

**MANAGEMENT DE LA CO-OPETITION AU SEIN DES ALLIANCES  
STRATEGIQUES : CAS DES CONSORTIUMS D'EXPORTATION AU  
MAROC**

**MANAGEMENT OF CO-OPETITION WITHIN STRATEGIC ALLIANCES:  
CASE OF EXPORT CONSORTIA IN MOROCCO**

**MOHAMED ANIS TAMIRI**

Doctorant à l'Université Mohammed V de Rabat, Maroc

[mohamed.anis.tamiri@gmail.com](mailto:mohamed.anis.tamiri@gmail.com)

**MINA ELGRAINI**

Professeure de l'Enseignement Supérieur à l'Université Mohammed  
V de Rabat, Maroc

[melgraini@gmail.com](mailto:melgraini@gmail.com)

**Date de soumission : 28/12/2018**

**Date d'acceptation : 30/04/2019**

**DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3679461>**

## **RESUME**

Dans un monde marqué par la globalisation, les alliances stratégiques sont de plus en plus répandues dans différents secteurs d'activités pour faire face aux menaces des concurrents étrangers. L'efficacité de ces stratégies passe par l'adoption d'un mode organisationnel permettant une meilleure articulation entre coopération et concurrence afin d'éviter toute situation conflictuelle de nature à compromettre la réalisation des objectifs de la coalition.

A travers cette contribution, nous cherchons à explorer les facteurs qui déterminent la stabilité de la relation de coopération entre concurrents à partir d'une étude qualitative menée auprès de deux consortiums d'exportation marocains. Les résultats montrent que la confiance et la reconnaissance mutuelle jouent un rôle important dans la stabilité de l'alliance. De plus, la séparation entre les comportements coopératif et compétitif, dans le cadre d'une stratégie de co-opétition, diffère selon qu'il s'agisse de complémentaires ou de compétiteurs.

**MOTS CLES : Co-opétition ; Coopération ; Concurrence ; Confiance ; Alliances stratégiques ; Consortiums d'exportation**

## **ABSTRACT**

In a world marked by globalization, strategic alliances have become increasingly prevalent in different sectors of activity to counterbalance foreign competitiveness. The efficiency of these strategies is contingent to the adoption of an organizational modal that allows for a better command of the inner workings of cooperation and competitiveness, in order to avoid any possible conflictual situation prone to compromising the goals of the coalition. This work seeks to explore the main factors that are detrimental to the success of the organizational modal of strategic alliances through a qualitative study of two Moroccan export consortia. The results show that trust and mutual acknowledgement play an important role in the stability of the cooperative relationship. Similarly, the distinction between co-operative and competitive behaviors differ depending on whether it emanates from an assistant provider or an allied competitor.

**KEY WORDS: Co-opetition; Cooperation; Competition; Trust; Strategic alliances; Export consortia**

## **INTRODUCTION**

Les réseaux d'entreprises occupent une place de plus en plus importante dans la vie des affaires. Selon Thorelli (1986), « *le réseau présente un intérêt, car il offre une alternative au marché et à la hiérarchie, en permettant à des unités autonomes d'interagir de façon durable dans un cadre collectif* ». Il s'agit en fait d'une forme de coopération inter-organisationnelle.

Plusieurs raisons expliquent la motivation des firmes à coopérer. Tout d'abord, cela permet de réaliser des économies d'échelle. Ensuite, dans le cadre d'une alliance stratégique, les firmes mettent en commun certaines ressources dans l'objectif d'exploiter les complémentarités jugées utiles pour changer le jeu concurrentiel et faire bénéficier les différents partenaires d'un avantage compétitif. Enfin, l'alliance permet le partage des risques liés à l'internationalisation et de surmonter le problème d'asymétrie d'information.

Tenant compte de ces relations de coopération, il est possible de soulever le paradoxe « Coopération – Concurrence » entre deux ou plusieurs entités juridiquement indépendantes dans le cadre d'une alliance stratégique. Dans une telle situation, il est évident qu'une gestion des problèmes liés à l'opportunisme et à la divergence d'intérêts, s'impose.

L'étude des réseaux d'entreprises nécessite donc de comprendre comment les membres parviennent-ils à harmoniser leurs positions en accord avec leur liberté d'action, en d'autres termes, explorer la manière avec laquelle l'autonomie des membres est conciliée avec leur nécessaire mise en relation, avec la prise en compte des problèmes de coordination sous-jacent à l'action collective puisqu'il paraît difficile d'imaginer une entente totale entre les membres dont les intérêts sont parfois totalement divergents.

C'est ainsi que la coopération entre concurrents, directs ou indirects, a fait l'objet de plusieurs travaux pour donner lieu à l'émergence d'une nouvelle notion popularisée par Brandenburger et Nalebuff (1995) sous le nom de « co-opétition ».

Cette dernière a permis non seulement de décrire la relation de coopération entre firmes concurrentes mais également d'ouvrir un nouveau champ de recherche réunissant deux réalités contradictoires, traitées auparavant par les chercheurs en management stratégique comme étant antagonistes (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Dagnino et al., 2007 ; Le Roy, 2010).

Elle constitue donc un champ d'exploration entièrement nouveau, un champ qui paraît très prometteur pour faire avancer la recherche ainsi que les pratiques en management stratégique.

Toutefois, la co-opétition reste une notion floue et soulève plusieurs questionnements tant sur le plan théorique que celui méthodologique. Il s'agit en fait d'un objet de recherche singulier, nécessitant un examen qui lui est propre (Le Roy, 2008).

A travers cette contribution, nous nous attacherons à l'étude de la gestion des relations de co-opétition, plus particulièrement les déterminants de la stabilité des relations de coopération au sein des alliances stratégiques en apportant des éléments de réponse à la problématique suivante :

**De quelle manière la coopération et la concurrence sont conciliées au sein des alliances stratégiques afin d'éviter les tensions co-opétitives ?**

Sur la base d'une étude qualitative menée auprès de deux consortiums d'exportation marocains, nous allons chercher à répondre également à des sous-questions de recherche que nous avons formulées comme suit :

- Comment sont formalisés les liens au sein d'un groupement d'entreprises ?
- Quelles sont les motivations des entreprises à s'organiser en alliances stratégiques ?
- Selon qu'il s'agisse de complémentateurs ou de compétiteurs, comment est assurée la séparation entre coopération et concurrence ?

**1- LA CO-OPETITION AU SEIN DES ALLIANCES STRATEGIQUES : UN CADRAGE THEORIQUE**

Selon Granovetter (1994), « *l'action économique est modelée et contrainte par la structure de relations sociales dans lesquelles tout acteur économique réel est inscrit* ». En s'intéressant à la façon dont le comportement est encadré dans des systèmes stables de relations sociales, il explique que toute action est « *socialement située et ne peut pas être expliquée en référence à l'individu seul* ».

Dans ses travaux, Granovetter (1994) a mis l'accent sur la dimension interactive entre l'action économique et la structure sociale. Pour ce faire, il s'est positionné entre deux visions : la vision sous-socialisée et la vision sur-socialisée.

Dans la première, l'acteur est autonome, égoïste et inscrit ses actions dans une logique de recherche de son intérêt personnel. Il dispose de moyens supposés rares et doit les utiliser pour maximiser son utilité. Un tel comportement est donc susceptible d'entraîner une concurrence entre les acteurs.

En revanche, la vision sur-socialisée situe l'action des acteurs au sein de la sphère sociale et considère donc la structure sociale comme étant une variable explicative de l'action individuelle. Les valeurs, normes et coutumes constituent ainsi des forces externes qui vont déterminer les comportements des acteurs, indépendamment de quelconque choix rationnel. Ainsi, deux interprétations du mode de fonctionnement d'un réseau d'entreprises s'opposent : la première est fondée sur une logique de conflit alors que la deuxième est fondée sur une logique d'harmonie.

D'après Grandori et Soda (1995), il existe des mécanismes informels, tels que la confiance, qui permettent de réguler les échanges et d'éliminer les comportements opportunistes entre les membres en les incitant à coopérer.

Sur la base d'une étude des districts industriels italiens, Inzerilli (1990) constate que la proximité géographique favorise le rapprochement des unités.

Miles et Snow (1992) évoquent de leur part le fait de l'existence de dysfonctionnements qui bloquent les échanges et les transactions entre les membres. L'alliance est donc perçue dans ce cas comme étant un lieu d'affrontement entre des unités qui défendent leurs intérêts personnels avant ceux des autres.

L'intérêt général devient ainsi confronté à l'intérêt personnel, et la raison d'être de l'alliance disparaît sous l'effet des rivalités.

Pour ce qui suit, nous allons tenter de répondre à notre problématique en étudiant le phénomène observé suivant la notion de co-opétition.

### **1.1 LA CO-OPETITION : UN NOUVEAU MODE ORGANISATIONNEL**

Les travaux de recherche sur la co-opétition nous ont servis comme point de départ pour mieux cerner la notion. Le tableau qui suit regroupe les principales définitions de la co-opétition dégagées à l'issue d'une revue de la littérature :

<b>Auteurs</b>	<b>Définitions de la Co-opération</b>
Brandenburger et Nalebuff (1995)	« La co-opération est un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément »
Bengtsson et Kock (2000)	« La co-opération est une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités et qui sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités »
Dagnino et Padula (2002)	« La co-opération est une stratégie inter-entreprises où les concurrents s'engagent dans des intérêts partiellement convergents, dans une structure, dans le but de créer de la valeur par des avantages coopératifs »
Dagbibon, Le Roy et Yami (2007)	« La co-opération est un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs »

La lecture de ces définitions montre que la coopération entre concurrents peut prendre plusieurs formes. Tout d'abord, elle a lieu lorsque deux ou plusieurs entreprises s'accordent sur le partage des risques liés à la réalisation d'une prestation (Le Roy, 2010).

Elle apparaît également lorsque plusieurs entreprises décident de formuler une offre compétitive commune pour gagner un marché face à des concurrents potentiels (Le Roy, 2010).

Enfin, elle peut exister en raison du caractère innovant d'un projet. Dans ce cas, les entreprises sont appelées à inscrire leurs relations dans un cadre coopératif car la réussite d'un projet innovant est tributaire de compétences particulières et de moyens financiers importants, alors que ces ressources ne peuvent être satisfaites par un seul partenaire en vue d'assurer le succès du projet (Le Roy, 2010).

Ainsi, en adoptant un comportement co-opératif, les entreprises cherchent à bénéficier, d'une part, des avantages de la coopération qui leur permettront un accès plus facile à des ressources externes pour combler leur insuffisance interne et d'autre part, des avantages

de la compétition qui les incite à améliorer constamment leurs offres sur le marché (Le Roy, 2010).

Toutefois, dans l'objectif de manager la « *schizophrénie* » qui caractérise les stratégies de co-opétition, les entreprises sont appelées à séparer entre les deux modes relationnels.

Pour ce faire, elles peuvent choisir entre « coopérer sur certains marchés et rivaliser sur d'autres », ou bien « coopérer en amont pour développer des produits nouveaux, dans le cadre des activités de R&D, et rivaliser en aval pour s'accaparer une part du marché » (Le Roy, 2010).

En somme, le comportement co-opétitif peut être vu selon deux cas de figure : l'alternance ou la simultanéité de « *la guerre et de la paix* » au sens de Perroux (1973).

## **1.2 LES RISQUES LIES A LA CO-OPETITION**

En raison de la nature paradoxale de la relation entre deux ou plusieurs entreprises juridiquement indépendantes, la co-opétition est une stratégie à haut niveau de risque (Le Roy, 2010).

En effet, lorsqu'une entreprise décide de coopérer avec son concurrent, elle augmente la probabilité que ses ressources soient imitées.

Partant de la Ressource Based View (RBV), toute firme dispose de ressources qui vont lui permettre de détenir un avantage concurrentiel sur ses concurrents (Penrose, 1959). Les ressources peuvent être physiques, informationnelles, relationnelles, humaines et/ou sous forme de connaissances (Wong et Karia, 2010).

Quant à leur origine, elles sont internes ou externes puisqu'elles ne sont pas constituées uniquement par celles détenues par la firme mais également par celles contrôlées par d'autres firmes et pour lesquelles elle est capable d'accéder (Sanchez et Heene, 1997).

Toutefois, une firme n'est en mesure de développer un avantage concurrentiel et de réaliser une performance meilleure par rapport aux autres concurrents que si les ressources qu'elle détienne sont rares, non imitables, non substituables et permettent de produire une offre génératrice de valeur (Barney, 1991).

De ce fait, toute firme n'a pas intérêt à opter pour une stratégie de co-opétition puisque ses ressources seront facilement identifiables et imitables par ses concurrents, par conséquent la perte de l'avantage concurrentiel qu'elle détienne.

De plus, le risque d'échec de l'alliance est fortement présent en raison des tensions co-opétitives pouvant avoir lieu du moment où les entreprises cherchent à accumuler les connaissances et savoir-faire d'un autre concurrent tout en veillant à la protection de leur cœur de compétence.

Par conséquent, les modes de gestion et d'articulation de la coopération et de la compétition au sein des alliances stratégiques constituent une question problématique, d'où l'objectif de ce travail de recherche qui tente d'apporter un éclairage quant au mode organisationnel adopté par les entreprises alliées afin d'éviter toute situation conflictuelle pouvant porter atteinte à la réalisation des objectifs de la coalition d'une part, et les facteurs qui déterminent le succès de l'alliance et sa stabilité, d'autre part.

### **1.3 LES CONSORTIUMS D'EXPORTATION COMME FORME D'ALLIANCE STRATEGIQUE : QUELS AVANTAGES ?**

Le succès de tout projet d'exportation dépend des ressources financières et/ou non financières dont dispose l'entreprise. Les consortiums d'exportation comme forme d'alliance stratégique constituent un moyen pour répondre aux besoins en ressources des firmes, également pour surmonter les risques et les obstacles pouvant porter atteinte au succès de leur processus d'internationalisation.

En effet, l'expérience internationale en matière de création des consortiums d'exportation a fait preuve d'efficacité en matière de :

- **Réduction de l'incertitude** : En raison de la distance qui sépare les entreprises exportatrices des marchés étrangers, le problème d'asymétrie d'information persiste. Les consortiums d'exportation constituent un lieu de partage des informations sur les marchés étrangers et par conséquent un moyen pour la réduction du risque d'incertitude.
- **Réduction des coûts** : Les coûts de la logistique, d'accès aux informations, de R&D etc... sont partagés entre alliées. On ajoute à cela le pouvoir de négociation avec les tiers dont bénéficie la coalition. Ces deux avantages sont susceptibles de réduire les coûts et améliorer ainsi la rentabilité des membres.
- **Accès à de nouveaux marchés** : La réduction des risques, le partage des coûts et l'apprentissage dans un cadre collectif, permettent de faciliter l'accès à des marchés qu'il était impossible pour un exportateur d'y accéder seul.



- **Accumulation des connaissances** : Il s'agit de la conséquence logique du partage de connaissances et de l'effet d'expérience accumulée par les exportateurs organisés en groupement.

## **2- MISE EN ŒUVRE DE LA RECHERCHE : UNE ETUDE DE CAS DE DEUX CONSORTIUMS D'EXPORTATION**

### **2.1 METHODOLOGIE DE RECHERCHE**

Trois grandes démarches empiriques en sciences de gestion sont à distinguer : la démarche quantitative, la démarche qualitative et la démarche mixte (Creswell, 2009). Selon Bartunek et al. (1993), il n'existe pas de règles précises quant au choix entre la mise en œuvre d'une démarche quelconque pour le traitement d'un même objet de recherche. Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté pour une démarche qualitative pour la collecte et l'analyse des données.

Dans la plupart du temps, les démarches qualitatives sont conduites à partir des études de cas (Royer et Zarlowski, 2014). Ces dernières prennent la forme d'une étude de cas unique (Stake, 2000) ou multiples (Eisenhardt, 1989).

Ainsi, sur la base d'entretiens semi-directifs réalisés avec les membres du « *noyau dur* » de deux consortiums d'exportation marocains, nous avons cherché à analyser les verbatims issus de ces entretiens.

### **2.2 RESULTATS ET DISCUSSION**

Le premier cas étudié est celui du consortium MOSAIC. Il s'agit du premier consortium textile constitué au Maroc en 2004 par cinq entreprises.

Dans le plein respect de certaines valeurs, principalement la confiance et la transparence, le groupement s'est fixé comme objectifs d'améliorer la compétitivité de ses membres et de promouvoir leurs activités d'exportation. Pour ce faire, il a fallu passer d'une logique de sous-traitance vers une logique de co-traitance puisque les membres qui constituent le groupement offrent des produits complémentaires.

Il est à souligner que MOSAIC a misé sur la formation et le recrutement en interne. Tous ses membres bénéficient d'un programme de formation continue de développement des compétences.

Quant au deuxième cas étudié, il s'agit du consortium FONOON. Les membres de ce dernier se sont fixés comme objectifs : la transformation de la concurrence en coopération pour la

conquête de nouveaux marchés, orienter progressivement leurs activités vers l'export et améliorer leur capacité compétitive.

Une fiche signalétique des deux cas étudiés est présentée dans le tableau suivant :

	<b>MOSAIC</b>	<b>FONOON</b>
<b>Forme Juridique</b>	GIE	GIE
<b>Composition</b>	5 entreprises complémentaires	6 entreprises rivales
<b>Date de création</b>	2004	2006
<b>Secteur d'activité</b>	Habillement	Textile de maison
<b>Organes de gestion</b>	Noyau dur composé des directeurs de pôles	Noyau dur composé des directeurs de pôles
<b>Effectif total des salariés</b>	1230	1873
<b>CA</b>	80 millions de DH dont plus de 95% à l'export	240 millions de DH dont 10% à l'export
<b>Capacité productive</b>	30.000 pièces par jour	25.000 mètres par jour 8 millions de mètres par an

A travers le cas MOSAIC, les résultats des entretiens montrent que la mutualisation des forces, la réduction des coûts et des risques à l'export ainsi que l'amélioration de la réactivité à travers une veille concurrentielle constituent les principaux objectifs partagés par toutes les entreprises partenaires. Selon un membre du consortium, *« il a fallu mutualiser nos forces afin de négocier avec les fournisseurs, les clients et réduire nos coûts »*.

Dans ce même sens, et afin d'assurer une veille concurrentielle, le président du consortium s'intéresse beaucoup plus à la construction d'un réseau de communication et d'information. Concernant les autres membres du consortium, ces derniers sont appelés à contribuer, de manière collective, aux différentes actions de prospection et de promotion menées par le consortium sur des marchés étrangers en amont et de récolter en aval, et de manière individuelle, les fruits de leur coopération.

Afin d'aboutir aux objectifs escomptés de l'alliance, la direction de cette dernière a besoin d'un soutien de la part des directions générales des entreprises membres pour le partage des objectifs du consortium au niveau de chaque entreprise. A cet effet, une politique de

communication interne, pour faire participer l'entreprise dans son ensemble à la vie du consortium, s'impose.

Selon le directeur du consortium, « *chaque dirigeant doit être conscient de l'importance de l'alliance comme forme de développement* ». Dans leur situation actuelle, telle que décrite par le directeur du consortium, les membres sont « *conscients qu'ils sont au service de leurs entreprises, mais chacun est au service de l'autre dans le cadre de l'alliance* ».

Le consortium est structuré comme suit :

- **Un premier niveau qualifié de « noyau dur » de pilotage** : Il est composé du président du consortium et des directeurs des pôles technique, sourcing, promotion, compétitivité et formation.
- **Un deuxième niveau** : Où on trouve un cercle élargi. Ce cercle comprend les différents partenaires institutionnels à savoir le ministère de commerce et de l'industrie, l'AMITH, CMPE, ANPME et la SMAEX.

Concernant les relations au sein du consortium, il est possible de parler de relations entre les directeurs de pôles et les managers des entreprises membres, puis entre directeurs de pôles au sein du noyau dur.

Comme le montre la déclaration d'un responsable de production d'une entreprise membre, « *le travail du président du consortium est clair et se limite à représenter l'alliance et à signer des conventions* ».

En revanche, la relation des directeurs des différents pôles avec les managers des entreprises membres est principalement hiérarchique puisque ces derniers (les managers) se contentent d'exécuter les décisions prises au niveau du consortium vu que ces décisions font l'objet d'un consensus entre tous les membres du consortium.

Pour ce qui est de la relation entre le directeur du consortium et les directeurs des différents pôles, il n'existe aucun rapport hiérarchique. Selon le directeur du consortium, il s'agit d'une relation de « *collègues* » ce qui donne l'avantage aux directeurs des différents pôles de fonctionner comme des « *électrons libres* », voire de jouer des rôles de médiation et de soutien.

S'agissant de la communication interne, elle obéit à une fréquence mensuelle, par conséquent elle est dotée d'un caractère formel. Toutefois, en raison de la nécessité d'échanger des

informations jugées importantes, voire stratégiques pour l'alliance, la communication devient, dans certaines situations, informelle.

Le « noyau dur » assure également la coordination entre des équipes restreintes qui vont chercher à mobiliser différentes compétences pour réussir les projets du consortium.

Le choix des partenaires membres du consortium obéit à certaines règles telles que la confiance, l'existence de relations de travail antérieures ainsi que la complémentarité des tâches qui facilite l'entente et la coordination du travail entre les partenaires.

De plus, la reconnaissance mutuelle de la compétence des alliés, constitue un cadre propice au développement d'une relation de coopération.

De ce fait, malgré que les tâches ne soient pas clairement définies, on comprend que la substitution du contrôle à la confiance, la liberté d'initiative conditionnée par un minimum de transparence et l'évitement des situations d'asymétrie d'information, conduisent au succès du fonctionnement informel.

Concernant le cas FONOON, ce dernier nous a permis de confirmer encore une fois que l'appartenance à un consortium d'exportation permet aux membres de surmonter les obstacles liés au manque de ressources nécessaires à leur développement sur les marchés étrangers. L'adhésion à un consortium d'exportation permet également de réduire à la fois coûts, risques et incertitude.

L'analyse de ce deuxième cas fait apparaître l'existence d'un système d'incitation qui fonde la légitimité du travail coopératif. A titre d'illustration, le mode de rémunération des membres est fonction d'objectifs chiffrés et fixés au préalable.

Le « *noyau dur* » est composé à son tour de directeurs représentants des entreprises membres. Dans ce noyau, on souligne encore une fois le rôle important que joue le directeur du groupement dans le sens où il veille à la socialisation des acteurs. Il porte l'identité du groupement et le représente devant les acteurs externes.

Dans le cadre de sa mission, ses interactions sont principalement avec les directeurs du « *noyau dur* ». Il assure la coordination des actions entre les membres du consortium en plus de la fonction d'arbitrage en cas de conflits ne pouvant pas être résolus par les acteurs.

La communication interne est organisée formellement selon une fréquence mensuelle. Cela n'empêche que des interactions informelles et quotidiennes apparaissent grâce à la proximité géographique dont bénéficient les membres du consortium.

Dans son fonctionnement, le « *noyau dur* » du groupement s'attache à définir, de manière claire et précise, le rôle que doit jouer chacun de ses membres. Ces derniers ont des rôles d'interface avec leurs entreprises.

La division du travail s'étend également au partage des responsabilités à assumer par chacun des membres. Enfin, chaque membre du consortium a une expertise particulière, indispensable à la réussite du travail coopératif.

Le mode de fonctionnement est fondé sur la transparence entre les membres et le partage des informations. Dans ce sens, la confiance intervient encore une fois comme élément central dans le succès du travail de l'alliance.

En effet, tous les membres sont conscients du coût de la « *non-confiance* ». Par conséquent, ils se font mutuellement confiance à priori et limitent les problèmes d'asymétrie d'information grâce à leur présence physique sur la même zone géographique et leur participation régulière aux réunions de partage d'informations.

## **CONCLUSION**

A travers les deux cas étudiés, on constate que la coopération trouve sa légitimité dans la volonté des membres de la coalition constituée à mutualiser leurs forces afin de surmonter les obstacles liés au manque de ressources, réduire les coûts, les risques et l'incertitude liés aux activités internationales ainsi que l'amélioration de leur réactivité à travers une veille concurrentielle.

L'importance de la confiance comme condition *sin-qua-non* à la stabilité de la relation de co-opétition a été soulignée. Elle se manifeste par la reconnaissance mutuelle et l'existence de relations de travail antérieures, mais également par un mode organisationnel qui donne au directeur du consortium une position centrale dans l'organigramme du groupement. Il s'agit d'un acteur clé, assisté par les directeurs des pôles pour l'accomplissement de ses missions.

La transparence, la complémentarité des tâches, la volonté de coordonner avec ses partenaires pour éviter les situations d'asymétrie d'information, constituent à leur tour des raisons qui incitent les entreprises à coopérer pour atteindre les objectifs escomptés.

L'étude des deux cas montre également que la séparation entre les comportements coopératif et compétitif dépend de la nature de la relation entre les entreprises alliées.

En effet, lorsque l'alliance est constituée par des « complémentateurs », la situation est caractérisée par la simultanéité de la coopération et de la compétition. En revanche, lorsque l'alliance est composée de concurrents directs, il est question d'alternance des comportements coopératif et compétitif selon qu'il s'agisse d'activités en amont ou en aval.

Finalement, les effets de la stratégie de co-opétition sur la performance export d'une part, et le succès de l'internationalisation d'une firme d'autre part, doivent être suffisamment étudiés dans les recherches futures portant sur les alliances stratégiques.

**BIBLIOGRAPHIE**

- BENGTTSSON M. & KOCK S. (1999), « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks », *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–194.
- Bengtsson M. & KOCK S. (2000), « Coopetition in business networks – to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29, 411-426.
- Brandenburger A.M. & Nalebuff B.J. (1996), «Co-opetition», Doubleday, p.288.
- DAGNINO G. B. & PADULA G. (2002), « Coopetition Strategy: Towards a new kind of interfirm dynamics », *EURAM*, (May 2002), 9–11.
- 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.
- FERNANDEZ A., LE ROY F., & GNYAWALI D. R. (2014), «Industrial Marketing Management Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe », *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
- FREDERIC L. & FERNANDEZ A., « Managing cooperative tensions at the working-group level: The rise of the Cooperative Project Team », *British Journal of Management*.
- Gnyawali D.R. & 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.
- GRANATA J., & ROY L. (2014), « Le management de la coopération en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie*, 17(2).
- 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.

- Koenig G. (1996), « Management stratégique : Paradoxes, interactions et apprentissage », Paris, Nathan.
- Yami S.& Le Roy F. (2006), « Les stratégies collectives : une nouvelle forme de concurrence », Caen, Editions EMS.