avec lesquels elles ont collaboré pour créer une véritable marque collective.

3. RESULTATS

3.1. La formalisation de la stratégie collective

La formalisation de la stratégie par la constitution d'une structure collective s'avère indispensable pour fédérer les membres autour de son objet, assurer une reconnaissance externe et garantir le respect des barrières à l'entrée fixées. Le syndicat professionnel adopte un fonctionnement associatif démocratique dont l'objet est d'assurer la défense des intérêts de ses membres. La structure garantit le contrôle de la qualité des produits et le respect des pratiques collectives fixées par un décret de production qui érige un certain nombre de barrières à l'entrée. Les principales activités du syndicat sont la promotion de la marque collective, la fixation des conditions de production et la diffusion d'informations pour ses adhérents. Il organise son activité autour de commissions constituées en fonction des compétences des membres. Une cotisation syndicale permet le recrutement d'un manager du collectif en charge de l'activité tournée uniquement vers l'objet collectif, soit la promotion de la marque collective et le partage de connaissance entre ses membres. La promotion de la marque collective se décline en actions opérationnelles : actions de communication externes et organisation de participation collective à des salons professionnels.

Trois types de connaissances sont partagés : l'information stratégique, la compétence et l'expérience. Le syndicat est un lieu d'échange d'informations, notamment celles qui émanent des organisations professionnelles dans lesquelles sont impliqués des membres. Il favorise l'échange d'idées, de bonnes pratiques, de réflexions autour de problèmes rencontrés. Pour ce faire, il organise des formations, des dégustations, où tout un chacun peut s'exprimer. En somme, il crée de la proximité entre les acteurs qui développent des projets communs. L'étude du cas révèle ainsi trois mécanismes de coordination : les relations interpersonnelles informelles qui créent de la proximité socioéconomique, la gestion formelle des activités collaboratives par le manager du collectif et la coordination des prix par la formation.

3.2. La gestion du paradoxe

La concurrence entre les membres crée de l'émulation et apparaît comme nécessaire pour maintenir la dynamique collective. Au vu des missions confiées à son manager, le syndicat ne gère nullement la concurrence entre les membres. Il ne s'initie pas dans la commercialisation des produits et, contrairement à bon nombre de syndicats de cru, n'organise pas d'animation commerciale avec des distributeurs comme en témoigne l'un d'entre eux « Le syndicat on ne le voit jamais, on n'a jamais d'aide, jamais de demande. Il y a rien, pas de supports, même pas une affiche ». Dans les nombreuses manifestations collectives durant lesquelles les vins sont présentés aux consommateurs, les structures adhérentes, toutes représentées, ne vendent aucun produit. Le manager du syndicat est ainsi totalement dédié à la gestion de la collaboration entre ses membres et n'intervient en aucun cas dans la gestion de la concurrence en mettant en marché des produits finis.

Les structures membres du syndicat sont ainsi simultanément en situation de concurrence et de collaboration. La collaboration s'applique au niveau de la gestion de la marque commune « Pic Saint-Loup » alors que la concurrence apparaît dès lors qu'il s'agit de commercialiser les produits des membres sous leur marque propre.

La gestion de la relation paradoxale, entre concurrence et coopération, s'opère par la distinction de deux niveaux d'analyse : l'individuel pour la firme et le collectif pour le syndicat. Au niveau collectif, l'objet de la stratégie consiste en la promotion d'une marque « Pic Saint-Loup » pour laquelle les entreprises sont en situation de collaboration. Au niveau individuel, l'objet des entreprises est de mettre en valeur leur marque individuelle, dans une relation concurrentielle. Le syndicat réussit à gérer cette situation antinomique en ne mêlant pas les objets propres aux deux niveaux d'analyse mais bien au contraire en les dissociant.

Néanmoins, les entreprises utilisent l'objet collectif, c'est-à-dire la marque collective, pour assurer leur objet individuel, soit la promotion de leur marque individuelle. La gestion du

paradoxe entre intérêt individuel et collectif relève donc du dirigeant d'entreprise adhérente impliqué dans le syndicat. En effet, c'est bien lui qui est impliqué dans la prise de décision au niveau de la stratégie individuelle concurrentielle de sa firme, et parfois même la mise en œuvre opérationnelle de la concurrence, et la prise de décision collective au niveau de la stratégie collective collaborative. Le dirigeant d'entreprise adhérente siège dans les instances collectives (conseil d'administration, bureau ou commissions) en fonction de ses attributions, en participant *a minima* aux assemblées générales, et commercialise directement les marques propres de son entreprise individuelle en concurrence avec les autres entreprises adhérentes du syndicat.

3.3. La multiplication des stratégies collectives

Malgré la réussite de la stratégie du Pic Saint-Loup, la plupart des membres du syndicat ont développé leur implication dans des stratégies collectives périphériques qui empruntent des formes diverses et peuvent dépasser les frontières de la zone du Pic Saint-Loup. En moyenne, les dirigeants du Pic Saint-Loup sont impliqués dans deux stratégies collectives périphériques et y consacrent deux jours et demi de travail par mois. Parmi les membres interrogés, seuls deux d'entre eux, dont un domaine en cours de création, ne sont pas impliqués dans des stratégies collectives périphériques. Cette tendance au développement d'alliances est inévitable car, d'après l'un des dirigeants rencontrés, « les firmes sont de trop faibles tailles en France ». Les entreprises cherchent ainsi à s'affranchir des limites de liberté d'action engendrées par les barrières à l'entrée de la stratégie collective et à bénéficier d'opportunités commerciales.

Nous recensons cinq types de stratégies collectives périphériques dans lesquelles les dirigeants sont impliqués :

1) Adhésion à des stratégies collectives existantes :

La majorité des membres adhèrent à des Indications Géographiques existantes pour déclarer de l'AOC, du VDP (vin de pays) ou de table. Ces adhésions permettent l'utilisation d'une marque collective en contre partie de certaines règles de production à respecter ainsi que le paiement d'une cotisation calculée sur la base d'un prix à l'hectolitre déclaré.

2) Certification pour l'utilisation de label :

Quelques exploitations du Pic Saint-Loup sont particulièrement sensibles à des pratiques respectueuses de l'environnement et travaillent en « lutte raisonnée ». La démarche de certification en agriculture biologique permet d'utiliser le label « AB ».

3) Reproduction de stratégies collectives « intra-collectif » :

Les membres développent entre eux des stratégies collectives que nous qualifions d'« intra-collectif » hors du cadre syndical. Il peut s'agir d'actions de promotion ou de commercialisation telle qu'une balade vigneronne. Pour certains cas, le partenariat consiste à mutualiser du matériel agricole au sein de CUMA.

4) Reproduction de stratégies collectives « extra-collectif » :

Les membres du syndicat ont également développé des stratégies collectives « extra-collectif » avec des entreprises extérieures au Pic Saint-Loup. Elles empruntent la forme de clubs ou de groupements d'intérêt économique et peuvent être initiées avec des entreprises régionales, comme dans le cas de « Vignobles et signatures », comme extrarégionales.

5) Reproduction de stratégies collectives similaires à celle initiée par le syndicat :

Une partie des membres du syndicat reproduisent la stratégie collective initiale au sein d'une structure similaire. Il s'agit notamment de la remobilisation du syndicat des VDP du Val de Montferrand, qui a aussi pour objet de mutualiser une marque collective. Au sein du syndicat, quelques structures ne cachent pas leur ambition de créer une appellation communale au sein de la zone du Pic Saint-Loup, qui à son tour offrirait un niveau de distinction qualitative supérieure.

La multiplicité des stratégies collectives laisse entrevoir un troisième niveau d'analyse, celui du multi-collectif. En imbriquant les différents niveaux d'analyse – individuels, collectifs et multi-collectifs – une entreprise peut se retrouver en situation de collaboration avec des membres du syndicat, au niveau collectif et multi-collectif, tout en poursuivant une relation de concurrence au niveau individuel. L'objet de ces stratégies collectives périphériques peut d'ailleurs différer de celui de promotion d'une marque collective.

L'implication dans de multiples stratégies collectives n'est pas sans risque au niveau individuel et celui du collectif. Cette situation nécessite des entreprises une capacité à gérer des niveaux complexes de relations qui doivent veiller à être complémentaires et ne pas causer un éparpillement des ressources et des moyens.

4. DISCUSSION

4.1. La formalisation de la stratégie collective

Pour Piore et Sabel (1984), les barrières à l'entrée sont une condition essentielle de l'existence d'une communauté, distinguant ses membres des acteurs externes. Au syndicat, les barrières à l'entrée formelles sont fortes et se concrétisent principalement par le décret de

production et la limitation de la zone de production. Le suivi des règles de production et le respect du cadre juridique impose la création d'une structure fédérative.

Le cas du Pic Saint-Loup confirme la remise en cause, formulée par Ibert (2006), du lien entre le nombre de firmes impliquées et le choix de mode de coordination. A l'origine du processus, une structure formelle s'impose pour porter la stratégie collective malgré le nombre limité de participants. La montée en puissance du syndicat, qui se concrétise par une augmentation continue du nombre de ses adhérents, soit un passage de dix à quarante-huit structures en vingt ans, n'a pas eu d'influence sur le mode de coordination initial qui est resté inchangé. A l'initiative de la stratégie collective, malgré sa petite taille, une structure formelle a été mobilisée remettant en cause le fait que la formalisation de la stratégie est liée à sa taille (Astley et Fombrun, 1983). Le cas montre que la structure collective détermine la réalité de la stratégie collective.

L'identification de plusieurs niveaux d'analyse nous conduit à nous interroger sur la nature exacte des relations tissées entre les firmes alliées. Nous proposons une matrice sur la nature des relations entre les firmes alliées autour de la stratégie collective étudiée en opérant une double distinction entre :

- Le niveau d'analyse collectif ou individuel, soit le niveau de la communauté ou celui de la firme ;
- Le positionnement intra-collectif ou extra-collectif, soit un positionnement à l'intérieur de la stratégie collective initialement étudiée ou à l'extérieur vis-à-vis des firmes ou des stratégies collectives concurrentes.

Tableau 1 : matrice de la nature des relations

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

Au sein de la stratégie collective initiale, les entreprises alliées développent une relation purement collaborative alors qu'elles sont en relation de concurrence au niveau de leurs marques individuelles. Elles sont d'ailleurs en relation de concurrence avec toutes les marques individuelles d'entreprises extérieures au syndicat, soit un niveau de positionnement extra-collectif. Au niveau collectif, la marque collective Pic Saint-Loup est par ailleurs concurrente avec les autres marques collectives développées par des firmes concurrentes.

En focalisant notre analyse sur l'intra-collectif, soit la totalité des relations qu'entretiennent les entreprises impliquées dans la stratégie collective, on distingue donc deux types de relations antinomiques : une relation de pleine collaboration au niveau collectif et d'hyperconcurrence au niveau individuel. Que ce soit au niveau collectif ou individuel, les acteurs du Pic Saint-Loup parviennent à gérer cette situation par une distinction stricte des objets entre les deux niveaux.

A ce titre, la structure collective syndicale ne réalise aucune activité de commercialisation pour ses membres. Néanmoins, les entreprises utilisent l'objet collectif, c'est-à-dire la marque, pour assurer leur objet individuel. Chacun des acteurs impliqués cherche à valoriser sa stratégie individuelle au sein de la stratégie collective. Dans le cas du Pic Saint-Loup, depuis sa création à la fin des années 90, aucun acteur n'a abandonné la stratégie collective. Ce constat nous conduit à nous intéresser à la gestion de cette relation qui a permis de maintenir cet équilibre dans le temps.

4.2. La gestion du paradoxe

La simultanéité de phases d'affrontement et de connivence dans les relations horizontales renvoie à la question de la gestion du paradoxe, c'est-à-dire la manière dont des individus parviennent à gérer leur implication dans des relations paradoxales de concurrence et de coopération. Dans le cas des PME étudiées, le rôle du dirigeant dans la gestion du paradoxe, entre destin collectif et individuel, est déterminant.

Au niveau de son organisation, le dirigeant est responsable de la stratégie de marché mis en œuvre au sein de son entreprise et, en ce sens, gère directement la concurrence avec les autres organisations alliées. Dans la plupart des cas, il commercialise directement les produits ou gère l'équipe commerciale, il est *a minima* responsable de la politique commerciale en phase avec la stratégie de marché qu'il a élaboré.

Au niveau de la stratégie collective, on retrouve le même dirigeant qui s'implique personnellement dans la gouvernance et la gestion de la structure collective. Il est donc personnellement impliqué dans la mise en œuvre de la stratégie collective.

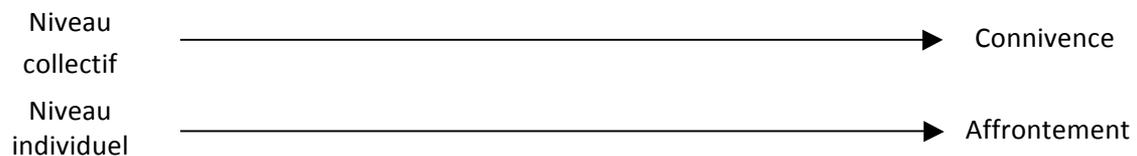
Selon le principe de non contradiction, Aristote (385-322 av. J.-C.) défendait qu'une chose et son contraire ne puissent être vrais en même temps. Cette double position du dirigeant renvoie à la problématique de la gestion du paradoxe et à la manière dont il parvient à gérer la succession des phases de concurrence et de collaboration.

Pour maîtriser les dysfonctionnements induits par les deux types de stratégies, Bresser et Harl (1986) recommandent de passer d'une stratégie à l'autre, et précisent qu'il est aussi possible d'appliquer une stratégie collective pour une action particulière en restant en

concurrence sur un autre type d'action par un système de veille (1988). Astley et Fombrun (1983) recommandent la préservation d'un équilibre entre les deux modes au cours du temps. Cela renvoie à la question de la simultanéité ou l'alternance entre les deux dimensions stratégiques. De nombreux travaux sur le thème des stratégies collectives ont pu attester de l'existence d'alternances entre des phases d'entente et des phases d'affrontement (Ibert, 2006 ; Dumez et Jeunemaître, 2006). Pour autant, d'après Ibert (2006), une combinaison synchronique d'affrontement et de connivence peut se produire en permanence. Cette combinaison peut prendre effet dans le cadre d'un modèle organisationnel compartimenté (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Ainsi, la complexité de la simultanéité des stratégies autoriserait la connivence pour atténuer l'affrontement.

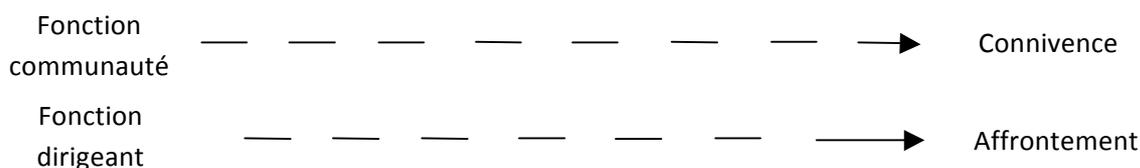
Dans le cas du Pic Saint-Loup, le processus d'alternance d'une dimension à l'autre est inexistant car permanent, ce qui rend impossible la détermination de séquences stratégiques et de flux. Il ne s'agit pas d'une combinaison synchronique d'affrontement et de connivence (Ibert, 2006), mais d'un continuum de deux phases que sont la concurrence et la collaboration.

Figure 2 : Continuum des phases de concurrence et de coopération pour la firme



La continuité des processus procure une stabilité qui permet d'éviter les troubles causés par une gestion de la transition entre les phases et donne une explication à la longévité de la stratégie. Dans son étude de cas, Ibert (2006) montre que « *l'interaction entre firmes s'accompagne d'une interaction entre les différents niveaux hiérarchiques* ». Dans le cas étudié, la petite taille des entreprises ne permet pas un compartimentage des deux dimensions (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007) qui pourrait expliquer la continuité des phases. L'interaction entre les firmes est fortement incarnée par l'interaction entre les dirigeants. C'est donc sur eux que repose la gestion de cette situation paradoxale. La figure 3 schématise le processus de succession des phases au niveau du dirigeant impliqué dans la stratégie collective.

Figure 3 : Succession des phases de concurrence et de coopération pour le dirigeant



La position des dirigeants laisse apparaître une discontinuité permanente des flux. Néanmoins, lorsqu'ils participent à la collaboration, leur activité concurrentielle de commercialisation ne s'interrompt pas. La gestion de cette superposition des flux, qui restent donc constants au niveau de la firme, s'appréhende par la distinction des fonctions des dirigeants. Lorsque les dirigeants changent de dimension, ils changent de fonction.

Ce changement requiert une capacité élevée de la part du dirigeant à distinguer les niveaux d'analyse, à changer de fonction tout en intégrant leurs buts et les implications. Au même titre que la distinction qui s'opère entre les objets des stratégies individuelles et collectives, les dirigeants réussissent cette succession car ils n'intègrent que des fonctions collaboratives au niveau collectif et des fonctions concurrentielles au niveau individuel. La possible gestion du paradoxe passe par une internalisation du dirigeant de la relation de coopération au niveau collectif et de la relation de compétition au niveau individuel.

4.3. La multiplication des stratégies collectives

Le phénomène de multiplicité des stratégies collectives nous conduit à prendre en considération un troisième niveau d'analyse qui est celui du multi-collectif pour analyser le type de relations nouées entre les acteurs. Un second niveau de distinction, qui concerne le niveau de positionnement extra-collectif ou intra-collectif, nous permet d'affiner notre matrice de la nature des relations tissées.

Tableau 2 : Matrice de la nature des relations sur trois niveaux d'analyse

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

En nous projetant sur un niveau d'analyse que nous qualifions de multi-collectif, soit celui sur lequel coexistent les multiples stratégies collectives dans lesquelles est impliquée une

firme, nous observons que les différentes stratégies collectives peuvent se retrouver en situation de concurrence ou de collaboration. La complexité de la relation dépend de l'objet de ces stratégies et du niveau de positionnement.

A un niveau de positionnement intra-collectif, soit des stratégies collectives périphériques initiées avec des firmes impliquées dans la stratégie collective initiale, on retrouve un objet collaboratif en leur sein. Les firmes veillent à différencier les objets des stratégies collectives ce qui nous conduit vers une forme de collaboration implicite entre ces stratégies, c'est-à-dire une collaboration effective non formelle ou contractuelle. La complexité réside dans le fait que les stratégies collectives peuvent se retrouver, ou être appréhendée comme, en situation de concurrence si les objets ne sont pas clairement distincts.

A un niveau de positionnement extra-collectif, soit des stratégies collectives périphériques initiées avec des firmes externes à la stratégie collective initiale, on retrouve également un objet collaboratif en leur sein. En revanche, on ne retrouve pas toujours de collaboration implicite entre les stratégies collectives. Celles organisées autour d'un même objet, soit la promotion d'une marque collective, peuvent se retrouver en situation de concurrence. Celles qui sont en situation de collaboration implicite voire explicite peuvent relever d'une organisation professionnelle au niveau d'une filière régionale. Dans ce cas, la limite réside dans la capacité des consommateurs finaux à différencier les produits de ces diverses marques collectives.

Le maintien d'un équilibre et d'une capacité à gérer ces situations « hypercomplexes » et « hyperparadoxaux » passe irrémédiablement par une distinction stricte des modalités des stratégies collectives notamment pour celles organisées autour d'un même objet. En ce sens, il paraît inconcevable pour des firmes impliquées dans une stratégie collective périphérique, à un niveau de positionnement intra-collectif, d'utiliser une marque collective concurrente à celle de la stratégie collective initiale. Pour éviter cet écueil, il paraît essentiel que ces stratégies collectives développent des objets distincts. Au niveau collectif, le risque de cette multiplication est que les entreprises alliées dupliquent, par opportunisme, la stratégie collective initiale sous une autre forme ou dénomination. Ce choix opportuniste pourrait mettre en péril la stratégie collective initiale et affaiblir la stratégie collective périphérique. La mise en marché de produits similaires ou substituables, par le biais de stratégies collectives s'appuyant sur des objets non distincts, représente un danger considérable pour leur pérennité.

A un niveau extra-collectif, la concurrence entre les stratégies collectives est possible et source de performance à condition que les entreprises créent des marques individuelles

distinctes. L'utilisation de plusieurs marques collectives par une marque individuelle a pour principal danger de détourner le consommateur de la marque collective initiale.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche est de permettre de mieux comprendre les stratégies collectives en PME. A cette fin, une étude longitudinale d'une stratégie collective a été effectuée. Cette étude montre, premièrement, que la concurrence et la coopération peuvent bien être combinées au sein des PME. Ce ne sont pas des stratégies réservées aux grands groupes. Cette combinaison est possible en PME même si le degré de compétition et le degré de coopération sont élevés. Cette étude montre, deuxièmement, que le dirigeant de PME internalise la gestion du paradoxe par un processus d'alternance de fonctions. La gestion du paradoxe repose entièrement sur la personne du dirigeant et sa capacité à intégrer les paradoxes est un facteur fondamental de l'implantation de la stratégie collective. L'étude montre, troisièmement, que la multiplicité des stratégies collectives assure de la flexibilité aux firmes et renforce la stratégie collective initiale.

Ces résultats ne peuvent être compris que relativement aux limites de l'étude. La principale limite est qu'ils ne sont obtenus que pour une industrie, et dans cette industrie que pour une seule stratégie collective, en l'occurrence celle du syndicat du Pic Saint Loup. Dans une autre industrie, ou dans la même industrie mais pour d'autres stratégies collectives, les résultats pourraient être différents. Toutefois, nous faisons l'hypothèse que l'industrie vitivinicole est un cas exemplaire d'industrie traditionnelle pour les PME confrontée à la globalisation. Nous supposons donc que des résultats très proches pourraient être obtenus dans des industries similaires, pour des entreprises similaires. Seules de nouvelles recherches comparables dans le même secteur d'activité et d'autres secteurs d'activités permettront de déterminer la mesure dans laquelle ces hypothèses sont réalistes.

De façon générale, la recherche montre que la coopération formelle entre PME n'est pas temporaire mais bel est bien permanente, dans un processus continu, au même titre que le processus de compétition. L'expression de l'avantage concurrentiel des firmes par la rivalité peut ainsi coexister avec un processus continu et durable de coopération. La compréhension de ce processus est un enjeu majeur au moment où la coopération entre PME devient un véritable mode de coordination économique dans un contexte de globalisation des marchés et de course à la technologie.

Bibliographie

- Anderson K. (2004), *The world's wine markets: globalization at works*, Edited by Kym Anderson, Edward Elgar publishing, Northampton.
- Astley W.G. et Fombrun C.J. (1983), « Collective strategy : social ecology of organizational environment », *Academy of Management Review*, vol.8, n°4, p.576-587.
- Bartels F.L. (2000), "International Competition and Global Cooperation," in Leo Paul Dana, ed., *Global Marketing Cooperation and Networks*, Binghamton, NY: International Business Press, pp. 85-98.
- Baumard P. (2000), *Analyse stratégique : Mouvements, signaux concurrentiels et interdépendances*, Dunod, Paris.
- Bengtsson M. et Kock S. (2000), « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, Doubleday, 288 p.
- Bresser R.K. (1988), « Matching collective and competitive strategies », *Strategic Management Journal*, vol. 9, p.375-385.
- Bresser R.K. et Harl J.E. (1986), "Collective strategy: vice or virtue", *Academy of management review*, vol.11, Iss.2, p.408-427.
- Buckley P.J. (1997), "International Technology Transfer by Small and Medium-Sized Enterprises," *Small Business Economics* 9, pp. 67-78.
- Butler R. et Carney M. (1986), "Strategy and strategic choice: the case of telecommunications", *Strategic Management Journal*, vol. 7, pp; 161-177.
- Campbell D. T. et Fiske D W. (1959), "Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix", *Psychological Bulletin*, 56:81-105.
- Carland J.W., Hoy F., Boulton W.R. et Carland J.A.C. (1984), Differentiating entrepreneurs from small business owners : a conceptualization, *Academy of Management Review*, 9(2) : 354-359.
- Coelho A. et Rastoin J.-L. (2004), « Stratégies des grands groupes internationaux : vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin ? », in D'Hauteville F., Couderc J.-P., Hannin H. et al. (eds), *Bacchus 2005 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod, Paris.
- Contractor F.J. et Lorange P. (1988), « Why should firms cooperate? The strategy and economic basis for cooperative ventures », In F.J. Contractor and P. Lorange, editors, *Cooperative Strategies in International Business*, Lexington, MA: Lexington Books: 3-30.
- Coviello N.E., and Munro H. J. (1995), "Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development," *European Journal of Marketing* 29 (7), pp. 49-61.
- Dana L., Dana T.E., Wright R.W., Spence M. (2004), « Les PME dans l'arène mondiale : une nouvelle donne », in *Gestion 2000, Management & prospective, Spécial mars-avril 2004*.
- Dollinger M.J. (1990), « The evolution of collective strategies in fragmented industries », *Academy of Management Review*, vol. 15, n°2, pp.266-285.
- Dollinger M.J. et Golden P.A. (1992), « Interorganizational and collective strategies in small firms: environmental effects and performance », *Journal of management*, vol.18, n°4, 695-715.
- Dumez H. et Jeunemaître A. (2006), « Etudier la combinaison affrontement et coopération : La notion de séquence stratégique multidimensionnelle », dans Yami S. et Le Roy F. (ed), *Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions EMS Management & Société, Colombelles.
- Dussauge P. et Garrette B. (1991), « Alliances stratégiques mode d'emploi », *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 4-18.

- Dyer J.H., Kale P. et Singh H. (2001), "How to Make Strategic Alliances Work," MIT Sloan Management Review 42 (4), Summer, pp. 37-43.
- Eikebrokk T.R. et Olsen D.H. (2005), « Co-opetition and e-business success in SMEs: An empirical investigation of European SMEs », *Paper presented to Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'05)*, Big Island, Hawaii, January 03-06.
- Filey A. et Aldag R. (1978), Characteristics and measurement of an organizational typology, *Academy of Management Journal*, 21(4) : 578-592.
- XXX et al (2008),
- Gales L.M. et Blackburn R.S. (1990), An analysis of the impact of supplier strategies and relationships on small retailer actions, perceptions, and performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1) : 7-21.
- Glais M. (1993), « Analyse typologique des ententes illicites soumises à l'appréciation des autorités concurrentielles françaises et communautaires », *Revue d'économie industrielle*, (63) :45–86.
- XXX J. (2010),
- Granovetter M. (1985), « Economic Action and Social Structure: the Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, pp.481-510.
- Gnyawali D.R. et Park B-J. (2009), « Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprise: A multilevel Conceptual Model », *Journal of Small Business Management*, pp. 308-330.
- Hamel G. et Doz Y. (2000), *L'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Dunod Paris, 336 pages.
- Hamel G., Doz Y. et Prahalad C.K. (1989), « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, 133–139.
- Hawley A. (1950), *Human ecology*, New York, Ronald Press Company.
- Holmlund M. et Kock S. (1998), "Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-sized Companies," *International Small Business Journal*, 16 (4), pp. 46-63.
- Ibert J. (2006), « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes», dans Yami S. et Le Roy F. (ed), *Stratégies collectives : Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, Editions Management & Société, Colombelles.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Julien P-A. (1990), Vers une typologie multicritère des PME, *Revue Internationale PME*, 3(3/4) : 411-425.
- Jüttner, U., and Wehrli, H. P. (1994), 'Relationship marketing from a value system perspective', *International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), pp. 54-73.
- Koenig G. (1996), *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissage*, Paris, Nathan.
- Kuezl A.J. (1992), *Sampling in qualitative inquiry. In Doing qualitative research*, (Eds, Crabtree, B.E., Miller, W.L.), Research methods for primary care series (3) Newbury Park, CA: Sage, 31-44.
- XXX F. (2003),
- XXX et al. G. (2010),
- Levy M., Loebbecke C. et Powell P. (2003), « SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems », *European Journal of Information Systems*, vol. 12, n°1, pp. 3-17.
- Marchesnay M. (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », *Problèmes économiques*, vol 2276.

- McAdam R. (2002), Large scale innovation-reengineering methodology in SME's, *International Small Business Journal*, 20(1) : 33-52.
- Menguzzato-Boulard M., Escriba-Esteve A. et Sanchez-Peinado L. (2004), Les accords de coopération : une stratégie pour toutes les entreprises ?, in Mezghani et Quélin (eds), *Perspectives en management stratégique*, Tome 10 : 133-158.
- Miles R. et Snow C. (1978), *Organizational strategy, structure and process*, McGraw Hill, New York.
- Mintzberg H. (1979), *The structuring of organizations*, Prentice Hall.
- Morris H.M., Koçak A. et Özer A. (2007), « Coopetition as a small business strategy: implications for performance », *Journal of Small Business Strategy*, Spring 2007, 18, 1.
- Pangarkar N. et Klein S. (2001), "The Impacts of Alliance Purpose and Partner Similarity on Alliance Governance," *British Journal of Management* 12, pp. 341-353.
- Patton M.Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2ème édition, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Pellegrin-Boucher E., Fenneteau H. (2007), « Management de la coopétition. Le cas du secteur des ERP », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, N° 176, p. 111-133.
- Piore M., Sabel C. F., (1984), *The second industrial divide: possibilities for prosperiyy*. New York, Basic Books.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New-York, The Free Press.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New-York, The Free Press.
- Porter M.E. et Bond G.C. (2004), « The California Wine Cluster », *Harvard Business School Cases*, Boston, Case 9-799-124, p.2.
- Powell W.W., Koput K.W. et Smith-Doerr L. (1996), « Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology », *Administrative Science Quarterly*, 41, 116-145.
- Reynolds P.D. (1997), "New and Small Firms in Expanding Markets," *Small Business Economics* 9 (1), pp. 79-84.
- Sadler A. et Chetty S. (2000), "The Impact of Networks on New Zealand," in Leo Paul Dana, ed., *Global Marketing Co-Operation and Networks*, Binghamton, New York: International Business Press, pp. 37-58.
- Stabell, Charles, and Øystein Fjeldstad (1998), "Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks," *Strategic Management Journal* 19, pp. 413-437.
- Ulrich D. (1983), Governing transactions: a framework for cooperative strategy, *Human resource Management*, 22(1-2): 23-40.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica Paris, 290 pages.
- Welch D., Welch L., Wilkinson I. et Young L. (2000), "An Export Grouping Scheme," in Leo Paul Dana, ed., *Global Marketing Cooperation and Networks*, Binghamton, New York: International Business Press, pp. 59-84.
- Welsh J.A. et White J.F. (1981), « A small business is not a little big business », *Harvard Business Review*, juillet-août, p.18-32.
- Yami S. (2003), « Petite entreprise et stratégie collective de filière », *Revue française de gestion*, vol.29, n°144, mai-juin, p.165-179.
- Yami S., Le Roy F. (2006), *Les stratégies collectives: une nouvelle forme de concurrence*, Caen : Editions EMS.
- Yin R.K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Newbury Park: Sage, Londres.