

# Coopétition et tensions paradoxales dans l'industrie française du vin

Julien Granata  
Professeur Assistant  
Montpellier Business School, France  
Montpellier Recherche en Management  
[j.granata@montpellier-bs.com](mailto:j.granata@montpellier-bs.com)

## Résumé :

Le paradoxe qui réunit la coopération et la concurrence peut être source de tensions (Gnyawali et Park, 2009). La multiplication des partenaires augmente la complexité de la coopétition et les tensions liées. Aussi, la gestion de ces tensions est essentielle pour le succès de la stratégie de coopétition. Notre étude qualitative aborde un cas où de nombreux partenaires sont en coopétition dans le but de comprendre l'évolution des tensions et de leur gestion. Notre recherche permet d'identifier les tensions paradoxales de la coopétition au fil du temps et les risques associés. Nous mettons alors en évidence que les coopétiteurs multiplient les stratégies de coopétition pour surmonter les tensions liées à celles-ci. De plus, nous notons que la gestion de ces tensions paradoxales contribue à l'évolution des relations coopétitives et permet aux partenaires de bénéficier des opportunités relatives à l'existence même de la stratégie de coopétition. Enfin, le cas révèle l'existence d'un portefeuille coopétitif qui nécessite un management approprié.

**Mots-clés :** Coopétition, Tension paradoxale, Risques, Portefeuille coopétitif

# **Coopétition et tensions paradoxales dans l'industrie française du vin**

Les relations coopétitives sont instables (Park et Russo, 1996), dynamiques par nature (Luo, 2007), et donc sources de tensions pour les firmes (Gnyawali et Park, 2009). Ces tensions résultent du paradoxe de la relation entre compétition et coopération (Child et Faulkner, 1998 ; Lewis et al., 2002 ; Gnyawali et al., 2008). Des concurrents qui s'inscrivent dans une démarche de coopération s'exposent à un risque de perte de leurs savoirs au profit du « concurrent-partenaire » (Gnyawali et Park, 2009). Pourtant, afin de faire face à de nombreux challenges, les PME collaborent pour renforcer leurs compétences (Lechner and Leyronas, 2009) et développent des relations de coopétition (Bengtsson and Johansson, 2014). Par conséquent, la dynamique de la coopétition dépend de la capacité des entreprises à gérer ces tensions (Gnyawali et Park, 2009). Au-delà de la tension entre concurrence et collaboration (Murnighan et Conlon, 1991), un certain nombre de tensions paradoxales (Smith et Lewis, 2011) semblent ainsi opérer dans la mise en œuvre d'un processus coopétitif sans que celles-ci ne soient encore clairement définies ou identifiées.

La multiplication des partenaires augmente la complexité de la coopétition (Dagnino et Padula, 2002, Gnyawali et al., 2008), les problèmes de concurrence (Choi et al., 2010) et les tensions qui leur sont liées (Granata et Le Roy, 2013). Les relations coopétitives dites multiples, car elles impliquent de nombreux concurrents, méritent une analyse plus approfondie. Les secteurs atomistiques au sein desquels évoluent de nombreuses PME en concurrence sont propices aux relations coopétitives de grand nombre. A ce jour, aucune recherche n'a été spécifiquement menée afin de décrire les tensions coopétitives entre PME. C'est dans cette perspective que s'inscrit notre étude exploratoire.

Nous analyserons un cas de coopétition multiple entre PME au sein duquel une attention particulière aux tensions paradoxales et à leur gestion au fil du temps sera portée. L'industrie vitivinicole est historiquement marquée par de nombreuses collaborations entre PME concurrentes. Cependant, peu de recherches mettent l'accent sur l'évolution de la coopétition au sein de ce secteur (Dana et Granata, 2013). Pourtant, en pratique, le phénomène est en pleine expansion (Granata et Le Roy, 2014).

La dynamique et la complexité de la coopétition nous a conduit à mener une recherche qualitative basée sur une approche empirique. L'étude de cas, qui permet d'examiner de nouveaux phénomènes (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984) et leur évolution dans le temps

(Langley, 1999), semble être la méthode la plus adaptée au concept de coopétition (Gnyawali et Park, 2010). En effet, il est primordial d'étudier l'évolution du processus coopétitif (Bengtsson et al., 2010). Notre recherche se base donc sur l'étude du syndicat professionnel des vignerons du Pic Saint-Loup (zone viticole située dans le sud de la France) à travers trois étapes : entretiens non directifs, entretiens semi-directifs et observations. De type longitudinal, elle concerne vingt-trois entreprises en situation de coopétition.

La contribution de notre recherche est triple. En premier lieu, nous mettons en évidence que la perte de la liberté d'action engendrée par l'apparition de barrières peut être considérée comme la principale source de tension dans une stratégie de coopétition. Ensuite, notre recherche montre que les PME ne peuvent se contenter d'un seul type d'action collective mais doivent plutôt multiplier les stratégies coopétitives pour surmonter les tensions. Enfin, nous mettons en évidence que la coopétition est un phénomène qui se développe. Les organisations passent de la gestion d'un seul niveau de coopération entre concurrents, au management d'un portefeuille coopétitif.

## **1. LA COMPLEXITE DE LA COOPETITION MULTIPLE**

### **1.1. LES RISQUES ET TENSIONS COOPETITIVES**

En explorant la dichotomie entre concurrence et coopération, Bresser (1988) indique que les entreprises combinent des stratégies individuelles et collectives afin d'éviter les dysfonctionnements liés à chacune de ces stratégies. C'est en 1996 que Brandenburger et Nalebuff ont lancé la notion de coopétition dans la littérature académique afin de définir les relations associant simultanément la concurrence et la coopération. L'adoption d'un comportement de rente synchrétique qui combine un degré élevé de concurrence et de coopération, permet de bénéficier des avantages de ces deux relations (Lado et al., 1997). La coopétition se manifeste lorsque la position relative sur le secteur et le besoin en ressources sont forts (Bengtsson et Kock, 1999).

Les premières définitions de ces travaux précurseurs mettent en évidence la complexité du phénomène coopétitif qui est l'occasion pour les organisations qui souhaitent s'adapter à leur environnement de réunir deux forces pourtant *a priori* antinomiques au départ. En dépit des fondements de la pensée occidentale et de ceux de la pensée stratégique notamment basées sur le principe de non-contradiction d'Aristote, la coopétition réunit deux paradigmes opposés. Cette situation soulève alors un paradoxe qui s'avère être la principale source des tensions qui

émergent entre les différents protagonistes (Child et Faulkner, 1998 ; Lewis et al., 2002 ; Gnyawali et al., 2008). Ces tensions proviennent du risque de pillage des ressources et des compétences par le concurrent, et sont d'autant plus vives lorsqu'il s'agit de dirigeants qui sont amenés à collaborer (Gnyawali et Park, 2009).

La notion de risque de la coopération ne bénéficie pas d'une définition claire. Elle est considérée par Gnyawali et Park (2009) comme entraînant des tensions, donc comme une cause. Les auteurs précisent que les firmes en coopération doivent faire face à un dilemme : l'existence d'opportunités attractives et le risque d'appropriation par le partenaire. Ils confrontent ainsi un risque à une opportunité, un risque de perdre face à une opportunité de gagner. Il demeure alors indispensable que les firmes concurrentes amenées à coopérer se protègent ou parviennent à dépasser ces risques pour profiter des opportunités de la coopération.

Selon Cassiman et al. (2009) les coopérateurs essaieront tous de retirer de la collaboration un bénéfice supérieur à l'autre. Le danger réside alors dans le fait qu'une action peut être mal interprétée par l'autre et provoquer des conséquences inattendues (Chen, 2008). Gnyawali et Park (2009) expliquent dans ce cadre que les managers sont confrontés à de hauts niveaux de tension lorsqu'ils gèrent des relations coopératives, du fait de fortes tensions concurrentielles, de forts risques de pertes de connaissances, et du renforcement potentiel du coopérateur.

Les stratégies de coopération sont instables par nature (Das et Teng, 2000) et conduisent à la fois au défi psychologique et à la complexité organisationnelle (Gnyawali et al., 2008). En conséquence, les stratégies de coopération conduisent à des risques sources de tensions (Gnyawali and Park, 2009). Pour atténuer les tensions, certains auteurs (Poole et Van de Ven, 1989 ; Loebecke et al., 1999) suggèrent alors une séparation dans le temps et/ou dans l'espace afin de dépasser cette complexité. Dans un contexte de concurrence et de coopération simultanées des recherches récentes ont abordé la pertinence de ce partage temporel ou spatial (Chen, 2008 ; Oliver, 2004 ; Clark et al., 2003 ; Bengtsson et Kock, 2000). La tension et la complexité de la coopération suggèrent que les entreprises ont intérêt à se concentrer successivement sur la concurrence à un moment donné puis sur la coopération à un autre (Gnyawali et al., 2008). Fernandez et Le Roy (2014) recommandent un management complexe des tensions coopératives combinant séparation, co-management et intégration. Selon Gnyawali et Park (2009), la dynamique de la coopération semble dépendre des capacités qu'ont les firmes à gérer ces tensions. L'analyse de ces capacités est alors déterminante pour comprendre comment les entreprises pourraient anticiper et gérer à la fois les avantages et les risques.

La tension coopérative apparaît comme une tension paradoxale, au sens de Smith et Lewis (2011), entre concurrence et collaboration (Murnighan et Conlon, 1991). Un certain nombre de semblent ainsi opérer dans la mise en œuvre d'un processus coopératif sans que celles-ci ne soient clairement définies ou identifiées. Dans cette perspective, le cadre d'analyse de tensions paradoxales (Smith et Lewis (2011) peut favoriser l'identification des nombreuses tensions en œuvre dans un processus coopératif, dans le temps.

## 1.2. LA COOPETITION ENTRE NOMBREUX CONCURRENTS

Selon Bengtsson et Kock (2000, page 2) « *la coopération est une relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités* ». Bien que la théorie de la coopération a été développée en se concentrant principalement sur les relations dyadiques (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999), il apparaît aujourd'hui qu'il s'agit d'un phénomène où de nombreux concurrents peuvent prendre part au sein d'un réseau de relations.

Certains chercheurs ont introduit dans leurs travaux les relations complexes entre les nombreux partenaires d'une alliance en mobilisant les alliances multipartites (Browning et al., 1995), les alliances multilatérales (Gulati, 1995), les constellations d'alliances (Gomes-Casseres, 1996) ou les alliances multiples (Hwang et Burgers, 1997). Entre relations dyadiques et approches se basant sur plusieurs partenaires, la définition de la coopération s'est élargie au fil du temps. En ce sens, la typologie de Dagnino et Padula (2002) permet de prendre en compte l'entière complexité du phénomène car elle considère à la fois le nombre de firmes impliquées et le nombre d'activités de la chaîne de valeur.

**Tableau 1. Les différents types de coopération (Dagnino & Padula, 2002)**

		NOMBRE DE FIRMES	
		DEUX	PLUS DE DEUX
NOMBRE D'ACTIVITES SUR LA CHAÎNE DE VALEUR	UNE	Coopération dyadique simple	Coopération en réseau simple
	PLUSIEURS	Coopération dyadique complexe	Coopération en réseau complexe

Certaines études ont par ailleurs mis l'accent sur les relations de coopération dans des réseaux entre plusieurs partenaires (Dana et Granata, 2013 ; Gnyawali et al., 2008 ; Mariani, 2007 ; Ims et Jakobsen, 2006 ; M'Chirgui, 2005 ; Levy et al., 2003 ; Gnyawali et Madhavan, 2001).

Gnyawali et al., (2008) proposent un cadre d'analyse qui permet de comprendre la coopération en faisant la distinction entre les relations verticales et horizontales ou entre la séparation temporelle et spatiale. Les auteurs distinguent quatre situations de collaborations, y compris la relation entre plusieurs entreprises sans pour autant l'analyser en détail. Ils constatent que la coopération horizontale entre plusieurs concurrents pose des problèmes liés à la concurrence (Choi et al., 2010) et mérite un management collectif et dédié pour évoluer (Dana et Granata, 2013). En tant que situation considérée comme complexe, la coopération offre donc des perspectives de recherches liées aux tensions qu'elle engendre.

En effet, après que Gomes-Casseres (1994) ait mis en évidence la question de la concurrence entre groupes, Gnyawali et Madhavan (2001) ont suggéré de mettre l'accent sur la concurrence entre les réseaux. A ce titre, en étudiant deux réseaux, Peng et Bourne (2009) montrent la coexistence de la concurrence et de la collaboration entre les deux réseaux. Ainsi, analyser la coopération entre réseaux peut faire l'objet d'études à la fois d'un point de vue interne et d'un point de vue externe.

La multiplication des partenaires augmente la complexité de la coopération (Dagnino et Padula, 2002 ; Gnyawali et al., 2008) et peut mener à la fois à des problèmes de concurrence (Choi et al., 2010) tout en générant des tensions (Granata et Le Roy, 2013). Nous soutenons que l'étude des relations horizontales de multiples partenaires mérite une analyse plus approfondie pour en comprendre la complexité, les risques et les tensions qui y sont liées. Nous supposons que plus le nombre de partenaires est élevé, plus la complexité de la relation est forte et que cela conduit à des tensions paradoxales et importantes. Afin de comprendre le management de ces tensions, un cas de coopération entre nombreux partenaires nous semble être un champ d'investigation particulièrement pertinent.

## **2. UNE METHODE EMPIRIQUE**

### **2.1. LA METHODE DE L'ETUDE DE CAS LONGITUDINALE**

La complexité du phénomène coopératif et ses implications conduisent à privilégier des travaux de type empirique (Ketchen et al., 2004, Gnyawali et Park, 2009). L'absence de données d'archives significatives dans le domaine viticole composé de PME, amène naturellement à adopter une approche qualitative pour des raisons pratiques. La nature exploratoire de l'objet améliore ce choix. Notre recherche est donc basée sur une étude de cas approfondie de coopération entre nombreux concurrents.

La méthode des cas est appropriée pour l'étude des phénomènes nouveaux ou mal connus (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 1984) afin de favoriser l'accès à la situation empirique. L'étude de cas semble être adaptée à la situation de coopération (Gnyawali et Park, 2009) qui évolue au fil du temps (Langley, 1999). En effet, le processus de coopération est complexe, surtout lorsque les nombreux acteurs entretiennent plusieurs liens sociaux. Nous étudions le cas des stratégies coopératives au sein du syndicat de vignerons du Pic Saint-Loup dans le sud de la France. Nos résultats seront d'autant plus valides et généralisables s'ils sont profondément ancrés et basés sur des données empiriques (Eisenhardt et Graebner 2007 ; Yin, 1994).

L'étude de cas est définie par Yin (1984) comme une enquête empirique d'un phénomène contemporain dans le contexte de la vie réelle. Dans le cadre de ce type de travaux, plusieurs sources de données peuvent être utilisées : des données primaires comme les interviews et observations ou des données secondaires comme les archives ou la presse professionnelle. Gnyawali et Park (2009) suggèrent que les futures recherches doivent s'appuyer sur des interviews pour faire émerger les modalités de management et la dynamique de la coopération. L'étude de cas est organisée autour d'un processus itératif qui comprend plusieurs boucles rétroactives. Enfin, afin de valider la portée des résultats, la collecte de données est réalisée par triangulation (Campbell et Fiske, 1959 ; Jick, 1979).

Les travaux relatifs aux stratégies collectives de Bresser et Harl (1986) ont mis en évidence le fait que le timing est crucial dans l'évaluation de ces phénomènes. Selon Bengtsson et al. (2010), l'étude du développement des processus de coopération est essentielle. Ainsi, nous avons opté pour l'étude de la dynamique du processus coopératif au fil du temps. Notre étude longitudinale se base donc sur les demandes faites aux répondants de raconter l'histoire du syndicat depuis plus de vingt-cinq ans et sur une enquête de terrain qui a duré quatre années.

## **2.2. LE CONTEXTE DU CHAMP DE RECHERCHE**

L'industrie française du vin est un environnement particulièrement dynamique avec de nombreuses entreprises impliquées dans la compétition internationale. Selon Anderson (2004), la mondialisation du secteur vitivinicole a abouti à l'émergence de grands acteurs visant à dominer les marchés mondiaux. L'auteur note une internationalisation exponentielle dans le commerce du vin. Dans ce nouvel environnement, les clusters vitivinicoles sont devenus dominants au sein des nouveaux États producteurs comme la Nouvelle Zélande, l'Australie, l'Afrique du Sud, l'Argentine ou la Californie. Ce sont ces clusters qui expliquent le succès de ces nouveaux producteurs à travers le monde (Spawton et Forbes, 1997). Porter

(1998) définit les clusters comme des concentrations géographiques d'entreprises interconnectées entre elles, et avec des institutions, dans un domaine particulier. En 2004, Porter et Bond (2004) ont d'ailleurs mis en évidence que les clusters développent la concurrence entre les membres en s'intéressant à la « Napa Valley » californienne.

Il semble donc que des stratégies de coopération sont employées couramment dans le secteur vitivinicole et qu'elles expliquent le succès des clusters. De telles stratégies coopératives ont été mises au point dans l'industrie française du vin pour plusieurs raisons :

- De très petites entreprises familiales ont dû coopérer pour survivre en adoptant un fonctionnement collectif comme celui des caves coopératives de vinification ou celui des syndicats ;
- L'agressivité des nouveaux concurrents étrangers et la libéralisation des échanges désormais mondialisés ont fortement contribué à l'augmentation du niveau de concurrence ;
- L'industrie est marquée par un degré important d'institutionnalisation au niveau local.

En fait, les entreprises des pays du nouveau monde développent des marques internationales qui s'appuient sur des stratégies de concentration afin de réaliser des économies d'échelle. Pour les autres, surmonter la crise en améliorant la qualité du vin n'est pas suffisant. La différenciation des produits peut être un avantage concurrentiel dans l'industrie (Aylward et Glynn, 2006) et l'optimisation des fonctions marketing et/ou distribution deviennent de véritables facteurs de réussite. Pour développer des marques et leur différenciation, les PME ont donc besoin de s'organiser collectivement. Le développement des alliances ou des collaborations inter organisationnelles accompagne donc la recherche de croissance (Anderson, 2004).

Dans ce contexte, nous étudions le syndicat de vignerons du Pic Saint-Loup qui est un cas exemplaire de stratégie de coopération entre plusieurs concurrents, lancé au milieu des années 80. Actuellement, la zone de production de vin du Pic Saint-Loup est considérée comme étant celle qui produit les vins premium au sein de la région Languedoc-Roussillon. Au sein de ce territoire, quarante-huit PME ont uni leurs efforts en coopérant autour d'une structure : le syndicat. Ces domaines viticoles en charge de la transformation des raisins pour produire et vendre du vin n'en sont pas moins restés en concurrence directe les uns avec les autres.

### **2.3. LA COLLECTE ET L'ANALYSE DES DONNEES**



Notre collecte de données longitudinales a été intensive, s'étendant sur plus de quatre ans, y compris les trois étapes d'entrevues et d'observations. Notre approche historique, basée sur la mémoire des personnes interrogées, s'étale sur vingt années depuis le lancement de la stratégie initiale de coopération jusqu'à la fin des années quatre-vingts. Nous avons utilisé plusieurs sources de données à chaque étape : entretiens non-directifs, entretiens semi-directifs, observations et données secondaires.

Selon Fontana et Frey (1994, p. 365), les entretiens non-directifs procurent une meilleure ampleur que les autres du fait de leur nature strictement qualitative. Les entretiens non-directifs sont l'étape-clé pour le succès de l'enquête qualitative. En discutant avec des acteurs clés du syndicat et des experts ils permettent de :

- Valider l'intérêt du cas au regard des considérations théoriques de la problématique (au début) ;
- Ouvrir le réseau de connaissance des interviewés ;
- Valider les résultats de l'étude et leurs implications managériales (à la fin).

Ces entretiens débutent par la question ouverte suivante : « *Pouvez-vous me parler des relations de coopération que vous entretenez avec vos concurrents ?* ».

Les entretiens non-directifs ont permis de faire émerger des thèmes pour construire le guide d'entretien utilisé durant les entretiens semi-directifs : évolution de la collaboration au sein du syndicat, évolution de la compétition au sein du syndicat, identification et évolutions des tensions et des risques, stratégies de coopération en dehors du syndicat.

Les entretiens semi-directifs ont été notre principale source de données primaires. Les données ont été collectées durant vingt-trois entretiens semi-directifs en profondeur, débutées par une entrevue avec le propriétaire-dirigeant d'une des organisations qui participe au syndicat. Ils ont tous été enregistrés au moyen d'un dispositif d'enregistrement vocal, systématiquement lors d'une visite sur place qui a également été le moyen de procéder à l'observation et de discuter de manière informelle. L'échantillonnage a été effectué par effet « *boule de neige* » (Goodman, 1961), où les premiers intervenants permettant d'identifier les autres (Patton, 1990) dans le but de repérer les principaux participants ayant une expérience pratique significative. Cette méthode permet d'entrer lentement au sein du réseau du manager. Les observations et les données d'archives ont élargi notre compréhension en faisant émerger des idées susceptibles de renforcer nos résultats (Forster, 1994). Nous avons ainsi passé plusieurs jours à analyser les archives du syndicat et cette collecte de données secondaires a également été le cadre de conversations libres avec le gestionnaire et président de la structure. De nombreuses informations proviennent donc d'entrevues informelles au sein du champ de

la recherche (Lofland, 1971). Cette phase de collecte a permis de nombreuses observations dans le contexte réel de la vie de syndicat. D'autres observations ont été menées au cours de différentes actions collectives organisées comme des journées collectives de promotion, de dégustations, d'exposition ou lors de salons professionnels.

La diversité des répondants permet de mélanger les différents points de vue qui décrivent un phénomène complexe et dynamique. Cette diversité améliore le processus de triangulation pour vérification (Patton, 1990). Les entretiens ont été retranscrits et analysés pour extraire manuellement des segments codés (Miles et Huberman, 1994) avec des numéros d'identification. Ceux-ci ont été soumis à l'analyse de contenu thématique.

### **3. UNE ILLUSTRATION EMPIRIQUE : LE SYNDICAT VINICOLE DU PIC SAINT-LOUP**

#### **3.1. LA MONTEE DE LA COOPETITION**

Les vignobles du Pic Saint-Loup sont créés dans les années 80 et deviennent coopératif pour résoudre des problèmes techniques. La coopétition émerge à la fin des années quatre-vingts lorsque les caves coopératives décident de définir des zones de production. Les gérants-propriétaires d'une petite dizaine de caves décident d'entamer une stratégie de coopétition fondée sur la différenciation et la reconnaissance de la zone « Pic Saint-Loup ». Basée sur l'identification géographique, la notion française de « terroir » permet à des firmes pourtant concurrentes d'agir ensemble autour d'une marque collective. Les membres du syndicat développent donc un réseau de distribution et même de détaillants concurrents de leur propre marque individuelle. Pourtant la réussite économique d'une telle entreprise attire rapidement de nouveaux membres.

L'arrivée de ces nouveaux membres rend impossible la coordination directe et entraîne un besoin de formalisation pour fédérer les nombreux coopétiteurs. Une structure formelle est donc créée en 1988 dans le but de développer une marque collective. Le choix est alors fait d'adopter une étiquette indiquant la marque collective destinée à favoriser les ventes de la marque individuelle. Le label géographique est donc un moyen de différenciation dont l'objectif est de développer la stratégie de coopétition et non un but.

Le syndicat professionnel se développe par le biais d'un statut associatif dont l'objet est de fédérer l'action collective. Des instances démocratiques sont créées : chaque année, les membres d'un conseil d'administration sont élus et ceux-ci désignent un président. Chaque

année, tous les membres du syndicat se réunissent dans le but de développer une marque collective en fédérant des marques individuelles. Malgré l'identification géographique qui figure sur la marque collective, ce ne sont ni les institutions régionales, ni les organisationnelles professionnelles qui mènent cette stratégie de coopération. Ce cas peut être qualifié de processus coopératif émergent.

L'augmentation du nombre de membres, au début des années quatre-vingt-dix, ouvre la porte au risque d'opportunisme. De nouveaux membres qualifiés « d'opportunistes » pourraient tenter de bénéficier de l'effort collectif sans respecter les critères qualitatifs de production ou de distribution. Ceux-ci pourraient faire courir un risque à l'ensemble des membres en adoptant une stratégie basée sur les volumes et en inondant le marché de vin de piètre qualité. La réputation de la zone connue pour ses produits de qualité pourrait en être entachée.

### **3.2. LA MONTEE DES TENSIONS**

Un autre danger provient du fait que des vins de moins bonne qualité peuvent être produits soit pour être vendus plus chers grâce à la bonne réputation de la zone géographique soit vendus en vrac à des négociants qui revendent ensuite ces produits à des enseignes de la grande distribution. Des bouteilles estampillées « Pic Saint-Loup » peuvent donc se retrouver en grande surface sous l'égide de marques ombrelles de négociants et à bas prix. Contraire à l'esprit initial du syndicat, ce phénomène entraîne inéluctablement des tensions.

L'enjeu initial d'ordre qualitatif a permis aux coopérateurs de construire une barrière à l'entrée en adoptant un décret de production. Ce décret impose aux coopérateurs d'adopter des normes de production qualitatives (sur les cépages utilisés notamment) et quantitatives (sur les volumes de production). Par ailleurs, ce décret limite l'aire géographique de production et impose aux nouveaux membres d'attendre six années avant d'avoir le droit d'utiliser la marque collective.

Le renforcement de la formalisation, la nécessité de gérer le décret et la volonté de fédérer les concurrents engendre le paiement d'une cotisation qui permet d'employer un directeur salarié.

Ce manager de la coopération est chargé de plusieurs actions aux niveaux interne et externe :

- Fédérer les membres autour des actions de coopération ;
- Gérer le respect des normes collectives du décret de production ;
- Organiser des réunions collectives et l'apprentissage entre coopérateurs ;
- Promouvoir les produits « Pic Saint-Loup » à l'extérieur ;

- Renforcer les liens avec les institutions régionales et les organisations professionnelles.

La formalisation croissante et le manager du syndicat contribuent à renforcer les liens coopératifs tandis que le syndicat reste éloigné des considérations compétitives. Le nombre croissant de membres (huit à la création et quarante-huit en 2008) conduit le syndicat à mettre en place des commissions de travail spécialisées.

Ainsi, au-delà de l'utilisation d'une marque collective, tous les membres du syndicat peuvent potentiellement être impliqués dans les actions collectives à travers ces commissions. Ces dernières renforcent les actions collectives et ont tendance à promouvoir la coopération au détriment de la concurrence. Or, l'absence de concurrence entre les coopérateurs peut être dangereuse pour la longévité de la stratégie coopérative. Ainsi, afin de maintenir un degré important de concurrence, le syndicat intègre de nouveaux membres et donne libre cours aux actions individuelles d'ordre concurrentiel.

La construction de barrières à l'entrée améliore la coopération entre les membres et le succès de la stratégie de coopération. Cependant, un effet négatif apparaît avec l'évolution du marché mondial du vin. La consommation de vins blancs ou rosés réalisés avec des cépages sans mélange augmente graduellement. Les normes de production du syndicat diminuent la flexibilité individuelle des membres. Ils ne sont pas capables de s'adapter rapidement aux évolutions du marché. Ainsi, après le succès, la stratégie de coopération étouffe la flexibilité individuelle des membres car elle a contribué à l'émergence d'un espace dominé par la coopération. Ce danger représente à son tour une tension importante du processus coopératif.

### **3.3. LA MULTIPLICATION DES STRATEGIES COOPETITIVES**

Surmonter le risque d'enfermement devient l'enjeu de la coopération afin que le fort degré de coopération qui s'est noué au fil du temps ait aussi un impact positif sur la concurrence. Loin d'abandonner la stratégie coopérative, les membres du syndicat du Pic Saint-Loup adoptent d'autres stratégies périphériques elles aussi d'ordre coopératif. En effet, à l'exception de deux nouveaux membres (qui n'ont pas encore atteint la sixième année mentionnée dans le décret et qui leur permet d'ajouter la mention sur leur étiquette), tous les répondants expliquent qu'ils adhèrent à une ou plusieurs autres stratégies périphériques coopératives. Certains d'entre eux assument même des fonctions au sein des organismes au centre de ces politiques. Ces stratégies coopératives périphériques prennent diverses formes en faisant intervenir un ou plusieurs membres du syndicat, parfois avec d'autres concurrents à l'extérieur du syndicat et

d'autres fois loin de la zone géographique du Pic Saint Loup. Notre étude permet d'identifier quarante-six adhésions, ce qui correspond à une moyenne de deux adhésions par entreprise. L'importance de ce phénomène peut être mesurée par la participation active des propriétaires-gestionnaires dans l'élaboration de certaines de ces stratégies de coopération et de leur volonté d'occuper des postes importants au niveau collectif.

En moyenne, les propriétaires-dirigeants des vignobles du Pic Saint Loup consacrent deux jours par mois à la gestion des stratégies coopératives périphériques. Cette tendance à la participation à l'élaboration de la coopération est inévitable car, selon l'un des propriétaires-gestionnaires interviewés, les domaines sont trop petits pour que seule une compétition entre concurrents locaux existe. Celles-ci cherchent ainsi à surmonter les atteintes à la liberté d'action que le collectif a créée pour maximiser leurs débouchés commerciaux. Nous pouvons identifier quatre types de stratégies de coopération mise en œuvre par les coopérateurs :

La stratégie de coopération par adhésion externe consiste pour des acteurs extérieurs au groupe initial à adhérer à une stratégie de coopération déjà existante, initiée par d'autres et déjà formalisée. Ceci permet, par exemple, l'utilisation d'une marque collective déjà reconnue par les consommateurs. En France, diverses structures de coopération entre concurrents existent autour de plusieurs dénominations protégées en fonction d'une origine qualitative : ce sont les « AOP » (Appellation d'origine protégée). D'autres formes d'étiquetage reposent sur la situation géographique : ce sont les « IG » (Indication géographique). Enfin il existe des certifications liées aux méthodes de production : c'est le cas du label « AB » (Agriculture biologique). Devenir membre d'une de ces communautés alors que celle-ci existe déjà permet de bénéficier de circuits de distribution spécialisée et requiert que le producteur s'adapte à de nouvelles normes de production.

La stratégie de coopération par mimétisme externe concerne l'attitude des membres du syndicat vis-à-vis des acteurs extérieurs au groupe initial des coopérateurs dans un processus de coopération. Il s'agit d'imiter la création d'une structure collective en s'inspirant de ce que d'autres ont déjà fait. Le club « Vignobles et signatures » dont l'objectif est de désigner et promouvoir le meilleur vigneron en Languedoc-Roussillon, en est le parfait exemple. En fait, en contribuant à une nouvelle stratégie de coopération, les concurrents cherchent à diversifier leurs canaux de distribution.

La stratégie de coopération de développement interne concerne certains membres du groupe existant qui reproduisent la stratégie initiale de coopération au sein d'un nouveau projet, d'une nouvelle structure collective. Dans notre cas il s'agit de la remobilisation de certains membres de l'ancienne union des « vins de pays du Val de Montferrand » afin de produire des

nouveaux vins avec cette marque collective distincte. Ce type de stratégie coopérative périphérique permet aux coopérateurs de bénéficier de l'attractivité du marché mondial pour les vins issus de certains types de cépages sans mettre en péril les intentions initiales de la stratégie de coopération. D'ailleurs, certains entretiens montrent que des membres du syndicat du Pic Saint-Loup ont également des ambitions d'être affiliés à un collectif qui promeut un niveau supérieur de qualité. Une autre stratégie de coopération interne de développement est d'ailleurs en projet pour distinguer les vins plus qualitatifs au sein de du syndicat.

La stratégie de coopération par duplication interne concerne des membres du groupe existant qui initient une nouvelle stratégie coopérative. Ils poursuivent un objectif différent de la stratégie initiale de coopération à l'extérieur de l'organisation syndicale. Cette stratégie conduit à la création d'une structure collective ad hoc ou qui s'organise de manière informelle, puis à mettre en œuvre la stratégie à travers des actions spécifiques de promotion ou de mutualisation de ressources humaines et matérielles. Les principaux exemples sont la création d'un groupement d'employeurs pour mutualiser certaines ressources humaines ou le partage de l'achat de matériels coûteux comme des tracteurs. Ce type d'action permet d'augmenter la qualité du collectif sans intervention du groupe coopératif initial.

L'implication des PME du Pic Saint-Loup dans un ensemble complexe de stratégies de coopération renseigne sur les relations développées entre ces stratégies. De par la diversité de leur nature, les stratégies d'adhésion et de duplication peuvent entretenir un ensemble complexe de relations avec la stratégie initiale mêlant concurrence et coopération.

## **4. DISCUSSION DES RESULTATS**

### **4.1. LES TENSIONS PARADOXALES DE LA COOPERATION AU FIL DU TEMPS**

Le cas permet d'identifier l'émergence de tensions paradoxales au fil du temps, ce qui conduit à un besoin de formalisation. Il confirme que les stratégies coopératives entre multiples concurrents existent et conduisent à des tensions importantes à surmonter (Dagnino et Padula, 2002 ; Gnyawali et al., 2008 ; Choi et al., 2010). Plusieurs tensions paradoxales, leurs déterminants et le moyen de les surmonter sont progressivement identifiés :

Tout d'abord, avant de s'engager dans une stratégie de coopération, chaque coopérateur opère un choix initial entre poursuivre une autonomie individuelle et mener une stratégie collective conduisant à une forme de dépendance au collectif. Ce choix constitue la première tension, que Smith et Lewis (2011, p. 383) classe parmi les « belonging tensions », qui consiste à

arbitrer entre autonomie individuelle et dépendance collective. L'arbitrage se réalise par le maintien de la concurrence individuelle en dehors du cadre collectif.

Chaque étape du processus coopétitif conduit à des tensions importantes que les coopétiteurs doivent dépasser. La structuration de l'organisation favorise une tension entre la coopération et la compétition (Murnighan et Conlon, 1991). Cette tension emprunte différentes formes au fil du temps. Ainsi, l'arrivée de nouveaux coopétiteurs conduit à l'apparition de comportements opportunistes et à l'impossibilité de poursuivre des relations informelles. Elle oblige à renforcer la formalisation et progressivement augmente la hauteur des barrières à l'entrée. Aussi, afin de maintenir un certain degré de concurrence face au développement de la coopération de nouveaux membres intègrent le syndicat. Cependant, cette construction de barrières à l'entrée qui renforce la coopération entre membres risque d'étouffer la concurrence (Dana et Granata, 2013). Les barrières à l'entrée contraignent également la flexibilité individuelle et l'adaptabilité stratégique. Surmonter la principale limite des stratégies collectives (Astley et Fombrum, 1983 ; Bresser et Harl, 1986) est crucial afin de comprendre les facteurs clés de succès de la coopétition et leur longévité.

Le cas révèle un effet d'enfermement qui apparaît comme la tension la plus importante d'une stratégie de coopétition. Il pourrait être fatal pour les capacités individuelles et a tendance à créer un espace exclusivement coopératif. Par la suite, cet effet d'enfermement pourrait être fatal pour les capacités collectives. Le coopétiteur doit gérer la tension permanente entre sa flexibilité individuelle et la protection collective. Or, selon Andriopoulos et Lewis (2009), les entreprises utilisent un mélange d'intégration et de différenciation des tactiques afin de gérer les paradoxes. Dans ce contexte, les firmes doivent choisir en permanence entre profiter des évolutions du marché pour le futur et protéger le présent.

Le cas nous offre un exemple empirique dans la manière de dépasser cette tension paradoxale et de mettre en application cet arbitrage temporel. La littérature coopétitive suggère la pertinence du partage temporel ou spatial (Gnyawali et al., 2008 ; Chen, 2008 ; Oliver, 2004 ; Clark et al., 2003 ; Bengtsson et Kock, 2000). En fait, les stratégies de coopétition sont instables par nature (Das et Teng, 2000) et le partage temporel conduit à se poser la question de la longévité de la stratégie de coopétition. Notre cas révèle un moyen de stabiliser la stratégie de coopétition et de dépasser ses tensions qui consiste à maintenir la protection actuelle permise par le groupe tout en profitant des évolutions extérieures.

#### **4.2. LE PROCESSUS DE MULTIPLICATION POUR SURMONTER LES TENSIONS**

L'étude de cas montre que les firmes s'engagent dans un processus de multiplication afin de surmonter la tension principale inhérente à la coopétition. Ce processus de multiplication permet à la fois la continuité des relations de collaboration et concurrentielles. De cette façon, les membres du syndicat du Pic Saint-Loup coopèrent avec les autres concurrents extérieurs ou développent des projets périphériques avec des membres du syndicat. La continuité semble stabiliser la stratégie de coopétition à court terme et permet de bénéficier d'un avantage concurrentiel à long terme. La multiplication des stratégies coopétitives permet de contrôler un deuxième niveau d'analyse, au-delà de la stratégie de coopétition initiale, que nous qualifions de multi-coopétitif. En différenciant les stratégies de coopétition entre d'une part celles qui impliquent les membres du groupe initial et d'autre part celles qui concernent d'autres membres, nous pouvons distinguer la nature de ces stratégies de coopétition par niveau d'analyse et de positionnement (tableau 2).

**Tableau 2 : Niveaux et nature des relations coopétitives des PME**

		NIVEAU DE POSITIONNEMENT	
		INTERNE (AU SEIN DU GROUPE INITIAL)	EXTERNE (EN DEHORS DU GROUPE INITIAL)
NIVEAU D'ANALYSE	GROUPE COOPETITIF	Stratégie de coopération	Stratégie de compétition
	MULTI- COOPETITION	Stratégie diversifiée orientée collaboration et sans concurrence	Stratégie diversifiée orientée compétition et sans collaboration

Tandis que Peng et Bourne (2009) ont constaté la coexistence de la concurrence et de la coopération au niveau du réseau, nous avons mis en évidence cette coexistence au niveau multi-coopétitif. En surmontant la perspective dyadique et celle du réseau, l'étude des différents groupes met en évidence l'existence de relations diverses comme la coopétition mais aussi l'absence de relations. Notre étude met davantage l'accent sur l'implication des firmes au sein des groupes coopétitifs, les identifie et tente d'éclairer sur les relations qui les unissent.

Cette classification montre clairement une propension au développement de la collaboration entre les membres de la stratégie coopétitive initiale. Ils entretiennent des relations de nature collaborative au sein de la stratégie de coopétition initiale et ont tendance à privilégier ce type de relations au sein des stratégies de coopétition périphériques qu'ils développent (multi-coopétitives). Au niveau externe, c'est la compétition qui fait rage. Le groupe initial de coopétiteurs se retrouve en compétition avec les autres groupes de coopétiteurs. Les stratégies



coopétitive périphériques, dont ils peuvent être membres à un niveau multi-coopétitif sont de nature compétitive entre elles et vis-à-vis de la stratégie initiale.

Par entrelacement des deux niveaux d'analyse, coopétitif et multi-coopétitif, une entreprise peut se trouver simultanément dans une situation de collaboration à un certain niveau, tout en poursuivant une relation de concurrence à un autre. Plusieurs stratégies de coopétition, où les membres sont impliqués seront en concurrence avec la stratégie initiale de coopétition. Alors que l'augmentation du nombre de partenaires rend les relations plus complexes (Dagnino et Padula, 2002), c'est la tension et sa complexité qui conduisent à la coopétition (Gnyawali et al., 2008 ; Oliver, 2004 ; Bengtsson et Kock, 2000).

Par ailleurs, ce phénomène s'amplifie avec la multiplication des coopétiteurs et des niveaux d'analyse. Tout d'abord, les tensions augmentent avec le nombre de coopétiteurs. Ensuite, la complexité augmente avec la multiplication des stratégies coopétitives. La complexité et l'égalité des tensions concernent la gestion des différentes règles ou normes, la cohérence des produits ou le positionnement des marques ainsi que le développement d'une concurrence forte entre les coopétiteurs ou les canaux de distribution. Si les stratégies de coopétition ne sont pas sans risque (Gnyawali et Park, 2009), ces nouvelles tensions conduisent elles aussi à d'autres risques différents.

#### **4.3. LE RISQUE DE COOPETITION**

L'étude longitudinale nous permet de qualifier la notion de risque par rapport à celle de tension. Les tensions, bien que complexes, apparaissent comme facteur d'évolution du processus coopétitif. Le risque apparaît comme facteur bloquant du processus coopétitif. Le principal risque de la coopétition est donc celui de l'arrêt du processus. S'appuyant sur le risque de pillage de ressources, Gnyawali et Park (2009) mesurent un risque de perdre face à une opportunité de gagner. Dans la continuité de cette opposition, nous confrontons un risque de perte lié à l'arrêt de la coopétition à une opportunité de profiter des bénéfices de la coopétition. A ce titre, le renforcement de la coopération entre les coopétiteurs, qui étouffe la compétition, entraîne un effet d'enfermement qui peut mener l'entreprise à sortir du processus coopétitif pour retrouver de la flexibilité individuelle. Cet effet d'enfermement apparaît comme le principal risque d'arrêt de la coopétition.

Cependant d'autres opportunités et risques apparaissent avec la multiplication des stratégies de coopétition. La multiplication des processus coopétitifs par le biais du lancement de

stratégies coopétitives périphériques offre plusieurs possibilités mais n'est pas dénuée de risques. Certaines des tensions engendrées pourraient même s'avérer impossible à surmonter.

**Tableau 3 : Opportunités, tensions et risques des stratégies coopétitives périphériques**

<b>STRATEGIES DE COOPETITION</b>	<b>OPPORTUNITES</b>	<b>TENSIONS</b>	<b>RISQUES</b>
<b>ADHESION</b>	Bénéficie directement aux canaux de distribution spécialisés	Adopter des règles différentes et gérer plusieurs normes qualitatives strictes	Être enfermé dans une limitation de production très spécialisée et privé de capacités d'adaptation
<b>MIMETISME</b>	Développement d'autres canaux de distribution	Développement d'une concurrence entre les canaux de distribution	Renforcer la concurrence sur les prix des mêmes produits par la concurrence des canaux de distribution
<b>DEVELOPPEMENT</b>	Bénéficie aux nouvelles demandes du marché sans déstabiliser la stratégie initiale de coopétition	Vendre le même produit dans deux marques différentes ou développement d'une gamme de produits moins chers	Affaiblir la notoriété de la stratégie initiale de coopétition qui conduit à un problème de cohérence du positionnement sur le marché
<b>DUPLICATION</b>	Développement collectif de projet avec des compétiteurs et conservation de leurs propres relations de compétition	Emergence d'une forme de concurrence interne au sein du groupe initial	Atteindre un degré trop élevé de concurrence qui mène à une faiblesse de la stratégie initiale de coopétition

La multiplication des stratégies de coopétition conduit à l'élaboration de plusieurs tensions comme la gestion de plusieurs normes, la nécessité de cohérence entre les marques et le positionnement des produits ou encore le développement de la concurrence entre coopétiteurs et canaux de distribution. Ces tensions ne sont pas sans risques. Pour les coopétiteurs, les objectifs sont la limitation de la liberté individuelle ou la création d'une concurrence artificielle sur les prix. Pour la stratégie initiale de coopétition, un risque de fragilisation émerge. Incarnées par une mauvaise réputation ou par un excès de concurrence entre les membres, ces difficultés peuvent conduire à la fin de la coopétition. Le développement d'une multitude de tensions et risques dans le temps interroge quant à celui des capacités coopétitives pour parvenir à les manager.

#### **4.4. LE MANAGEMENT DES TENSIONS PARADOXALES**

Gnyawali et Park (2009) introduisent la notion de risque de la coopétition comme une cause entraînant des tensions. Ils opposent ce risque à une opportunité. L'opportunité apparaît ainsi

comme une conséquence a posteriori de la tension. Le cas du Pic Saint-Loup tend à confirmer qu'un bon management de la tension paradoxale permet de minimiser le risque tout en favorisant l'opportunité offerte par la coopération.

L'analyse longitudinale du cas révèle l'apparition d'une tension à chacune des phases de la stratégie (cf. Table 4). Ces tensions paradoxales obligent à identifier les modalités managériales permettant de dépasser le risque lié. Le management d'une tension conduit à la création d'une nouvelle qu'il convient à son tour de dépasser. Loin d'apparaître comme une limite, ces tensions paradoxales peuvent être interprétées, à l'inverse, comme favorisant l'évolution d'un processus coopératif. A l'instar des travaux de Smith et Lewis (2011) sur les tensions paradoxales au niveau intra-organisationnel, notre recherche montre qu'un management de ces tensions permet au fil du temps d'assurer l'évolution d'une stratégie de coopération. Ainsi, le management d'une tension paradoxale permet de profiter des opportunités de la coopération dans le temps.

Le cas révèle un processus de multiplication des stratégies de coopération et, par conséquent, du nombre de partenaires. La multiplication de partenaires est interprétée comme complexe (Dagnino and Padula, 2002, Gnyawali et al. 2008) et source de tensions (Granata et Le Roy, 2013). De plus, si le management des tensions permet de profiter d'opportunités, la multiplication des tensions coopératives entraînent une multiplication des opportunités à condition que les coopérateurs parviennent à les manager. Le cas révèle que les coopérateurs dupliquent volontairement les stratégies de coopération et les modalités de management des tensions.

D'un point de vue collectif, l'acceptation des tensions paradoxales comme sources d'opportunités se concrétisent par la multiplication de stratégies de coopération qui permettent, in fine, d'assurer l'évolution et la pérennité de la stratégie de coopération initiale. D'un point de vue individuel, l'acceptation et le management des tensions paradoxales conduisent au développement d'organisations ambidextres capables d'exploiter des compétences existantes tout en continuant d'explorer de nouvelles opportunités.

## **5. CONCLUSION**

Tout d'abord, l'étude du cas du Pic Saint-Loup confirme que la coopération entre nombreux concurrents existe. L'approche longitudinale montre le passage d'une stratégie de coopération entre concurrents à une stratégie de gestion d'un portefeuille coopératif.

D'autre part, nous avons mis en évidence la coexistence de la concurrence, de la collaboration et de relations de coopération multi-niveaux. L'étude de cas confirme que la coopération peut évoluer et conduire des coopérateurs à s'affranchir de limites importantes :

- Dans un premier temps celles liées à l'augmentation du nombre de membres ;
- Puis dans un second temps celles inhérentes à la formalisation de la stratégie de coopération.

Ensuite, les barrières à l'entrée créent une limite importante qui entraîne le besoin de les surmonter en élaborant des stratégies coopératives périphériques. Ainsi, les entreprises combinent plusieurs stratégies de coopération à plusieurs niveaux. Alors, les tensions et la complexité augmentent. Elles conduisent à des risques liés comme le manque de cohérence ou l'affaiblissement de la stratégie initiale de coopération.

Le résultat initial de cette étude porte sur la multiplication des stratégies coopératives. Nous mettons par ailleurs en évidence qu'à notre connaissance il n'existe pas de recherches antérieures qui fournissent une contribution théorique ou empirique sur ce point. L'étude de cas montre que, malgré l'instabilité théorique et chronique des stratégies de coopération et la nécessité de l'alternance ou échange spatial, une stratégie de coopération pourrait être stabilisée au fil du temps dès lors que les coopérateurs sont capables de trouver de la flexibilité à l'extérieur du groupe. Grâce à la multiplication des stratégies de coopération, les relations concurrentielles et collaboratives pourraient évoluer sans interruption et permettre le maintien de l'avantage coopératif à long terme. Malgré une amélioration de la collaboration au niveau interne, la concurrence – qui semble nécessaire - s'exprime au niveau externe grâce à des stratégies périphériques. Le cas confirme que la coopération n'est pas dénuée de tensions ou de risques mais que l'évolution du processus conduit à des risques et tensions émergents que les coopérateurs doivent surmonter.

Des relations très complexes apparaissent lorsque les stratégies de coopération se multiplient. Aucune des recherches dont nous nous réclavons n'identifie ce phénomène et nous considérons qu'il pourrait expliquer la longévité de la coopération. Le niveau de multi-coopération conduit à la question des capacités coopératives qui permettent de gérer un portefeuille de stratégies complexes. L'étude de ces capacités pourrait contribuer à expliquer en partie le succès de la coopération et par extension le succès de la stratégie de coopération dans le contexte hypercompétitif du 21<sup>ème</sup> siècle.

Nos résultats confirment et s'inscrivent dans la lignée des travaux antérieurs relatifs à la dynamique de la coopération. Nous considérons à ce titre qu'une étude de cas longitudinale et approfondie est particulièrement adaptée pour analyser un phénomène complexe. L'utilisation

de la mémoire des coopétiteurs, particulièrement celle des dirigeants impliqués est également particulièrement appropriée au contexte des PME. De plus, les difficultés d'accès aux données secondaires poussent à recueillir des données primaires et le nombre de répondants rend le processus de triangulation des données possible. En outre, dans les PME les dirigeants présentent un double avantage : ils sont à l'origine de la décision et ils font, par ailleurs, partie de la mise en place du processus. Enfin, les ressources limitées des PME les conduisent à s'unir pour agir.

Concernant les implications managériales, le cas du Pic Saint-Loup permet d'identifier de nouvelles limites à l'évolution du processus de coopétition et propose un moyen de surmonter, chacun d'elles. Il identifie un ensemble de stratégies de coopétition, et indique les tensions et les risques pour chacune d'elles. Les managers disposent alors d'une palette d'action à engager en fonction des situations. Ce travail permet de recommander la poursuite de la coopétition au fil du temps afin de profiter durablement de l'avantage coopétitif initial, tout en encourageant les gestionnaires à chercher la flexibilité externe.

Nos recherches qui se concentrent sur une étude de cas dans l'industrie du vin présentent néanmoins certaines limites. Les recherches futures pourraient étudier d'autres industries ou d'autres pays. Par exemple, nous considérerions comme particulièrement appropriée de se concentrer sur le cas des régions viticoles dites du « nouveau monde » pour effectuer une analyse comparative.

## RÉFÉRENCES

- Anderson, K. (2004), *The world's wine markets: Globalization at work*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Andriopoulos, C. et Lewis, M. W. (2009), Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20 : 4, 696-717.
- Astley, W. G. et Fombrun, C. J. (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *Academy of management review*, 8 : 4, 576-587.
- Aylward, D. et Glynn, J. (2006), SME innovation within the Australian wine industry: A cluster analysis. *Small Enterprise Research*, 14 : 1, 42-54.
- Bengtsson M. et Johansson, M. (2014), Managing coopetition to create opportunities for small firms, *International Small Business Journal*, 32 : 4; 401-427.
- Bengtsson, M. et Kock, S. (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14 : 3, 178-190.
- Bengtsson, M. et Kock, S. (2000), "Coopetition" in business networks – to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411-426.
- Bengtsson, M., Eriksson, J. et Wincent, J. (2010), Co-opetition dynamics—an outline for further inquiry. *Competitiveness Review*, 20 : 2, 194-214.

- Brandenburger, A. M. et Nalebuff, B. J. (1996), *Co-opetition*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group.
- Bresser, R. K. (1988), Matching collective and competitive strategies. *Strategic Management Journal*, 9 : 4, 375-385.
- Bresser, R. K. et Harl, J. E. (1986), Collective strategy: vice or virtue? *Academy of Management Review*, 11: 2, 408-427.
- Browning, L. D., Beyer, J. M. et Shetler, J. C. (1995), Building cooperation in a competitive industry: SEMATECH and the semiconductor industry. *Academy of Management Journal*, 38 : 1, 113-151.
- Campbell, D. T. et Fiske, D. W. (1959), Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56 : 2, 81-105.
- Cassiman, B., Di Guardo, M. C. et Valentini, G. (2009), Organising RetD projects to profit from innovation: Insights from co-opetition. *Long Range Planning*, 42 : 2, 216-233.
- Chen, M. J. (2008), Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: A transparadox perspective. *Journal of Management Inquiry*, 17 : 4, 288-305.
- Child, J. et Faulkner, D. (1998), *Strategies of co-operation: Managing alliances, networks and joint ventures*. Oxford: Oxford University Press.
- Choi, P., Garcia, R. et Friedrich, C. (2010), The drivers for collective horizontal co-opetition: a case study of screwcap initiatives in the international wine industry. *International Journal of Strategic Business Alliances*, 1: 3, 271-290.
- 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*, 26 : 1, 1-20.
- Dagnino, G. B. et Padula, G. (2002), *Coopetition Strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation*, Paper presented at the track "Innovative Research in Management", European Academy of Management (EURAM), 2<sup>nd</sup> Annual Conference in Stockholm.
- Dana, L. P. et Granata, J. (2013), Evolution de la coopération dans un cluster: le cas de Waipara dans le secteur du vin. *Journal of Small Business et Entrepreneurship*, 26 : 4, 429-442.
- Das, T. K. et Teng, B. S. (2000), Instabilities of strategic alliances: An international tension perspective. *Organization Science*, 11 : 1, 77-101.
- Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 : 4, 532-550.
- Eisenhardt, K. M. et Graebner, M. E. (2007), Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50 : 1, 25-32.
- Fontana, A. et Frey, J. H. (1994), The art of science. *In* N. K. Denzin et Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 361-376). London: Sage.
- Forster, N. (1994), The analysis of company documentation. *In* C. Cassel and G. Symon (Eds), *Qualitative methods in organizational research: A practical guide* (pp. 147-166). London: Sage.
- Gnyawali, D. R. et Madhavan, R. (2001), Cooperative networks and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management review*, 26 : 3, 431-445.
- Gnyawali, D. R., et Park, B. J. R. (2009), Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47 : 3, 308-330.
- Gnyawali, D. R., He, J. et Madhavan, R. (2008), Co-opetition: Promises and challenges. *In* C. Wankel (Eds), *21st century management: A reference handbook* (pp. 386-398). Thousand Oaks: Sage.
- Gomes-Casseres, B. (1994), Group vs. group: How alliance networks compete. *Harvard Business Review*, 72 : 4, 62-67.

- Gomes-Casseres, B. (1996), *The alliance revolution: The new shape of business rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.
- Goodman, L. A. (1961), Snowball sampling. *The Annals of Mathematical Statistics*, 32 : 1, 148-170.
- Granata J. et Le Roy F. (2013), « Le management de la coopétition en PME : le cas des vigneronns du Pic Saint-Loup », *Revue Finance-Contrôle-Stratégie*. 17 : 2, 47-74.
- Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of management journal*, 38 : 1, 85-112.
- Hwang, P. et Burgers, W. P. (1997), Properties of trust: An analytical view. *Organizational behavior and human decision processes*, 69 : 1, 67-73.
- Ims, K. J. et Jakobsen, O. D. (2006), Cooperation and competition in the context of organic and mechanic worldviews—a theoretical and case based discussion. *Journal of Business Ethics*, 66 : 1, 19-32.
- Jick, T. D. (1979), Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24, 602-611.
- Ketchen, D. J., Snow, C. C. et Street, V. L. (2004), Improving firm performance by matching strategic decision-making processes to competitive dynamics. *The Academy of Management Executive*, 18 : 4, 29-43.
- Lado, A. A., Boyd, N. G. et Hanlon, S. C. (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review*, 22 : 1, 110-141.
- Langley, A. (1999), Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24 : 4, 691-710.
- Lechner, C. et Leyronas, C. (2009) Small-business group formation as an entrepreneurial development model. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33 : 3; 645–667.
- Levy, M., Loebbecke, C. et Powell, P. (2003), SMEs, co-opetition and knowledge sharing: the role of information systems1. *European Journal of Information Systems*, 12 : 1, 3-17.
- Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E. et Green, S. G. (2002), Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. *Academy of Management Journal*, 45 : 3, 546-564.
- Loebbecke, C., Van Fenema, P. C. et Powell, P. (1999), Co-opetition and knowledge transfer. *ACM SIGMIS Database*, 30 : 2, 14-25.
- Lofland, J. (1971), *Analyzing social settings*. Belmont: Wadsworth.
- Luo, Y. (2007), The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Academy of Management Journal*, 50 : 3, 644-664.
- Mariani, M. (2007), Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. *International Studies of Management and Organization*, 37 : 2, 97-126.
- M'Chirgui, Z. (2005), The economics of the smart card industry: towards cooperative strategies. *Economics of Innovation and New Technology*, 14 : 6, 455-477.
- Miles, M. B. et Huberman, A. M. (1994), *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Newbury Park: Sage.
- Murnighan, J.K. et Conlon, D. (1991), The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 6 : 2, 165-186.
- Nalebuff, B. J. et Brandenburger, A. M. (1995), The right game: use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 73 : 4, 57-71.
- Oliver, A. L. (2004), On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20 : 1, 151-171.
- Park, S. H. et Russo, M. V. (1996), When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. *Management science*, 42 : 6, 875-890.

- Patton, M. Q. (1990), *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2<sup>nd</sup> ed.). Newbury Park: Sage.
- Peng, T. J. A. et Bourne, M. (2009), The Coexistence of Competition and Cooperation between Networks: Implications from Two Taiwanese Healthcare Networks. *British Journal of Management*, 20 : 3, 377-400.
- Poole ,M. S. et Van de Ven, A. H. (1989), Using Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, 14 : 4, 562-578.
- Porter, M. E. (1998), Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 76 : 6, 77-90.
- Porter, M. et Bond, G. (2004), The California Wine Cluster. *Harvard Business School Cases*. Boston, Case 9-799-124.
- Smith, W. K. et Lewis, M. W. (2011), Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36 : 2, 381-403.
- Spawton, A. L. et Forbes, J. D. (1997), Future challenges for the Australian wine industry. *Bulletin de l'Office International des Vins*, 70, 246-321.
- Yin, R. K. (1984), *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: Sage.