

# Finance Contrôle Stratégie

17-2 | 2014 :  
Varia

## Le management de la coopetition en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup<sup>1</sup>

JULIEN GRANATA ET FREDERIC LE ROY

---

### *Résumés*

Français English

Les recherches sur les stratégies coopétitives des PME ne traitent pas du problème de leur management alors que celui-ci semble essentiel. Cette étude propose d'étudier le management de la coopetition en analysant le cas des PME vitivinicoles du Pic-Saint-Loup. Les résultats montrent que ces PME coopèrent au sein d'un syndicat tout en étant en concurrence directe. Cette simultanéité est rendue possible par la séparation formelle des activités coopératives et concurrentielles.

Les résultats montrent que ce sont les dirigeants de PME qui intègrent le management des deux dimensions. Leur capacité d'intégration du paradoxe coopétitif est alors essentielle pour la réussite de la stratégie de coopetition.

While we witness an increasing scholarly interest in SME coopetition strategies, the question how to manage coopetition remains widely unanswered. Filling this gap, we investigate coopetition management at the example of the Pic-Saint-Loup case study in wine sector. Our results show that Pic Saint-Loup SMEs cooperate simultaneously in a union while maintaining direct competition outside. This simultaneity is possible by the formal sharing of cooperative and competitive activities and the owner-managers need of awareness that both cooperation and competition should be part of the coopetition management process. The owner-managers capabilities of this type of paradoxes' management appear essential for a successful outcome of coopetition strategy.

### *Entrées d'index*

**Mots-clés** : coopetition – PME, management du paradoxe - secteur vitivinicole

**Keywords** : coopération – SME-management of paradox - wine-making sector

**Code JEL** : L26 Entrepreneurship

## Texte intégral

# Introduction

- 1 La combinaison simultanée de la compétition et de la coopération, qui caractérise la coopération, est devenue, depuis la fin des années 1990, un véritable impératif stratégique dans un grand nombre d'industries (Dagnino et *al.*, 2007 ; Gnyawali et Madhavan, 2008 ; Yami et *al.*, 2010). Les recherches antérieures sur la coopération ont porté essentiellement sur les grands groupes. Toutefois, un certain nombre d'entre elles se sont centrées sur les PME en s'interrogeant sur deux thèmes majeurs : 1) les conditions d'émergence et de stabilité des stratégies de coopération en PME (Dollinger et Golden, 1992 ; Le Roy, 2008 ; Yami, 2008 ; Czakon, 2009 ; Vanyushyn et *al.*, 2009 ; Kock et *al.*, 2010), et 2) l'impact des stratégies de coopération en PME sur leurs performances (Levy et *al.*, 2003 ; Quintana-García et Benavides-Velasco, 2004 ; Morris et *al.*, 2007 ; Marques et *al.*, 2009 ; Dana et Granata, 2013).
- 2 Aucune recherche antérieure ne traite du problème du management des stratégies de coopération en PME. Une seule s'en approche en analysant les conflits qui peuvent naître quand les PME sont en coopération, mais sans traiter du mode de management de ces conflits (Tidstrom, 2009). Or, la coopération, si elle a de nombreux avantages, est également un facteur de risque notamment de transfert de connaissances vers le concurrent (Hamel, 1991). La coopération crée des tensions entre le partage des connaissances et leur protection (Fernandez et Le Roy, 2013). Le management de la coopération apparaît comme un élément central dans la réussite d'une telle stratégie (Bengtsson et Kock, 2000 ; Walley, 2007 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, à paraître). Il convient donc de s'interroger sur les modes de management adoptés par les PME.
- 3 Deux principes de management de la coopération ont été identifiés dans les recherches antérieures : le principe de séparation organisationnelle entre la compétition et la coopération, et le principe d'intégration individuelle du paradoxe coopératif (Bengtsson et Kock, 2000 ; Clarke-Hill et *al.*, 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, à paraître). Ces principes ont été mis en évidence dans les grands groupes. Il convient donc de s'interroger sur leur portée et sur les formes qu'ils adoptent dans un contexte de PME.
- 4 Pour ce faire, une étude empirique est menée sur des PME dans le secteur vitivinicole. Ce secteur est composé de nombreuses entreprises de petite taille qui, bien qu'en situation de concurrence, coopèrent activement. L'étude de cas est plus spécifiquement centrée sur la coopération entre concurrents au sein du syndicat du Pic-Saint-Loup (PSL) en Languedoc-Roussillon. Ce syndicat regroupe, au moment de l'étude, trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières, qui coopèrent fortement tout en étant en concurrence directe.
- 5 Les résultats obtenus montrent, tout d'abord, qu'à l'instar des grandes entreprises, le management de la coopération en PME se traduit par une séparation assez nette entre les activités qui relèvent de la coopération et celles qui relèvent de la compétition. La coopération passe par la création d'une structure formelle, le syndicat du PSL, qui est distincte de chacune des PME engagées. Les résultats dévoilent, ensuite, que pour gérer l'articulation entre ce qui relève du

collectif et ce qui relève de l'individuel, les dirigeants des PME impliqués doivent être capables d'intégrer individuellement le paradoxe coopératif. La capacité du dirigeant à intégrer ce paradoxe apparaît être fondamentale pour la réussite de la stratégie de coopération.

# 1. Fondements théoriques

## 1.1. La coopération comme stratégie

- 6 Dès les années 1980, plusieurs auteurs considèrent que dans les environnements dynamiques et fortement concurrentiels, les firmes en situation de concurrence ont intérêt à s'engager dans des stratégies collectives (Astley et Fombrun, 1983 ; Bresser et Harl, 1986). Paradoxalement, l'intensification de la concurrence s'accompagne d'un renforcement de la collaboration. Le développement de l'interdépendance réciproque, dans une logique de combinaison de compétences critiques, permet de créer des avantages concurrentiels plus importants que ceux qu'il est possible de créer seul (Stabell et Fjeldstad, 1998).
- 7 Astley et Fombrun (1983) identifient l'ensemble des stratégies collectives que peuvent suivre les entreprises. Dans cette perspective, Bresser et Harl (1986) défendent l'idée que les entreprises sont amenées à inscrire leurs actions dans une dialectique entre une stratégie individuelle (concurrentielle) et une stratégie collective. Elles s'engagent dans des stratégies coopératives pour limiter les turbulences de l'environnement. Ces stratégies ont un certain nombre d'avantages mais ne sont pas sans inconvénients. Elles reviennent, en effet, à mettre en place des règles communes qui limitent la flexibilité des entreprises. Pour retrouver de la flexibilité, celles-ci ont tendance à s'engager dans des stratégies individuelles. Elles sont donc amenées à combiner des stratégies coopératives avec des stratégies individuelles, afin de bénéficier des apports de chacune d'entre elles et d'éviter leurs dysfonctionnements.
- 8 Les stratégies qui mêlent simultanément la compétition et la coopération sont popularisées sous le terme de coopération par Brandenburger et Nalebuff (1996). Pour ces auteurs, la coopération existe lorsqu'interagissent simultanément des relations de compétition et de coopération entre « complémentaires », qui ne sont pas nécessairement des concurrents directs. Dans une vision plus restreinte, Bengtsson et Kock (2000) défendent l'idée que la coopération existe lorsque deux firmes en concurrence directe décident de coopérer tout en restant rivales. Yami et al. (2010) définissent plus largement la coopération comme l'adoption d'un comportement à la fois compétitif et coopératif, avec le même partenaire-adversaire. C'est cette définition que nous adopterons ici.

## 1.2. La coopération : une stratégie pour les PME

- 9 Les premières recherches qui sont menées sur les déterminants de la coopération en PME se placent dans le cadre d'analyse des stratégies collectives agglomérées, au sens d'Astley et Fombrun (1983). Ces stratégies consistent en des coopérations formelles entre un grand nombre de firmes concurrentes. Dollinger et Golden (1992) montrent que l'environnement est le premier facteur qui explique le développement de la coopération entre PME concurrentes. Plus les environnements sont complexes et composés de nombreuses entreprises de petite

taille, plus ils sont favorables au développement de relations mêlant concurrence et coopération. Le Roy (2008) montre que l'objectif principal de la coopération entre PME concurrentes est la création d'une industrie nouvelle. Une recherche proche montre qu'un des facteurs essentiels pour la réussite d'une stratégie de coopération entre PME concurrentes est le fait que les dirigeants en aient une perception positive (Yami, 2008).

10 D'autres travaux portent directement sur les déterminants des stratégies de coopération en PME. Czakon (2009) étudie ainsi les relations entre donneurs d'ordre et franchisés dans le secteur bancaire polonais. Il montre que la coopération entre les PME et les GE est un facteur qui permet le développement des réseaux de franchisés. Une autre motivation pour le développement des stratégies de coopération des PME réside dans leur désir d'internationalisation (Vanyushyn et al., 2009). La coopération est une stratégie qui fournit aux PME des opportunités de développement international (Kock et al., 2010).

11 Les travaux sur les liens entre les stratégies de coopération en PME et les performances montrent tous que la coopération augmente les performances des PME. Ainsi, Levy et al. (2003) montrent une relation positive entre la stratégie de coopération et les performances financières des PME. De même, Quintana-García et Benavides-Velasco (2004) attestent d'un impact positif des stratégies de coopération sur la diversité technologique et sur le développement de produits nouveaux. Les résultats de Morris et al. (2007) vont dans le même sens, puisqu'ils font apparaître une relation positive forte entre les stratégies de coopération et l'ensemble des performances économiques et financières. Une étude sur les clubs de football français confirme une corrélation positive entre la coopération et la performance économique (Marques et al., 2009). Dana et Granata (2013) précisent que le renforcement de la collaboration entre PME membres d'un cluster peut freiner la compétition qui semble pourtant indispensable au succès de la coopération.

12 En synthèse, les recherches antérieures renseignent sur les facteurs qui poussent les PME à adopter des stratégies de coopération. Elles s'intéressent également aux implications des stratégies de coopération sur leur performance. En revanche, ces recherches antérieures ne portent aucunement sur le management de la coopération en PME.

## 1.3. Management de la coopération et PME

### 1.3.1. Le management de la coopération

13 La coopération se définit comme la combinaison des deux forces contradictoires que sont la compétition et la coopération. Elle s'inscrit dans une logique dialectique, dans une dualité entre ces deux forces (Chen, 2008). C'est un concept paradoxal, qui, dans son application, crée nécessairement des tensions au sein des organisations (Chen, 2008 ; Clarke-Hill et al., 2003). Ces tensions sont liées au fait que coopérer avec un concurrent fait courir un risque de pillage de ressources et de compétences par ce concurrent (Gnyawali et Park, 2009). Les entreprises qui suivent des stratégies de coopération sont donc toujours dans une situation de tensions entre le principe de coopération, qui pousse à l'échange et à l'ouverture, et le principe de compétition qui, au contraire, pousse au secret et à la fermeture.

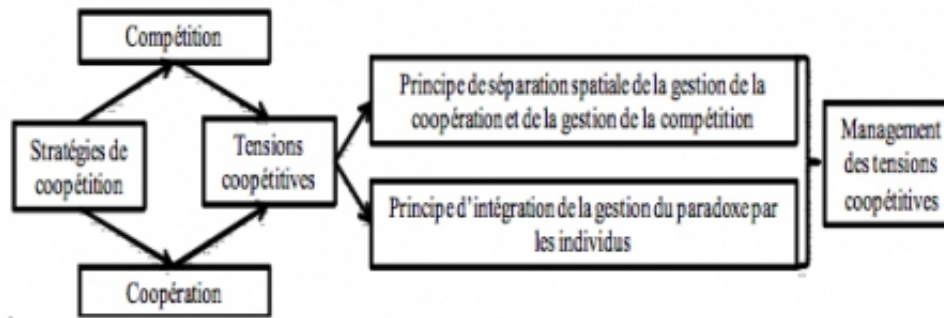
14 La coopération implique un risque spécifique que les entreprises doivent gérer de façon tout aussi spécifique (Bengtsson et Kock, 2000 ; Walley, 2007 ; Chen 2008 ; Gnyawali et Park 2011 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et al., à paraître).

Pour éviter que ce risque ne se réalise, le management de la coopération apparaît comme un élément crucial. Si ce management du risque coopératif n'est pas effectif, une situation de coopération peut entraîner des conséquences inverses de celles qui sont attendues (Chen, 2008 ; Gnyawali et Park, 2009).

- 15 Plusieurs dispositifs organisationnels permettent le management de la coopération. Le premier principe managérial reconnu dans la littérature est le principe de séparation (Bengtsson et Kock, 2000 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, à paraître). Ainsi, pour Bresser et Harl (1986), les entreprises peuvent se concurrencer sur certains marchés et coopérer sur d'autres. De même, pour Bengtsson et Kock (2000), les entreprises peuvent parvenir à faire vivre simultanément la compétition et la coopération en les situant sur des maillons différents de la chaîne de valeur. Par exemple, elles peuvent coopérer sur la R&D et se concurrencer au niveau commercial.
- 16 Une autre façon de séparer la compétition de la coopération consiste à confier la coopération à un acteur qui sera chargé de la gérer. Ainsi, les grandes entreprises ont créés des postes de managers d'alliance, qui ne traitent que des aspects coopératifs (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Quand il n'est pas possible de faire un compartimentage interne, la gestion de la coopération peut être réalisée par un acteur extérieur à l'entreprise. Cette gestion peut ainsi être confiée à un acteur tiers comme un syndicat professionnel (Bengtsson et Kock, 2000), un client (Castaldo et *al.*, 2010) ou un acteur public (Fernandez et *al.*, 2013). Le compartimentage entre la compétition et la coopération est d'autant plus facile que l'entreprise est de grande taille. Ces entreprises sont habituées à la séparation fonctionnelle et leur envergure leur permet plus facilement de cloisonner la compétition et la coopération en leur sein. Toutefois, même dans les grandes entreprises, le principe de séparation pose des problèmes (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013). Cette séparation peut, en effet, créer des dissensions internes, chacun ne comprenant pas le rôle de l'autre. Le directeur commercial peut ainsi considérer comme un « traître » celui de la R&D qui coopère avec l'un de ses concurrents direct sur les marchés.
- 17 Pour cette raison, plusieurs auteurs recommandent d'appliquer un principe d'intériorisation ou d'intégration individuelle de la coopération (Clarke-Hill et *al.*, 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, à paraître). Plutôt que de simplement séparer complètement les deux dimensions en les spécialisant, il semble nécessaire que les individus intègrent la logique paradoxale de la coopération. Cela permet à chaque individu de comprendre son rôle dans l'organisation, et les raisons qui conduisent certains salariés à être en situation de coopération avec le concurrent. Cette intégration individuelle de la logique paradoxale de la coopération peut se faire par la formation, la formalisation de guidelines, l'explication de cette stratégie par la direction générale, etc.
- 18 L'application du principe d'intégration revient à s'efforcer de gérer les tensions contradictoires entre la concurrence et la coopération en maintenant entre elles un équilibre. La firme reste en tension entre l'intérêt d'échanger de l'information ou de la connaissance avec le concurrent et le risque que lui fait courir cet échange. Ces tensions organisationnelles se retrouvent au niveau individuel, celui des personnes impliquées dans des équipes communes avec les concurrents (Fernandez et Le Roy, 2013).
- 19 En synthèse, il est possible de considérer, comme le font Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007) ainsi que Fernandez et Le Roy (2013), que la coopération crée des tensions qu'il est possible de manager en appliquant deux principes : 1) le principe de séparation spatiale de la gestion de la coopération et de la gestion de la compétition et 2) le principe d'intégration de la gestion du paradoxe par les

individus.

Figure 1 : Les principes du management de la coopération



(Source : Fernandez et Le Roy, 2013)

### 1.3.2. Quel management de la coopération en PME ?

20 Le management de la coopération en PME n'est l'objet d'aucune recherche spécifique. Seule la recherche de Tidstrom (2009) aborde les problèmes managériaux de la coopération en PME en étudiant les causes de conflits dans ce type de relations. Cette recherche montre que, conformément à ce qui se produit dans les grands groupes (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013), la coopération crée des tensions dans les PME et donc des conflits. Mais cette recherche ne nous renseigne pas sur les modes de management qui sont mis en place pour gérer les tensions dans les PME.

21 Or pour de nombreux auteurs, les modes de management en PME ne peuvent pas être assimilés à ceux des Grands Groupes. Les PME ne seraient pas des grandes entreprises en miniature mais des entreprises spécifiques qu'il convient d'étudier de façon spécifique (Julien, 1993 ; Torres et Julien, 2001). Une PME serait caractérisée par un certain nombre de spécificités qui sont d'autant plus fortes que l'entreprise est de petite taille.

22 La première spécificité managériale d'une PME est la centralisation de la gestion autour de la personne du dirigeant, que ce soit pour les opérations courantes ou pour les décisions stratégiques (Carland et al., 1984 ; Julien, 1993). Au niveau des opérations courantes, le dirigeant est souvent le seul commercial de l'entreprise, le seul responsable des ressources humaines, le technicien le plus important, etc. Au niveau des décisions stratégiques, le dirigeant exerce un contrôle majoritaire sur l'entreprise, puisqu'il en possède le capital, tout en étant peu contraint par l'absence d'état-major et d'autres cadres dirigeants. Dans ce contexte, la planification de la stratégie n'a pas vraiment de raison d'être (Mintzberg, 1979). La stratégie se forme de façon intuitive, dans la tête du dirigeant, et se formule en grande partie au cours de l'action (Julien, 1993). Elle peut être exposée par le dirigeant à ses proches collaborateurs de façon orale, au cours de réunions informelles ou de déjeuners de travail, mais elle n'apparaît pas sous forme écrite.

23 D'autres spécificités managériales sont induites par la petite taille de la structure. Cette petite taille se traduit par un plus grand nombre de contacts directs et informels entre les salariés et par un moins grand nombre de niveaux hiérarchiques que dans les grandes entreprises (Torres et Julien, 2001). Elle implique également une faible spécialisation du travail dans l'entreprise. Elle implique aussi des systèmes d'information simples et informels. Il en est ainsi des systèmes d'information internes. L'organisation du travail est faiblement formalisée. De la même façon, les systèmes d'information externes sont simples et informels. Le contact est le plus souvent établi par le dirigeant lui-même, dans



une relation directe avec des personnes appartenant à des institutions extérieures à l'entreprise.

- 24 Ces spécificités posent la question de l'applicabilité des modes de management de la coopération conçus pour les grandes entreprises. Comment les PME managent-elles les stratégies de coopération ? Appliquent-elles le principe de séparation entre la compétition et la coopération ? Appliquent-elles le principe d'intégration individuelle de la coopération ? Si c'est le cas, comment appliquent-elles ces principes de façon concrète ? Nous proposons, à travers cette recherche, d'apporter des éléments de réponse à ces questions.

## 2. Méthode

### 2.1. Une étude de cas

- 25 La mise en place d'une stratégie simultanément compétitive et coopérative est un phénomène dynamique, complexe et fortement dépendant d'un contexte (Bresser et Harl, 1986). L'étude de ce phénomène nécessite de prendre en considération le temps (Bresser et Harl, 1986 ; Le Roy, 2008). L'étude de cas est alors particulièrement adaptée à l'analyse de phénomènes nouveaux et fondamentalement dynamiques (Yin, 1994).

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

- 27 Le choix d'un cas unique est approprié quand la recherche consiste en une étude longitudinale, puisqu'elle permet de spécifier les évolutions selon les intervalles temporels sélectionnés (Yin, 1984). La particularité de l'étude longitudinale menée dans cette recherche réside dans la combinaison de données collectées de façon rétrospective, sur près de vingt années, et collectées en temps réel entre 2004 et 2011. Le choix du secteur vitivinicole a été guidé par sa structure d'oligopole à frange au sein de laquelle évoluent de nombreuses PME en situation de concurrence.

### 2.2. Méthode de collecte des données

- 28 L'étude longitudinale s'est structurée autour de trois phases : une phase exploratoire, une phase d'enquête intensive et une de contrôle. Une première étape a donc consisté, en 2004, à réaliser seize entretiens non directifs, apparentés à des conversations libres et ouvertes sur le thème (Wacheux, 1996). Un guide d'entretien a ainsi émergé en combinant les thèmes soulevés par la littérature et l'identification des phases stratégiques par les répondants.

- 29 Dans une seconde étape, après avoir réalisé un pré-test du guide auprès d'acteurs clés (président et animatrice du syndicat), quarante-cinq entretiens semi-directifs sont conduits en face à face entre 2005 et 2008. Ces entretiens, d'une heure et demie en moyenne, ont majoritairement concerné les dirigeants des PME impliquées dans la stratégie de coopération, mais aussi des responsables ou

techniciens d'organisations professionnelles, des distributeurs et des concurrents externes. À cette occasion, les acteurs interviewés ont pu rétrospectivement narrer l'histoire du cas. Les entretiens se sont systématiquement accompagnés de visites de sites, d'observations et d'échanges informels. Afin d'extraire le maximum d'informations à chaud, des fiches de synthèse d'entretiens et de visites ont été renseignées (Miles et Huberman, 1994). Les répondants ont été sélectionnés à partir des citations spontanées des individus interrogés. Cette méthode d'échantillonnage, par effet boule de neige, permet d'assurer la compréhension globale du phénomène (Miles et Huberman, 1994). Notre échantillon s'est arrêté lorsque nous avons atteint une saturation des données (Glaser et Strauss, 1967).

30 Enfin, dans une troisième étape, entre 2006 et 2011, les interactions entre les coopérateurs ont été observées à l'occasion de commissions professionnelles (ateliers de dirigeants et réunions de commission paritaire emploi et formation de la Fédération Régionale de la Coopération Agricole, journées de travail au bureau du syndicat du PSL) et d'actions collectives de promotion (salon professionnel Vinisud, balades gourmandes « vignes buissonnières » et dégustations chez des cavistes). L'ultime phase de contrôle a pris la forme d'une validation des résultats par les acteurs clés de la stratégie de coopération étudiée.

## 2.3. Méthode de traitement des données

31 Les interviews ont été enregistrées à l'aide d'un dictaphone. Les données ont été retranscrites sous forme narrative et ont été parcourues à plusieurs reprises pour en extraire manuellement des segments codés (Miles et Huberman, 1994). Ces segments ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique. Compte tenu de la nécessité de faire appel à la mémoire des acteurs et de prendre en considération leur perception, la collecte des données s'est réalisée par triangulation (Wacheux, 1996). L'utilisation d'un échantillon avec de multiples interviewés, et la collecte de données secondaires issues d'archives, de documents professionnels ou d'articles de presse, ont facilité le processus de triangulation.

32 Les données ont été codées à partir d'un dictionnaire de thèmes préétabli. Cette analyse de contenu manuelle s'est réalisée sur la base de nombreuses relectures des entretiens retranscrits. Le dictionnaire de codages s'est enrichi au fur et à mesure des lectures permettant de classer un nombre important de données. Les données ont donc été analysées et condensées à l'aide de différentes matrices proposées par Miles et Huberman (1994).

33 L'ensemble des observations réalisées ont été rédigées dans un cahier de recherche puis condensées dans des vignettes d'observation. Enfin, les données secondaires issues des enquêtes économiques internes au syndicat ont été actualisées à l'aide des données primaires collectées, via les fiches signalétiques, dans le but d'étudier la progression des chiffres d'affaires.

# 3. Résultats

## 3.1. La renaissance du syndicat du PSL

34 Depuis le début des années 1980, la globalisation touche l'industrie du vin. Elle se traduit par l'apparition d'une dizaine d'entreprises de grande taille qui approvisionnent les marchés mondiaux (Anderson, 2004). Ces grands groupes cohabitent avec des milliers d'acteurs de plus petite taille. Ils réalisent des



investissements en marketing très importants pour soutenir le développement de leurs marques. La structure du secteur prend ainsi la forme d'un oligopole à frange (Coelho et Rastoin, 2004). Ainsi, la rivalité dans l'industrie s'accroît avec la montée en puissance de Nouveaux Pays Producteurs (NPP) comme l'Australie, la Nouvelle-Zélande ou l'Argentine. Ces NPP, dits du « nouveau monde », concurrencent les Pays Producteurs Traditionnels (PTT) comme la France, l'Italie ou l'Espagne. Les PPT sont mis en difficulté du fait de la petite taille de leurs entreprises. Le contexte de crise de surproduction mondiale entraîne de nombreuses remises en cause stratégiques dont celle du système coopératif dominant en France (Montaigne 2005). Ce système coopératif repose sur la collaboration pure et ne permet pas la concurrence entre les associés coopérateurs.

35 Dans ce contexte, bon nombre de caves coopératives disparaissent par le jeu des fusions. De nombreux viticulteurs sortent du système coopératif pour recréer des stratégies de coopération avec leurs concurrents, en s'attachant à mener des actions collectives tout en restant en concurrence. C'est le cas des vigneron du PSL.

36 Le territoire du PSL est situé dans la région Languedoc-Roussillon. Son vignoble date de l'empire romain et englobe treize communes au nord de la ville de Montpellier. Du fait de la faible qualité de sa production, le territoire passe près, en 1985, d'un refus d'intégrer l'AOC (Appellation d'Origine Contrôlée) régionale « Coteaux du Languedoc ». Un répondant considère que « au début des années 1990, on était dans un contexte de crise économique forte. » De même, pour un autre, « le fait d'être passé près du refus nous a marqué. » Cette catastrophe évitée marque profondément les vigneron du PSL, qui se mobilisent collectivement au sein d'un ancien syndicat professionnel inactif, le syndicat du PSL. En 2008, ce syndicat regroupe trois caves coopératives et quarante-cinq caves particulières.

## 3.2. Structure et rôle du syndicat du PSL

37 La coopération entre les PME du PSL passe par la création d'une structure syndicale formelle. Cette formalisation est considérée comme indispensable par ses membres pour leur coopération. Un des répondants considère que « *le syndicat c'est la structure organisationnelle permettant de mettre en musique et coordonner les stratégies des différentes entreprises de manière à ce qu'elles soient cohérentes entre elles pour la stratégie collective.* » Un autre défend que « *quand on utilise un nom commun, une marque collective, il faut une structure pour donner des orientations, discuter, se rencontrer.* » C'est dans le cadre de cette structure collective que se construit la stratégie collective. Un répondant affirme : « *nous avons été pratiquement les premiers à bâtir une réflexion stratégique sur une analyse économique.* »

38 Le syndicat du PSL 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 par le respect de normes collectives fixées, en 1994, par un décret de production. Il impose aux membres un certain nombre de contraintes techniques qui obligent les nouveaux adhérents à s'inscrire dans une stratégie qualitative de long terme, en patientant jusqu'à la sixième année de production pour pouvoir déclarer du « Pic Saint-Loup ». Cette stratégie est renforcée par l'imposition d'un rendement faible de cinquante hectolitres à l'hectare.

39 Les vins déclarés doivent être approuvés par un comité de dégustation. La zone géographique de production est également limitée pour éviter l'implantation de structures de négoce de grandes tailles. Ainsi, pour un répondant, « *le danger vient d'acteurs avec des comportements opportunistes. Ce sont soit des*

*nouveaux entrants potentiels, soit des acteurs internes qui n'ont pas les mêmes buts sur le long terme. »*

40 L'ensemble des membres du PSL versent une cotisation syndicale qui permet l'emploi d'un manager. Le manager du syndicat est en charge de l'activité collaborative, qui consiste à promouvoir la marque collective et à partager les connaissances. La promotion de la marque passe par la mise en œuvre des actions opérationnelles de communication externe. Ces actions sont l'animation du site internet, la rédaction d'articles de presse, l'organisation de manifestations collectives de promotion comme la journée de dégustation dans les vignes « Les vignes buissonnières » ou la participation à des salons professionnels en organisant des stands regroupant l'ensemble des membres du syndicat du PSL.

41 Le partage des connaissances entre les membres consiste à échanger de l'information et de l'expérience sur les meilleures pratiques. Le syndicat reste un lieu d'échange d'informations stratégiques, notamment celles qui émanent des différentes organisations professionnelles dans lesquelles sont fortement impliqués des membres du syndicat du PSL. Ainsi, pour un répondant, « *le syndicat permet d'échanger et d'en retirer des expériences pour sa structure. »*

42 Le manager du syndicat du PSL organise son activité autour de commissions *ad hoc* : commission économique, commission technique, commission pour les salons professionnels et commission « vignes buissonnières ». Les commissions sont constituées de membres du syndicat sélectionnés en fonction de leurs compétences. Par exemple, pour un répondant : « *on crée une commission « Vinisud » (na : salon professionnel) avec un vigneron dont le métier était de faire de l'évènementiel »*. Les commissions favorisent les échanges et le partage de connaissances, notamment pour résoudre des problèmes opérationnels.

43 Le manager du syndicat organise des formations et des dégustations entre les membres où tout un chacun peut s'exprimer. L'objectif est de développer les compétences des dirigeants de PME tout en créant de la proximité. Ces temps de partage favorisent le développement de projets communs et de relations extraprofessionnelles. Un répondant estime ainsi qu'il a pu « *bénéficier de formations sur des tas de domaines. »* Pour une autre répondant, « *on fait des dégustations entre nous, ça permet de se motiver et d'évoluer qualitativement. »*

### 3.3. La gestion de la compétition et de la coopération

44 La coopération au sein du syndicat du PSL ne se traduit pas par une absence de concurrence entre ses membres. Au contraire, les membres considèrent que la concurrence est nécessaire pour le maintien d'une dynamique collective. Ainsi, pour un répondant, « *heureusement qu'il y a de la concurrence entre nous, sinon on n'avance plus »*. Cette concurrence s'exerce lors de la phase de commercialisation des produits, qui se fait individuellement. Ainsi, « *les distributeurs font jouer la concurrence sur nos produits. »* dit un répondant.

45 Le manager salarié du syndicat n'intervient en aucun cas dans la commercialisation et ne met jamais en marché des produits finis. Quand le syndicat du PSL organise des actions de promotion, telles que « Les vignes buissonnières », au cours desquelles les vins sont présentés à près de deux mille participants, il ne vend aucun des produits. De la même manière, le syndicat n'organise jamais d'animation commerciale avec des distributeurs dans le but de vendre les produits de ses membres. Un dirigeant interrogé déclare que « *la collaboration se fait au niveau de l'image et de la notoriété ; le syndicat ne s'immisce pas dans les problèmes de commercialisation, donc de concurrence »*. Un important distributeur local résume ainsi la situation : « *le syndicat on ne le*

*voit jamais, on n'a jamais d'aide, jamais de demande. Il n'y a rien, pas de supports, même pas une affiche. »*

46 Il y a donc une séparation assez stricte de la coopération et de la concurrence. La coopération consiste essentiellement en la promotion de la marque « Pic Saint-Loup ». La concurrence s'exerce lors de la commercialisation, où chacune des entreprises tente de mettre en valeur ses marques individuelles au détriment de celles des autres membres du syndicat. Le syndicat réussit à gérer cette situation antinomique en ne mêlant pas les domaines propres à la coopération et à la compétition mais, bien au contraire, en les distinguant strictement.

47 Les entreprises utilisent la coopération, c'est-à-dire la marque collective, pour atteindre leur objectif individuel, soit la promotion de leur propre marque. Ce sont les dirigeants de chaque entreprise qui gèrent le paradoxe entre ce qui relève de l'intérêt du collectif, au sein du syndicat, et ce qui relève de leurs intérêts individuels, au niveau de leurs entreprises. Ce sont les mêmes individus qui sont tout autant impliqués dans la stratégie et la gestion quotidienne du syndicat que dans celle de leur entreprise.

48 La concurrence entre les PME du syndicat du PSL s'opère sur la qualité intrinsèque de leurs produits et la réputation de leur marque individuelle. Elles se concurrencent directement dans leur référencement auprès de distributeurs de différents réseaux comme les CHR (cavistes, hôtels et restaurants), les grossistes qui distribuent en CHR ou en grande distribution et les réseaux de distribution en ligne. Elles se retrouvent en concurrence auprès du consommateur final qui a le choix entre plusieurs vins du PSL durant son acte d'achat chez le distributeur. De plus, le développement de la vente directe au caveau de vente place les PME en concurrence encore plus directe auprès des clients sur la zone géographique du PSL. À l'occasion des salons professionnels, les membres présents cherchent à maximiser le nombre de leurs distributeurs au détriment des coopérateurs.

49 Il y a donc une gestion duale des relations entre les entreprises du syndicat du syndicat du PSL. D'un côté, les dirigeants d'entreprises adhérentes au syndicat siègent, en fonction de leurs attributions, dans les instances collectives (conseil d'administration, bureau ou commissions), et participent *a minima* aux assemblées générales et aux actions collectives de promotion. Le syndicat est ainsi mobilisé par ses membres dans le cadre de la défense de leurs intérêts collectifs. D'un autre côté, les dirigeants commercialisent directement les produits ou gèrent l'équipe commerciale de leurs entreprises. Ils sont dans tous les cas responsables de la politique commerciale en phase avec la stratégie de marché qu'ils ont élaboré. Ils sont en concurrence directe avec les politiques commerciales des autres PME adhérentes du syndicat.

50 Cette gestion duale se retrouve dans l'articulation entre la marque collective et les marques privées, qui exigent une subtilité toute particulière de la part du dirigeant. Chaque entreprise dispose, en effet, d'une marque collective au travers la marque PSL. Toutefois, cette marque collective est insuffisante. Sur chacune des bouteilles, l'entreprise ajoute sa propre marque, voir ses propres marques. L'idée est de créer une différenciation entre les vins du PSL, dans l'objectif d'augmenter ses propres prix de vente. Il existe ainsi une hiérarchie des vins du PSL, avec des niveaux de gamme différents pour chaque domaine. Toute la subtilité consiste à la fois à s'appuyer sur la marque collective tout en tentant de positionner le plus haut possible sa marque individuelle, les deux marques figurant sur la même bouteille. Les effets de la coopération entre les entreprises du syndicat sur les performances sont spectaculaires. D'après un répondant, « *les résultats économiques ont été indéniables* ». Les performances de chaque PME auraient été moindres sans le syndicat. Ainsi pour un autre répondant : « *on n'aurait pas pu atteindre les mêmes résultats économiques sans le syndicat.* »

## 4. Discussion

51 Cette recherche s'intéresse au management de la coopération en PME. Les recherches antérieures ont permis de mettre en évidence deux grands principes de management de la coopération que l'on retrouve dans le cas étudié : la séparation et l'intégration.

### 4.1. Le principe de séparation

52 Le principe de séparation se retrouve dans le cas du syndicat du PSL. Deux activités de la chaîne de valeur sont menées de façon coopérative et sont séparées de l'entreprise dans une structure créée spécialement pour les exercer. Ces deux activités sont la conception des techniques de production et la promotion de la marque collective PSL. Pour gérer ces deux activités dans une relation de coopération, les entreprises ont créé et animent une structure qui leur est dédiée : le syndicat du PSL.

53 Les standards de production ont été fixés collectivement dans le décret de production de 1994. Ils permettent l'obtention d'un vin de qualité, avec une faible production à l'hectare, et un positionnement *premium* de la marque collective, avec un prix plus élevé pour l'ensemble des producteurs. Nul ne peut y déroger et tout manquement peut se traduire par une exclusion du syndicat. Au-delà de cet aspect purement formel, les producteurs échangent beaucoup d'informations sur leurs meilleures pratiques de production. Cela permet à tous d'accroître la qualité du vin, ce qui renforce l'image de qualité renvoyée par la marque collective.

54 La promotion de la marque PSL est également séparée du reste de l'entreprise et mutualisée au sein du syndicat. Un manager a été embauché pour gérer les actions collectives du syndicat. Il ne gère que l'aspect coopératif et ne s'immisce jamais dans les relations de concurrence entre les adhérents. Le manager du syndicat n'est donc pas soumis aux tensions liées au paradoxe coopératif. Il ne se préoccupe que de promouvoir la marque collective et n'est jamais dans la situation de devoir trancher entre les intérêts du syndicat et ceux d'un de ses membres. Il n'a pas à faire face à des logiques paradoxales et n'éprouve aucune difficulté à gérer durablement la coopération entre les concurrents.

55 De la même façon, les dirigeants impliqués dans les commissions au sein du syndicat ne gèrent, dans cette activité, que la coopération. En aucun cas ils n'interviennent dans une position de rival afin d'y développer des actions concurrentielles visant à renforcer leur compétitivité au détriment des autres membres du syndicat. Dans cette activité de promotion de la marque collective, ils jouent franchement le jeu de la coopération.

56 Pour réussir cette séparation entre les activités coopératives et les activités concurrentielles, il est remarquable de noter que les PME ont ressenti le besoin de créer une structure formelle de coopération. Les recherches antérieures sur les spécificités des PME montrent la faible formalisation de leur structure (Julien, 1993 ; Torres et Julien, 2001). Il est donc possible de s'attendre à ce que cette faible formalisation se retrouve quand elles établissent entre elles des relations de coopération. Or il n'en est rien.

57 De façon contre-intuitive, dès la genèse de la coopération, et alors que le nombre limité de participants permettait aisément l'instauration de modalités plus informelles, une structure formelle est mise en place. Cette structure formelle permet d'établir les standards collectifs de production et de déterminer une stratégie de marque commune. L'adoption de cette structure formelle semble déterminante pour le succès de la stratégie coopérative. Elle revient à fixer des règles du jeu stables et explicites qui permettent l'adhésion de nouveaux membres

sans changement majeur de stratégie. L'augmentation continue du nombre d'adhérents n'a ainsi pas d'influence sur la stratégie de coopération.

58 Il faut donc constater que, tout comme dans le cas des grandes entreprises, les PME en situation de coopération peuvent être amenées à créer des structures collectives formelles pour gérer la coopération. Ce résultat rejoint celui obtenu par Bengtsson et Kock (2000). Ces auteurs considèrent que quand un grand nombre de PME concurrentes tentent de travailler en coopération, une solution pour y arriver consiste à confier la gestion de la coordination à une structure collective extérieure, comme un syndicat professionnel.

59 Les résultats obtenus ici permettent de préciser comment cette coopération peut se mettre en place. En effet, contrairement aux syndicats professionnels plus traditionnels, le syndicat du PSL est une émanation directe d'un nombre limité d'entreprises en concurrence, dans une intention proactive de formalisation de la stratégie de coopération. Le syndicat du PSL ne préexiste pas et ne joue pas le rôle de catalyseur ou de rassembleur d'énergie. Il est créé pour développer de la coopération et il est gouverné exclusivement en ce sens par ses créateurs.

## 4.2. Le principe d'intégration

60 Plusieurs recherches sur le management de la coopération dans les grands groupes montrent les dysfonctionnements engendrés par l'application du principe de séparation, et recommandent le recours à un principe d'internalisation ou d'intégration individuelle de la coopération (Clarke-Hill et al., 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et al., à paraître).

61 Dans la lignée de ces recherches, l'application du principe d'intégration dans le cas des PME semble bien être une nécessité. L'existence du syndicat du PSL permet de séparer les activités coopératives des activités concurrentielles. C'est une condition nécessaire pour mettre en place la stratégie de coopération. Toutefois, cette séparation reste insuffisante. Si les activités sont bien séparées, ce sont les mêmes personnes, en l'occurrence les dirigeants, qui sont impliquées dans ces différentes activités. Ce sont les dirigeants qui s'engagent dans l'amélioration collective des techniques de production et dans la promotion de la marque PSL. Ce sont ces mêmes dirigeants qui s'engagent dans la commercialisation des produits de leur entreprise, en concurrence avec ceux des autres membres du syndicat.

62 De façon générale, une des spécificités des PME est le rôle prépondérant que joue son dirigeant (Carland et al., 1984 ; Julien, 1993). On retrouve bien cette spécificité dans le management de la coopération en PME. L'interaction entre les entreprises est incarnée par l'interaction entre leurs dirigeants. C'est donc exclusivement sur eux que repose la gestion stratégique de la coopération et celle des tensions liées au paradoxe. C'est de leur capacité à intégrer individuellement la nature paradoxale de la coopération que dépend le succès ou l'échec de cette stratégie en PME.

63 La capacité d'intégration du paradoxe coopératif par les dirigeants permet la simultanéité de la concurrence et de la coopération. Ainsi, les dirigeants, à un temps donné, gèrent la stratégie collective du syndicat du PSL et, à un autre, la stratégie individuelle de leurs entreprises. Cela pourrait laisser penser à une discontinuité de la gestion de la coopération et de la gestion de la compétition. Or, lorsqu'ils participent à la coopération, l'activité concurrentielle de commercialisation de leur entreprise ne s'interrompt pas. De même, lorsqu'ils gèrent les actions individuelles de leurs entreprises, la marque PSL demeure commune. La superposition des flux d'activités du dirigeant permet un flux continu de compétition et de coopération.



64 Le management de la coopétition en PME requiert donc une capacité élevée de la part du dirigeant à distinguer les niveaux d'analyse (individuel et collectif), à changer de comportement en fonction du niveau d'analyse, tout en intégrant les buts et implications de chacune de ces activités. Les dirigeants réussissent cette alternance de comportement lorsqu'ils intègrent exclusivement des fonctions collaboratives au niveau collectif et exclusivement des fonctions concurrentielles au niveau individuel. La gestion du paradoxe est rendue possible par une internalisation du dirigeant de la relation de coopétition.

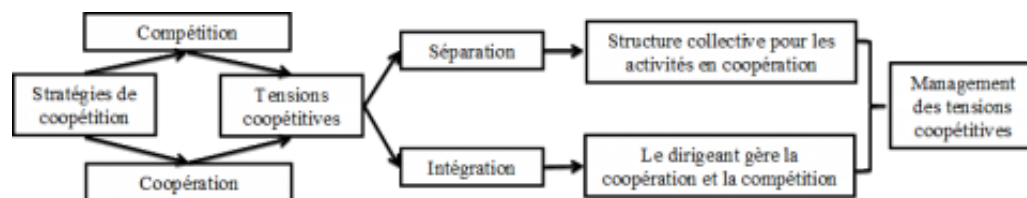
### 4.3. Une approche globale

65 Les résultats montrent qu'on retrouve bien dans un contexte de PME les deux principes de management de la coopétition que sont la séparation et l'intégration. On retrouve ainsi le principe de séparation, qui revient ici, d'une part, à développer en coopération les techniques de production et une marque commune et, d'autre part, à rivaliser sur les autres maillons de la chaîne de valeur comme la commercialisation. Ce principe de séparation est essentiel pour la réussite de la stratégie de coopétition. Le fait qu'un manager salarié soit employé pour gérer uniquement la coopération est ainsi absolument nécessaire.

66 Toutefois, le manager salarié ne gère pas seul la coopération. Les dirigeants sont également impliqués dans les commissions du syndicat du PSL. C'est la même personne qui, dans une PME, s'occupe des activités coopératives au sein du syndicat du PSL et des activités concurrentielles dans sa propre entreprise. On retrouve donc nécessairement le principe d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif par ce dirigeant. Sans cette intégration, il n'est pas possible de mener une stratégie de coopétition en PME avec succès.

67 La réussite d'une stratégie de coopétition en PME passe donc tout autant par la capacité à séparer la compétition et la coopération dans des activités différentes, que par la capacité du dirigeant à intégrer le paradoxe coopétitif au niveau individuel. L'application de deux principes permet aux entreprises de gérer simultanément et de façon continue la coopération et la compétition. Cette application permet la continuité des processus concurrentiels et coopératifs, ce qui procure une stabilité à l'ensemble du dispositif. Elle explique sur le plan managérial le succès et à la longévité de la stratégie de coopétition.

Figure 2 : Le management de la coopétition en PME



68 Le principe d'intégration confirme la centralité du dirigeant de PME dans la formulation stratégique (Carland et *al.*, 1981 ; Julien, 1993) tant au niveau individuel que collectif. Le principe de séparation montre la nécessité de scinder, puis de formaliser la gestion de la coopération. La complexité du management de la coopétition conduit ainsi les dirigeants de PME à dépasser le caractère informel de la formulation stratégique (Julien, 1993) et des contacts opérationnels (Torrès et Julien, 2001) au bénéfice d'une structure coopétitive formalisée. Ces principes de management de la coopétition attestent de la spécificité de la PME par rapport aux grands groupes (Julien, 1993 ; Torrès et Julien, 2001).



# Conclusion

69 La coopétition en PME a fait l'objet d'un certain nombre de recherches récentes centrées sur les conditions d'émergence et de stabilité des stratégies de coopétition en PME. Aucune n'est centrée sur le management de la coopétition en PME. L'objectif de cette recherche est donc de mettre en évidence la façon dont les PME managent les stratégies de coopétition.

70 Les recherches menées sur les grands groupes montrent qu'ils utilisent deux principes de management pour gérer la coopétition : la séparation et l'intégration (Bengtsson et Kock, 2000 ; Clarke-Hill et *al.*, 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, à paraître). Les résultats obtenus dans cette recherche montrent que ces deux principes se retrouvent en PME, mais que leur application est spécifique. Le principe de séparation se retrouve dans la création d'une structure formelle et dédiée uniquement à la gestion de la coopération, en l'occurrence le syndicat du PSL. Ce syndicat gère de façon coopérative les normes de production et la marque PSL. La compétition se fait sur les autres activités de la chaîne de valeur comme la commercialisation.

71 Le principe de séparation, tel qu'on le retrouve en PME, est à bien des égards analogue à celui appliqué dans les groupes. Il y a, toutefois, une forte spécificité des PME dans son application. Dans les grandes entreprises, ce sont des personnes différentes qui gèrent chacune des activités de l'entreprise. De ce fait, chacun n'a en charge que la compétition ou que la coopération. Dans les PME, c'est le dirigeant qui est en charge de la plupart des activités. Il est donc nécessairement en situation de gérer simultanément la compétition et la coopération. Il apparaît alors comme capital que ce dirigeant soit capable d'intégrer individuellement le paradoxe coopétitif. Le bon management de la coopétition en PME relève donc tout autant de la capacité à séparer les activités coopératives des activités concurrentielles que de la capacité individuelle des dirigeants à intégrer le paradoxe coopétitif.

72 Un certain nombre d'implications managériales peuvent être induites de la recherche. Les résultats montrent que les PME peuvent s'engager durablement et avec succès dans une relation de coopétition. Ce succès est facilité par la formalisation de la coopération au sein d'une structure strictement en charge de la collaboration. La formalisation apparaît comme déterminante pour se retrouver en situation de coopétition, c'est-à-dire pour faire vivre simultanément des activités collaboratives et des activités concurrentielles. Le succès est également facilité par le fait de confier la gestion de la collaboration à un salarié indépendant au sein de la structure collective. Les résultats montrent, aussi, le rôle crucial qu'ont les dirigeants de PME dans la réussite d'une stratégie de coopétition. Leur capacité à internaliser la relation coopétitive, par nature paradoxale, est ainsi décisive. De façon générale, la capacité que démontre le collectif à entretenir des relations strictement collaboratives en son sein, tout en acceptant un degré élevé de concurrence en externe, apparaît déterminante pour la réussite de la stratégie de coopétition en PME.

73 Ces résultats ne peuvent être compris que relativement aux limites de l'étude. La principale limite tient au fait qu'ils ne sont obtenus que pour le cas du syndicat du PSL et dans une seule industrie. Dans une autre industrie de plus haute technologie, ou même dans des industries similaires, les résultats pourraient être différents. Nous faisons l'hypothèse que l'industrie du vin est un exemple d'industrie traditionnelle au sein de laquelle de nombreuses PME sont confrontées à des évolutions de marché comme la globalisation. Seules de nouvelles recherches dans des secteurs d'activité similaires sont susceptibles de confirmer cette

supposition. De la même façon, des recherches dans des industries de plus haute technologie sont nécessaires pour déterminer si des résultats comparables peuvent être obtenus.

- 74 Les recherches futures auraient notamment avantage à s'interroger sur l'application des principes de séparation et d'intégration en PME. L'application du principe de séparation se traduit ici par la création d'une structure formelle. Est-ce toujours nécessaire ? Une séparation moins formelle est-elle observable et souhaitable ? De même, il faudrait continuer à s'interroger sur la capacité des dirigeants de PME à intégrer les paradoxes de la coopétition. Est-ce qu'il y a des profils différents de dirigeants vis-à-vis de leur capacité à intégrer le paradoxe coopétitif ? S'agit-il d'une prédisposition de nature psychologique ou sociologique ? Au contraire, est-ce une capacité qui peut s'acquérir ? De façon générale, cette étude et les questions qu'elles continuent de soulever montrent que poursuivre des recherches sur le management de la coopétition en PME est nécessaire. Cela semble même un enjeu majeur dans un contexte de globalisation des marchés et de course à la technologie qui sont autant de menaces et d'opportunités pour les PME.

## **Bibliographie**

Des DOI (Digital Object Identifier) sont automatiquement ajoutés aux références par Bilbo, l'outil d'annotation bibliographique d'OpenEdition.

Les utilisateurs des institutions abonnées à l'un des programmes freemium d'OpenEdition peuvent télécharger les références bibliographiques pour lesquelles Bilbo a trouvé un DOI.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Anderson K. (2004), *The World's Wine Markets: Globalization at Works*, Edward Elgar publishing.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

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.

DOI : 10.2307/258259

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Bengtsson M. et Kock S. (2000), « Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously », *Industrial Marketing Management*, vol. 29, n° 5 p. 411-426.

DOI : 10.1016/S0019-8501(99)00067-X

Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J. (1996), *Co-opetition*, New York: Harper Collins.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Bresser R.K. et Harl J.E. (1986), « Collective Strategy: Vice or Virtue », *Academy of Management Review*, vol. 11, Iss. 2, p. 408-427.

DOI : 10.2307/258469

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

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*, vol. 9, n° 2, p. 354-359.

DOI : 10.2307/258448

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

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Chen M.J. (2008), « Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective », *Journal of Management Inquiry*, vol. 17, p. 288-305.

DOI : 10.1177/1056492607312577

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Clarke-Hill C., Li H. et Davies B. (2003), « The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach », *Management Research News*, vol. 26, n° 1, p. 1-21.

DOI : 10.1108/01409170310783376

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 F. D'Hauteville, J.-P. Couderc, H. Hannin et al. (éds.), *Bacchus 2005 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Czakov W. (2009), « Power Asymmetries, Flexibility and the Propensity to Coopete: an Empirical Investigation of SMEs' Relationships with Franchisors », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 2009 - vol. 8, n° 1, p. 44-60.

DOI : 10.1504/IJESB.2009.024104

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Dagnino G.B., Le Roy F. et Yami S. (2007), « La dynamique des stratégies de coopétition », *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n° 176, p. 87-98.

DOI : 10.3166/rfg.176.87-98

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Dana L-P. et Granata J. (2013), *Evolution de la coopétition dans un cluster : le cas de Waipara dans le secteur du vin*, *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, vol. 26, Issue 4, p. 429-442.

DOI : 10.1080/08276331.2013.822144

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

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, p. 695-715.

DOI : 10.1177/014920639201800406

Dumez H. et Jeunemaître A. (2005), « Concurrence et coopération : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*, vol. 8, n° 1, p. 27-48.

Fernandez A-S. et Le Roy F. (2013), « Comment coopérer avec un concurrent ? L'avènement de l'équipe-projet coopérative », *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n° 232, p. 61-80.

Fernandez A-S., Le Roy F. et Gnyawali D. (forthcoming), « Sources and Management of Tension in Coopetition: Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe », *Industrial Marketing Management*.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Freel M. S. (2003), « Sectoral Patterns of Small Firm Innovation, Networking and Proximity », *Research Policy*, n° 32, p. 751-770.

DOI : 10.1016/S0048-7333(02)00084-7

Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Hawthorne, NY: Aldine Press.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

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*, p. 308-330.

DOI : 10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Gnyawali D.R. et Park B.J. (2011), « Co-opetition Between Giants: Collaboration with Competitors for Technological Innovation », *Research Policy*, vol. 40, n° 5, p. 650-663.

DOI : [10.1016/j.respol.2011.01.009](https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009)

Hamel G. (1991), « Competition for Competence and Inter-Partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12 (summer), p 83-103.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Julien P.A. (1993), « Small Businesses as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Businesses and its Effects on Economic Theory », *Small Business Economics*, vol. 5, n° 2, p. 157-167.

DOI : [10.1007/BF01531912](https://doi.org/10.1007/BF01531912)

Kock S., Nisuls J. et Söderqvist A. (2010), « Co-opetition: a Source of International Opportunities in Finnish SMEs », *Competitiveness Review*, vol. 20, n° 2, p. 111-125.

Le Roy F. (2008), « The Rise and Fall of Collective Strategies », *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, vol. 5, n° 2, p. 127-142.

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, p. 3-17.

Marques P., Robert F. et Le Roy F. (2009), « Coopetition Between SMEs: An Empirical Study of French Professional Football », *International Journal of Entrepreneurship & Small Business*, vol. 8, n° 1, Special Issue: Coopetition and Entrepreneurship, p. 23-43.

Miles M.B. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis: an Expanded Sourcebook*, Thousand Oaks, CA, Sage.

Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Montaigne E. (2005), « Le marché viticole et la crise en 2005 », in F. D'Hauteville, J-P. Couderc, H. Hannin et al. (éds.), *Bacchus 2006 : enjeux, stratégies et pratiques dans la filière vitivinicole*, Dunod.

Morris H.M., Koçak A. et Özer A. (2007), « Coopetition as a Small Business Strategy: Implications for Performance », *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18, n° 1, p. 35-54.

Pellegrin-Boucher E. et Fenneteau H. (2007), « Le management de la coopétition », *Revue Française de Gestion*, n° 176, p. 111-133.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Quintana-García C. et Benavides-Velasco C.A. (2004), « Cooperation, Competition, and Innovative Capability: a Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms », *Technovation*, vol. 24, n° 12, p. 927-938.

DOI : [10.1016/S0166-4972\(03\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00060-9)

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à



un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Stabell C. et Fjeldstad Ø. (1998), « Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops and Networks », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 413-437.

DOI : 10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<413::AID-SMJ946>3.3.CO;2-3

Tidstrom A. (2009), « The Causes of Conflict When Small and Medium-sized Competitors Cooperate », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 8, n° 1 p. 74-91.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Torrès O. et Julien P.A. (2005), « Specificity and Denaturing of Small Business », *International Small Business Journal*, vol. 23, n° 4, p. 355-377.

DOI : 10.1177/0266242605054049

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Vanyushyn V., Holmlund M. et Kock S (2009), « Cooperation With Competitors and Internationalization: Evidence From the West Coast of Finland », *Journal of Euromarketing*, vol. 18, Issue 2, p. 89-100.

DOI : 10.1080/10496480903022238

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica Paris, 290 pages.

Walley K. (2007), « Coopetition », *International Studies of Management & Organization*, Summer 2007, vol. 37, Issue 2, p. 11-31.

Format

APA

MLA

Chicago

Le service d'export bibliographique est disponible pour les institutions qui ont souscrit à un des programmes freemium d'OpenEdition.

Si vous souhaitez que votre institution souscrive à l'un des programmes freemium d'OpenEdition et bénéficie de ses services, écrivez à : [access@openedition.org](mailto:access@openedition.org).

Yami S. (2008), « Collective Strategy of SMEs and CEOs' Perceptions: the Case of the Flax Industry in the North of France », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol. 5, n° 2, p. 143-156.

DOI : 10.1504/IJESB.2008.016589

Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., and Le Roy F. (2010), *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA.

Yin R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park, California : Sage.

## Notes

1 Cet article bénéficie du soutien du "Labex Entreprendre" de Montpellier en France. Ce laboratoire d'excellence est reconnu et soutenu par le gouvernement français pour la qualité de ses recherches dans les sciences humaines et sociales.

## Table des illustrations





**Titre** Figure 1 : Les principes du management de la coopération

**Légende** (Source : Fernandez et Le Roy, 2013)

**URL** <http://fcs.revues.org/docannexe/image/1489/img-1.jpg>

**Fichier** image/jpeg, 96k

**Titre** Figure 2 : Le management de la coopération en PME



**URL** <http://fcs.revues.org/docannexe/image/1489/img-2.png>

**Fichier** image/png, 17k

## ***Pour citer cet article***

### *Référence électronique*

Julien Granata et Frederic Le Roy, « Le management de la coopération en PME : le cas des vignerons du Pic Saint-Loup », *Finance Contrôle Stratégie* [En ligne], 17-2 | 2014, mis en ligne le 19 juillet 2014, consulté le 08 décembre 2015. URL :

<http://fcs.revues.org/1489>

## ***Auteurs***

### **Julien Granata**

GSCM - Montpellier Business School  
Montpellier Recherche en Management  
[j.granata@supco-montpellier.fr](mailto:j.granata@supco-montpellier.fr)

### **Frederic Le Roy**

Université Montpellier 1  
GSCM - Montpellier Business School  
Montpellier Recherche en Management  
[frederic.le\\_roy@univ-montp1.fr](mailto:frederic.le_roy@univ-montp1.fr)

## ***Droits d'auteur***

Tous droits réservés