

Coopétition entre PME pendant le Covid-19 : Raisons et impact

Imane MAGREZ¹, Bilal BOURKHA²

¹ *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Mohammed Premier, Maroc
i.magrez@ump.ac.ma*

² *Ecole Nationale de Commerce et de Gestion,
Université Mohammed Premier, Maroc
b.bourkha@ump.ac.ma*

RÉSUMÉ

Cet article présente la coopétition comme une stratégie innovante pour les petites entreprises en temps de crise, en particulier pendant la pandémie de Covid19. Il fournit un modèle conceptuel des raisons et de l'impact de la stratégie. Nous avons analysé les raisons, les possibilités et les conséquences de la coopétition entre deux PME dans des conditions turbulentes. Nous montrons que la collaboration peut être une stratégie rentable lorsque l'accès aux connaissances et aux ressources est difficile pour les PME. De plus, la coopétition offre le privilège de définir les règles et de sélectionner des partenaires avec une vision de création de valeur partagée. Nous examinons également comment de nouvelles opportunités de marché se présentent et comment la durabilité peut être un résultat attrayant pour les PME sur des marchés volatils. Nous pensons que nos résultats appuient les théories d'études antérieures sur les stratégies coopératives.

Mots-clés : Coopétition, PME, management stratégique, création de valeur, Covid19.

ABSTRACT

This article presents the coopetition strategy as an innovative strategy for SMEs in crisis situations especially during the Covid19 pandemic. It provides a conceptual model of strategy reasons and impact. We have analyzed the reasons, probabilities, and consequences of coopetition among SMEs in turbulent conditions. We show that it can be a profitable strategy when access to knowledge and resources is difficult for SMEs. Additionally, Coopetition provides the privilege to define the rules and select partners with a vision of value co-creation. We also examine how new market opportunities are emerging and how sustainability can be an attractive outcome for SMEs in a volatile market. Our results were found to confirm the theory from previous studies on co-op strategies.

Keywords : Coopetition, SME, strategic management, value creation, Covid19

INTRODUCTION

La littérature en matière de coopétition, qui se définit comme la simultanéité de la compétition et la coopération entre concurrents (BENGTSSON & KOCK, 2000 ; KETCHEN Et Al., 2004), a accordé une attention particulière à cette stratégie dans le cas des PME. GNYAWALI & PARK (2011) estiment que la coopétition a un impact plus important sur les PME. Comme elles sont continuellement mises au défi d'innover, des coûts élevés de la R&D et d'accès limité à la technologie et à l'information, les PME rencontrent plusieurs obstacles à leur développement (Barnir & Smith, 2002 ; Gomes-Casseres, 1997) qui créent des sources de vulnérabilité (WINCH & Bianchi, 2006). La divergence des marchés et la complexité technologique (Broring, 2010 ; Malhotra & Gupta 2001) sont connues pour encourager les initiatives entrepreneuriales (Santos & Eisenhardt, 2009). Ces circonstances facilitent la probabilité de la coopétition, qui aide les entreprises à accéder aux technologies et ressources complémentaires de leurs concurrents afin de co-crée de la valeur (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004). Les chercheurs trouvent également que la coopétition est particulièrement intéressante dans les industries complexes basées sur le savoir (Carayannis & Alexander, 1999). Les PME sont dramatiquement perturbées dans des contextes complexes, tels que les grands défis. En 2020, la pandémie mondiale Covid19 a perturbé à grande échelle l'économie mondiale et l'existence de nombreuses entreprises et marques. Elle a été décrite par les Nations unies comme la crise la plus inquiétante après la Seconde Guerre mondiale. Cet article étudie la coopétition comme une stratégie innovante adoptée par les PME, face aux défis de l'épidémie. Par conséquent, l'objectif de notre recherche est de découvrir de comprendre les raisons de la coopétition, et d'examiner ses résultats sur chaque partenaire, le tout dans un contexte perturbé de Covid19. Nos arguments conceptuels s'appuient sur trois théories : La théorie des jeux, la théorie des networks, et la Research Based View (RBV). La théorie des jeux démontre comment les relations gagnant-gagnant et la création de valeur avec les partenaires tout en préservant les avantages privés, sont essentielles pour les petites entreprises. Parallèlement, la théorie des networks met en lumière la manière d'accéder aux connaissances et aux ressources des concurrents. Enfin, la RBV soutient que la coopétition consiste en un effet de levier et un développement des ressources avec les rivaux. En outre, notre article présente une étude de cas de deux PME coopérantes dans le domaine des technologies de l'information (TI) pendant la période du Covid, et explique comment les PME accèdent à de nouvelles opportunités en coopérant avec leurs concurrents. En nous appuyant sur la littérature, et en analysant la nature et les spécificités de

notre relation étudiée, nous développons un modèle qui recommande l'adoption de la coopération par les PME dans des contextes turbulents. Nous soutenons que les PME peuvent construire des alliances coopératives afin de surmonter la vulnérabilité et la responsabilité de la petite taille (Bessen & Meurer, 2008 ; Blackburn, 2003) et d'avoir accès à l'innovation et aux opportunités de marché pour améliorer la performance de l'entreprise (Robert Et Al., 2018). Notre modèle suggère que les PME doivent développer des relations de coopération lorsqu'elles sont confrontées à une crise.

Notre article suit la structure suivante : La première partie portera de long en large sur la revue de littérature de la coopération et de son fondement théorique. La seconde présente la méthodologie mobilisée. Enfin, la dernière partie s'articule autour d'une application pratique permettant de répondre à notre problématique.

LE CONCEPT DE COOPÉTITION

La coopération est la simultanéité de la concurrence et de la coopération entre deux entreprises pour créer de la valeur ensemble (Bengtsson & Kock, 2000). Il a été initialement mis en mots dans les travaux de (Brandenburger & Nalebuff, 1996) en utilisant la théorie des jeux. Ils ont discuté de la possibilité de coexistence entre les relations de coopération et de concurrence. D'un côté, les entreprises bénéficient de la création de valeur de la coopération. D'un autre, elles s'approprient de la valeur par la concurrence (Brandenburger & Nalebuff, 1996). Les entreprises qui se font concurrence dans certaines activités et coopèrent dans d'autres sont dans une relation de coopération (Bengtsson & Kock, 2000 ; Gnyawali & Madhavan, 2001).

Fondements théoriques de la coopération

Nous nous concentrons dans cet article sur trois théories formant le concept de coopération:

1. La Research Based View :

La RBV est un modèle synchrétique qui explique pourquoi les entreprises doivent aujourd'hui se concurrencer et coopérer pour réussir (Lado Et Al., 1997). Gnyawali Et Park (2009) affirment que "le meilleur partenaire d'une entreprise dans une alliance stratégique est parfois l'un de ses principaux concurrents".

2. La théorie des networks :

Elle fournit une explication conceptuelle de la raison pour laquelle les liens de coopération sont importants avec les concurrents. Elle implique que telles relations aident les entreprises à avoir accès aux ressources des partenaires et à apprendre d'eux (Powell Et Al., 1996). Selon Gnyawali & Madhavan, (2001), les principaux types de flux de ressources qui doivent être partagés entre les partenaires coopératifs sont l'information, le statut et les actifs.

3. La théorie des jeux :

Brandenburger & Nalebuff (1996) ont démontré comment la théorie des jeux peut être utile aux entreprises pour réaliser des relations gagnant-gagnant en changeant les règles du jeu, les joueurs et la portée du jeu. Ils illustrent également comment les entreprises doivent adopter un nouvel état d'esprit de coopération pour atteindre ce niveau de gains à somme positive. Cette approche est pour Cairo (2006) la stratégie la plus efficace pour créer un nouveau marché et gagner une plus grande part de marché. Elle implique des activités de création et de capture de Valeur (Cairo, 2006).

La coopération pour les PME

La littérature sur la coopération s'est traditionnellement intéressée à l'étude de la stratégie dans les grandes entreprises. Par rapport à ces dernières, les petites et moyennes entreprises présentent des particularités stratégiques qui doivent être prises en compte lors de l'analyse d'un cas de coopération.

Pourquoi la coopération est-elle différente pour les PME ?

En raison de leurs capacités et ressources limitées, de nombreuses forces environnementales peuvent rendre les PME plus vulnérables (Morris Et Al., 2007). Les barrières à l'entrée du marché sont souvent plus importantes et l'incertitude du marché perturbe considérablement les PME. Elles ont des difficultés à attirer des profils expérimentés, à innover et à tirer profit des nouvelles technologies (Akdogan & Cingoz, 2012 ; Aldrich & Auster, 1986 ; Kim & Vonortas, 2014 ; Sirmon & Hitt, 2003). Elles souffrent également de leur incapacité à influencer le prix en raison de leurs petites parts de marché et de leur clientèle limitée (Levy Et Al., 2003). En vue de toutes ces adversités, les chercheurs ont discuté la coopération comme un booster de performance pour les PME. Ils affirment que " l'importance de la coopération semble être encore plus grande dans le contexte des petites et moyennes entreprises " (Gnyawali & Park, 2009, P.309). Ils considèrent

même que les stratégies de collaboration sont essentielles à la survie des petites entreprises (Merrifield, 2007).

Raisons stratégiques de la coopétition

Les PME sont continuellement confrontées au "poids de la petitesse et de la nouveauté" (Baum Et Al., 2000 ; Gimenez-Fernandez Et Al., 2020 ; Stinchcombe, 1965). Par conséquent, elles doivent avoir accès à des ressources et à des informations externes pour améliorer leurs relations avec leurs clients.

Selon Gnyawali & Park, (2009), les cycles de vie courts des produits, la convergence technologique et les coûts élevés de R&D sont les principaux moteurs de la coopétition entre PME.

1. Cycle de vie des produits :

Un cycle de vie court des produits limite le temps dont disposent les entreprises pour réaliser des bénéfices. La coopétition intervient lorsque la technologie progresse plus rapidement (Von Hippel, 1987), pour réduire le temps de mise sur le marché et augmenter la "vitesse de mise sur le marché", comme présenté dans la théorie du succès des nouveaux produits (Lynn & Akgun, 1998). L'accès précoce à l'information et à la technologie augmente également la possibilité d'innover et de produire au bon moment. Selon Zari & Bourkha, l'objectif de la coopétition est le développement d'un nouveau produit innovant pour le mettre en place sur le marché.

2. La convergence technologique :

Il est rentable pour les PME de travailler avec des entreprises possédant des technologies diverses et des compétences complémentaires afin d'obtenir une meilleure qualité et de répondre correctement aux menaces du marché (Gnyawali & Park, 2009). Eikebrokk & Olsen (2005) ont étudié le cas de la coopétition dans le commerce électronique entre PME et ont prouvé qu'elle les aidait à combiner leurs forces en matière de technologie et de développement de produits.

3. Des coûts élevés de R&D :

Dans le cas de l'industrie de la biotechnologie, Mccutchen & Swamidass, (2004) démontrent que les PME coopèrent pour réduire les coûts élevés de la recherche et du développement. Ceux-ci sont considérés comme un fardeau pour les PME, surtout lorsqu'elles font face à l'incertitude du

marché (Chen & Liang, 2011). Barnir & Smith, (2002) affirment également que le défi majeur des PME est le coût élevé de la recherche et du développement. Enfin, les PME s'engagent dans la coopération pour se rapporter à la performance financière (Levy Et Al., 2003), réduire les risques et créer des économies d'échelle (Morris et al., 2007).

Probabilités de la coopération

Quant à la probabilité de coopérer entre Pmes, Chen & Liang (2011) ont présenté un cadre de la stratégie de coopération réussie.

1. L'engagement de la direction :

Akdogan & Cingoz, (2012) définissent l'engagement comme " le désir d'aller sur une relation valorisée ". Il implique une adaptation mutuelle car les deux parties ont tendance à ajuster leurs styles de gestion, leurs stratégies de communication, leurs processus et leurs approches (Morris Et Al., 2007). Gnyawali & Park (2009) parlent également d'alignement stratégique.

2. Développement de la relation de confiance :

En ayant des objectifs communs et en partageant les risques et les ressources, la confiance se développe entre les partenaires dans une relation de coopération (Morris et al., 2007).

3. La gestion de la communication :

Chen & Liang (2011) incluent l'échange d'information et la gestion des conflits qui sont automatiquement impactés par l'absence ou la présence de la confiance. Gnyawali & Park (2009) ont présenté des scénarios de raisons et de probabilité de coopération entre PME que nous avons résumés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Raisons et probabilité de la coopération entre PME (selon Gnyawali & Park, (2009))

Caractéristiques de l'industrie	Cycle de vie court des produits	Convergence technologique	Coûts de R&D élevés
Caractéristiques probables du partenaire	Capacités technologiques fortes	Ressources et technologies complémentaires	Ressources chevauchantes

Résultats de la coopétition

En ce qui concerne les résultats des interactions coopératives entre PME, nous pouvons citer la réduction des risques (Meyer, 1998 ; Morris Et Al., 2007), la diversification des ressources et des technologies (Ancarani & Costabile, 2010 ; Mariani, 2016 ; Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004), les économies d'échelle (Miotti & Sachwald, 2003 ; Gnyawali & Park, 2009), et la rapidité du développement des produits (Gnyawali & Park, 2009). Des études ont également prouvé que la coopétition permet d'augmenter la valeur des PME soit en augmentant leurs parts de marché (Brandenburger & Nalebuff, 1996), soit en créant un nouveau marché (Bouncken Et Al., 2020). LI (2015) y fait référence en tant que " création de valeur " et " capture de valeur ". Selon CIMON (2004), les PME devraient également se concentrer sur la durabilité de leur succès et de leurs relations.

Nous pouvons alors résumer les résultats de la coopétition pour les PME en :

- *Performance de l'entreprise* : économies d'échelle, création de marché, augmentation de la part de marché, réduction des risques...
- *Performance de l'innovation* : vitesse de développement des produits, diversification des technologies...
- *Durabilité* : la coopétition comme stratégie durable.

LA COOPÉTITION POUR LES PMES EN CRISE

Les relations inter-organisationnelles existent généralement en premier lieu en raison de l'existence de la complexité et de l'incertitude (Pitsis Et Al., 2004). Certaines études ont montré un intérêt pour l'étude de la coopétition dans les défis mondiaux (Medrano & Olarte-Pascual, 2016) tels que la crise financière. Elles affirment que la coopétition peut être utile pour réduire l'impact de ces défis sur les entreprises. D'autres études ont ciblé le cas particulier de la coopétition entre PME dans des contextes turbulents. Elles soulignent la position contraignante stratégique des PME devant des situations complexes (Zarrouk Et Al., 2020). Elles obtiennent de meilleures parts de marché en organisant des actions de coopération avec leurs concurrents (Bouncken Et Al., 2018) plutôt que d'agir seules (Sanchez-Famoso Et Al., 2020).

L'épidémie de Covid19 a eu un impact massif sur l'économie mondiale en raison de l'interdépendance des régions et des marchés, en plus de nombreux aspects sociaux affectant

directement les populations. Dans l'intention de réduire la propagation du virus, les gouvernements ont mis en place des mesures de confinement et de restriction strictes, pour des périodes de temps différentes. Pour les individus, la peur d'un avenir incertain, le chômage, les conditions difficiles, et la recrudescence des décès affectent le comportement et les attitudes des consommateurs (Amalia & Ionut, 2009). Toutes ces circonstances ont influencé les dépenses et les attentes économiques (Coibion Et Al., 2020). D'une part, le pouvoir d'achat a considérablement diminué et la consommation des ménages a baissé, car ils s'adaptaient à la nouvelle situation restrictive. D'autre part, la consommation a baissé car les options de dépenses ont diminué, et l'envie d'épargner a augmenté avec l'incertitude d'une éventuelle prolongation du verrouillage.

Pour les entreprises, lorsque les maisons sont devenues des bureaux et que l'interaction humaine était presque inexistante, l'accès aux ressources et aux informations a été perturbé de manière impressionnante et profondément modifié dans de nombreuses industries. Les cycles de vie des produits ont été affectés par le manque de demande et les règles du marché ont changé. En revanche, pour le commerce électronique, les choses se sont améliorées. Des initiatives numériques ont vu le jour parmi les petites entreprises qui n'investissaient pas ou peu dans leur existence numérique. De nouvelles opportunités de marché ouvraient la porte à de nouveaux modèles commerciaux pour prospérer et à des entreprises pour innover. Cette dualité entre la poursuite des opportunités sur certains marchés et leur absence sur d'autres a encouragé les entreprises en général, et les PME en particulier, à repenser leurs stratégies commerciales et à adopter un état d'esprit coopératif pour leur survie dans cette crise majeure.

MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Méthode

Afin d'illustrer la dynamique de la coopération, nous avons suivi l'approche de construction d'études de cas d'EISENHARDT (1989). Nous avons mené une étude de cas sur une relation de coopération entre deux PME opérant dans le domaine des solutions web et numériques, plus précisément dans l'industrie des solutions technologiques graphiques. L'entreprise A est une entreprise basée au Maroc avec 11 ans d'existence sur les marchés africains et européens. Elle compte 14 employés (graphistes, développeurs web, chefs de projet...) et 1 filiale dans les îles Maurice. Elle a une grande expérience dans le développement de solutions informatiques dans différents secteurs d'activité tels

que la vente au détail, l'impression en ligne, la banque, les agences de marketing, les pure "players"... La société a une structure organisationnelle fonctionnelle avec 4 départements : Administration & Direction, Ventes, Production, et Support. Quant à l'entreprise B, c'est une société informatique française qui développe des solutions propriétaires. Son activité principale est les solutions graphiques et d'impression et elle travaille principalement avec des agences de marketing et de publicité et des imprimeurs européens. Sa structure organisationnelle est également fonctionnelle, avec 10 employés au total. Les deux entreprises sont des concurrents sur le marché de l'impression en ligne en Europe.

Collecte des données

Notre étude de cas couvre une activité de développement de solutions web-to-print. Nous avons mené une série de 8 entretiens semi-directifs, d'une durée approximative d'une heure chacun, avec le PDG, le directeur technique et le chef de projet de l'entreprise A. Ils ont été enregistrés et transcrits manuellement. Chaque personne interrogée était engagée dans la relation de coopération avec l'entreprise B, avec différents niveaux d'engagement et de responsabilités. Le but des entretiens était de comprendre les raisons stratégiques et les résultats perçus de la coopération, tout en attirant l'attention sur le processus d'exécution et les difficultés rencontrées lors d'un grand défi.

Nous avons complété notre collecte de données par une observation non-participante, dans laquelle notre objectif était de mieux comprendre les règles établies et les procédures d'exécution. Une documentation était également nécessaire pour mettre en lumière les procédures et les spécificités du marché (contrats, présentations des équipes, workflows, backlogs, tableaux Kanban...) *Voir tableau 2*

Tableau 2 : Données

Entretiens
<i>Directeur général de l'entreprise A</i> Fondateur de l'entreprise, il a travaillé au début des années 2000 dans le domaine de l'impression numérique en Europe en tant qu'employé dans différentes entreprises. Il a une grande connaissance des technologies de l'information et des technologies web-to-

print. Il dispose d'un solide réseau dans ces domaines, y compris les membres du conseil d'administration de l'entreprise B.

Directeur technique - Entreprise A

Il est la référence technique de l'entreprise A et possède une grande expérience dans le domaine des technologies de l'information.

Chef de projet - Entreprise A

Possède une grande expérience de la gestion de projets et de la gestion d'équipes internationales.

Documentation

Documents internes : Contrats, flux de travail, processus...

Newsletters et échange de courriers électroniques : envoi de newsletter sur les nouveaux produits développés conjointement et échange de courriers électroniques entre les membres de l'équipe.

Documents relatifs aux projets : Evaluation technique, plannings, revues de sprints, tableaux kanban, backlogs et répartition des tâches...

Media

Sites web et médias sociaux : Entreprises A et B

Revue de presse : Publications liées au Web-to-print

collectées

Analyse des données

Notre analyse avait pour but d'explorer la situation du marché et les performances des entreprises A et B à l'époque du Covid, et avant la relation de coopération. Cette première étape de l'analyse permet de cartographier l'expérience d'établissement de la relation en mettant en évidence ses raisons stratégiques. Pour analyser le processus de coopération, nous avons examiné les procédures d'exécution et les niveaux d'implication de chaque partie prenante. Enfin, nous avons étudié les résultats et attiré l'attention sur les défis et les inconvénients de la relation.

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Afin de bien comprendre la dynamique de la coopération, cette partie tente tout d'abord d'examiner de façon approfondie l'impact du Covid19 sur les performances des PME étudiées ainsi que leurs

raisons stratégiques de s'engager dans une relation de coopération, et d'autre part d'analyser les résultats de cette stratégie.

Le Covid comme un grand défi

Généralement en Afrique, et notamment au Maroc, le Covid19 a suscité une forte demande des entreprises pour des solutions numériques, notamment l'impression en ligne auprès des agences et des entrepreneurs indépendants. Les entreprises ont finalement appréhendé la nécessité d'une présence numérique pour leur survie durant la pandémie. Ces initiatives digitales ont été une occasion en or pour les entreprises informatiques de se développer et d'acquérir de nouveaux clients. C'est le cas de l'entreprise A, qui a connu une croissance exponentielle de ses performances pendant Covid19, en acquérant de nouveaux marchés. Néanmoins, l'entreprise B a connu, sur les marchés français et européens, un impact relativement négatif lors de la pandémie mondiale en raison de la baisse de la demande et de la perte de certains grands comptes.

D'un autre point de vue, les mesures de confinement et l'isolement social ont affecté la santé mentale des personnes dans le monde entier. L'entreprise A a souffert d'une baisse de la productivité auprès de ses employés et de la difficulté de maintenir une qualité de service similaire pendant Covid19. Mais selon le PDG et le chef de projet, ce fut l'occasion pour la direction de repenser l'allocation des ressources et de redéfinir les rôles dans chaque équipe. Avec l'allègement des barrières restrictives au Maroc, plus de positivisme a été apporté aux gens et les employés de l'entreprise A ont commencé à retrouver progressivement leur rythme de travail.

Quant à l'entreprise B, elle a souffert d'un manque de ressources après la démission de certains profils hautement qualifiés, ce qui a créé un déséquilibre au sein de son département de production. Elle a également eu du mal à trouver de nouvelles recrues qualifiées en France, qui ont une bonne expérience des technologies web-to-print. L'entreprise B a choisi d'opter pour la délocalisation de la production en engageant des développeurs indépendants internationaux.

Les raisons stratégiques de la coopération

La principale raison pour l'entreprise A était l'expansion sur le marché français de l'impression en ligne. Le PDG de l'entreprise A a déclaré : *" Nous avons besoin de la coopération pour réduire les coûts de pénétration "*. L'impression en ligne n'étant pas son activité principale, l'entreprise avait

également besoin d'acquérir de nouvelles technologies pour diversifier son offre et être à jour avec les dernières technologies web-to-print.

L'entreprise B avait deux raisons principales : La première était de pénétrer les marchés africain et marocain en supprimant les barrières à l'entrée. La seconde était son manque d'expérience dans la gestion d'équipes offshore. Une autre raison stratégique est la confiance des partenaires. La légitimation du réseau n'était pas un problème puisqu'une relation personnelle était déjà établie entre les PDG des entreprises. Ils étaient tous deux conscients des points forts et des points faibles de leurs entreprises respectives.

La durabilité a également été mentionnée comme une raison. Les deux entreprises devaient s'assurer un revenu constant, A en ajoutant à leur catalogue des technologies d'impression de produits prêts à sceller et B en acquérant de nouveaux marchés au Maroc et en Afrique sans effort de prospection important.

Table 4 : Structure des données

Réponse de l'interviewé	Thème	Dimension
CEO: Pendant le Covid19, toutes les entreprises marocaines voulaient être présentes sur le web. Nous avons plusieurs projets à préparer. Nous avons gagné beaucoup d'argent grâce au Covid.	Augmentation de la demande Performance positive de l'entreprise	L'impact du Covid
CEO : Néanmoins, l'entreprise B a perdu de gros clients pendant le Covid. La majorité des entreprises étaient déjà numérisées en Europe, il n'y avait rien d'intéressant à faire.	Récession du marché	
Chef de projet : Les gens étaient frustrés pendant la période du covid. Rien n'était clair et l'incertitude écrasante a affecté de nombreuses personnes, y compris les membres de mon équipe.	Baisse de productivité	
CTO : L'entreprise B s'est efforcée de trouver de nouveaux profils experts dans les technologies		Raisons stratégiques

d'impression en ligne. Ces talents existent hors de France. Ils savaient ce qu'il fallait faire, mais ils n'avaient pas le savoir-faire.	Apprentissage organisationnel/ Managérial	
Chef de projet : Ils ont été choqués par la différence culturelle entre leurs équipes locales et internationales. Ils avaient besoin d'un partenaire expérimenté dans la gestion d'équipes internationales.		
CTO : Notre société a vu l'opportunité que représentait le marché des technologies web-to-print, mais nous n'avions pas les compétences nécessaires pour démarrer.	R&D	
CEO : Il n'est pas facile de pénétrer les marchés africain et marocain. Bien qu'il y ait une forte demande, les acteurs du marché sont facilement dénombrables.	Barrières à l'entrée	
CEO : Je l'ai connu personnellement lorsque je travaillais en France. Nous avons tous deux confiance dans nos compétences et nos aptitudes respectives.	Confiance mutuelle	
Chef de projet : La stratégie de notre entreprise consistait à assurer des revenus en vendant des technologies prêtes à l'emploi à nos clients et en établissant des relations gagnant-gagnant et en établissant une relation avec un partenaire à long terme.	Durabilité	
CEO : Comme nous avions de bons projets de travail avec l'entreprise B, nous avons eu le temps de nous concentrer sur d'autres opportunités de marché et d'investir dans d'autres projets.	Allocation des ressources	Impact et résultats

CEO : Après notre collaboration, nous avons travaillé sur 4 projets avec de nouveaux clients français/européens.	Pénétration du marché	
CEO : Essayer de pénétrer les marchés seuls nous aurait coûté du temps et de l'argent. Aujourd'hui, nous réalisons des économies d'échelle	Economies d'échelle	
CTO : Nous avons accompagné leurs chefs de projets technico-fonctionnels sur trois projets avec leurs équipes internationales. Nous avons organisé plusieurs réunions pour discuter des styles de management et des différences culturelles. Grâce à notre chef de projet expérimenté, la transmission des connaissances a été facile pour les deux équipes.	Apprentissage organisationnel	
CTO : Nos développeurs ont travaillé avec eux sur des projets d'impression en ligne et ont bénéficié de leur expertise. L'apprentissage par les pairs était en fait beaucoup plus facile que l'apprentissage formel et managérial.	Partage de connaissances	
CEO : Nous avons enrichi notre catalogue avec les technologies de l'entreprise B dans le cadre d'une stratégie de partage des revenus.	Accès à la technologie Diversification des produits	
CTO : Nos équipes réalisent désormais seules 100% des projets d'impression en ligne sans l'intervention de l'équipe de notre partenaire.	Indépendance organisationnelle	
CEO : Bien sûr, nous nous faisons davantage confiance maintenant. Nous nous réjouissons de travailler sur de nombreux projets futurs.	Durabilité Boost de la confiance mutuelle	

CTO : Nous envisageons de développer ensemble de nouvelles technologies et d'y accéder ensemble.		
---	--	--

Le processus d'exécution

Nous estimons qu'il est important de discerner le processus suivi afin de comprendre les résultats et les aspects relationnels, nous avons demandé aux personnes interrogées de décrire brièvement les processus et les niveaux d'implications.

Toutes les personnes interrogées ont confirmé qu'aucun processus de sélection n'avait été mis en place dans cette relation. *"Nous étions tous les deux conscients que nous avions besoin l'un de l'autre, et nous nous faisons déjà confiance"*, a déclaré le PDG de la société A. Des discussions informelles ont facilité la prise de décision, et un contrat a été signé pour concrétiser l'échange.

Pour commencer, les partenaires ont collaboré sur quelques petits projets afin de tester l'efficacité de la coopération. Par la suite, le processus a été simple. D'un côté, l'entreprise A apportait son aide à l'entreprise B en matière de gestion de projet et d'acquisition de nouveaux clients en créant des réseaux ou en travaillant sur des projets communs. D'autre part, l'entreprise B participait en fournissant les technologies à A et en l'aidant à acquérir des clients en France. Les personnes interrogées estiment le partage du pouvoir à 50%. Le chef de projet de l'entreprise A a déclaré que *"Chacun dans son expertise avait le dessus. Mais dans une macro-optique, nous avons un rapport de force égal"*. Pour l'entreprise A, le ratio d'implication était de 70% dans le département des ventes, 20% dans la production et 10% dans le support. En revanche, tous les départements de l'entreprise B ont été mobilisés dans la relation car elle touchait directement leur activité principale et leur modèle d'entreprise.

Les résultats de la coopération

I- Opportunités de marché :

Les entreprises A et B ont pénétré avec succès les marchés français et africains respectivement. De plus, en réduisant les coûts de pénétration, la coopération a permis aux deux entreprises d'investir

davantage dans la R&D, d'orienter leurs budgets et de réallouer leurs ressources à d'autres opportunités commerciales.

2- Le partage des connaissances et l'apprentissage organisationnel :

L'entreprise B a bénéficié de l'expertise de l'entreprise A en matière de gestion de projets offshore et elle est désormais capable de gérer des projets offshore de manière indépendante. L'entreprise A a appris de l'expertise de son partenaire en matière de solutions graphiques et a formé ses équipes aux nouvelles technologies web-to-print. " *L'indépendance est l'indicateur le plus important du succès de la coopération* ", selon le directeur technique de l'entreprise A.

3- La durabilité :

Le succès a renforcé la confiance mutuelle entre les partenaires, et une relation durable est désormais envisagée. Des discussions sur les possibilités de co-crédation de valeur et les collaborations potentielles en R&D sont menées depuis que l'impact positif de la coopération a été identifié.

En revanche, et malgré les résultats positifs dont ont bénéficié, les deux PME's sujets de notre étude, elles ont rencontré diverses difficultés. Pourtant et grâce à la phase de test, de nombreux dysfonctionnements ont été corrigés, certains rôles ont été redéfinis et les processus de communication horizontale et verticale ont été affinés. Par la suite, aucune difficulté majeure n'a été détectée.

RÉSULTAT

Les chercheurs ont déclaré que les petites et moyennes entreprises ont constamment besoin d'accéder à l'information et aux technologies pour leur survie (GNYAWALI & PARK, 2009). Les barrières à l'entrée du marché peuvent être un obstacle pour les PME's et l'incertitude les rend vulnérables (MORRIS et al., 2007). Les PME's optent pour la coopération afin de réaliser des économies d'envergure en combinant des activités complémentaires pour accéder à de nouvelles ressources, technologies et connaissances (Bouncken Et Al., 2015), en pénétrant les marchés (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016) et en étant au courant des propriétés et dynamiques industrielles (BOUNCKEN et al., 2015 ; Dorn et al., 2016). Sinon, les entreprises sont plus susceptibles de coopérer lorsqu'elles ont des objectifs et des aspirations compatibles (Bouncken et al., 2019) et une

confiance interpersonnelle (Mariani, 2016). La littérature résume les résultats de la coopération dans la performance de l'entreprise (Brandenburger & Nalebuff, 1996 ; Bouncken Et Al., 2015 ; Li 2015), la performance de l'innovation (Ancarani & Costabile, 2010 ; Mariani, 2016 ; Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004) et la durabilité (Cimon, 2004).

Nos résultats prouvent que les aléas environnementaux et le contexte de crise perturbent les PME et menacent leur existence. La coopération dans cette étude de cas était en effet une stratégie de survie pour l'entreprise B et une clé d'opportunité pour l'entreprise A pour développer son activité en France. Les raisons de chaque entreprise sont alignées sur les énoncés de la littérature, à savoir l'expansion du marché, l'apprentissage organisationnel (Bouncken et al., 2019), l'accès à la technologie et la confiance des partenaires. Les résultats de la stratégie face à un grand défi sont plus considérables et ont un grand impact sur la performance des petites entreprises. Dans ce cas, nous avons démontré comment la coopération renforce la capacité des PME à créer de la valeur tout en bénéficiant d'économies d'envergure stratégiques. Elle permet également aux entreprises de gagner durablement en matière d'innovation et d'expansion des marchés.

Enfin, les chercheurs ont affirmé que la coopération affecte considérablement les petites et moyennes entreprises (Gnyawali & Park, 2009, P.309) et peut devenir critique pour leur continuité sur le marché (Merrifield, 2007). Cet article montre l'impact positif sur la performance de chaque petite et moyenne entreprise étudiée dans ce cas et les facilités considérables qu'elle offre aux entreprises pour atteindre leurs objectifs lors d'un grand défi tel que la pandémie mondiale de Covid19. Nous avons résumé la confrontation de nos résultats avec la littérature dans la figure 1.

DISCUSSION ET CONCLUSION

L'objectif de notre article est de contribuer à la littérature concernant l'adoption de la stratégie de coopération par les petites et moyennes entreprises pour surmonter les crises et les défis externes. Nous expliquons comment la coopération peut être une stratégie de survie pour les petites entreprises confrontées à des difficultés internes et externes. Notre contexte théorique s'appuie sur trois théories formant le concept de coopération et se concentre sur les spécificités des PME et leur vulnérabilité dans les moments difficiles. Le manque de ressources et le spectre limité du marché incitent les PME à collaborer avec leurs concurrents, parallèlement aux menaces externes et aux grands défis.

Notre étude fait état de nombreuses raisons stratégiques qui poussent les PME à coopérer les unes avec les autres, depuis la complémentarité des ressources et des technologies jusqu'à l'engagement des partenaires. Elle explique également comment la coopétition améliore les performances des entreprises et de l'innovation afin de dépasser le poids de la petitesse et de la nouveauté, et de faire face aux menaces extérieures. Ainsi, la contribution notable de notre cet article est le cadre théorique développé qui résume les antécédents, les raisons et les résultats identifiés de la coopétition dans des situations complexes.

Cependant, certaines limites doivent être mentionnées dans cette étude. D'une certaine manière, le domaine étudié pourrait avoir certaines spécificités limitant la généralisation des résultats à d'autres secteurs. La réalisation d'études dans d'autres contextes est importante pour encadrer la portée de nos résultats. Par ailleurs, le contexte de Covid19 est toujours d'actualité dans de nombreuses régions et pays, notamment dans les pays étudiés, au jour de la rédaction de cet article. Les résultats identifiés seront réévalués lorsque la pandémie sera déclarée terminée et que la reprise du marché sera complète. Une étude avant et après la crise sera menée sur une plus grande échelle de temps.

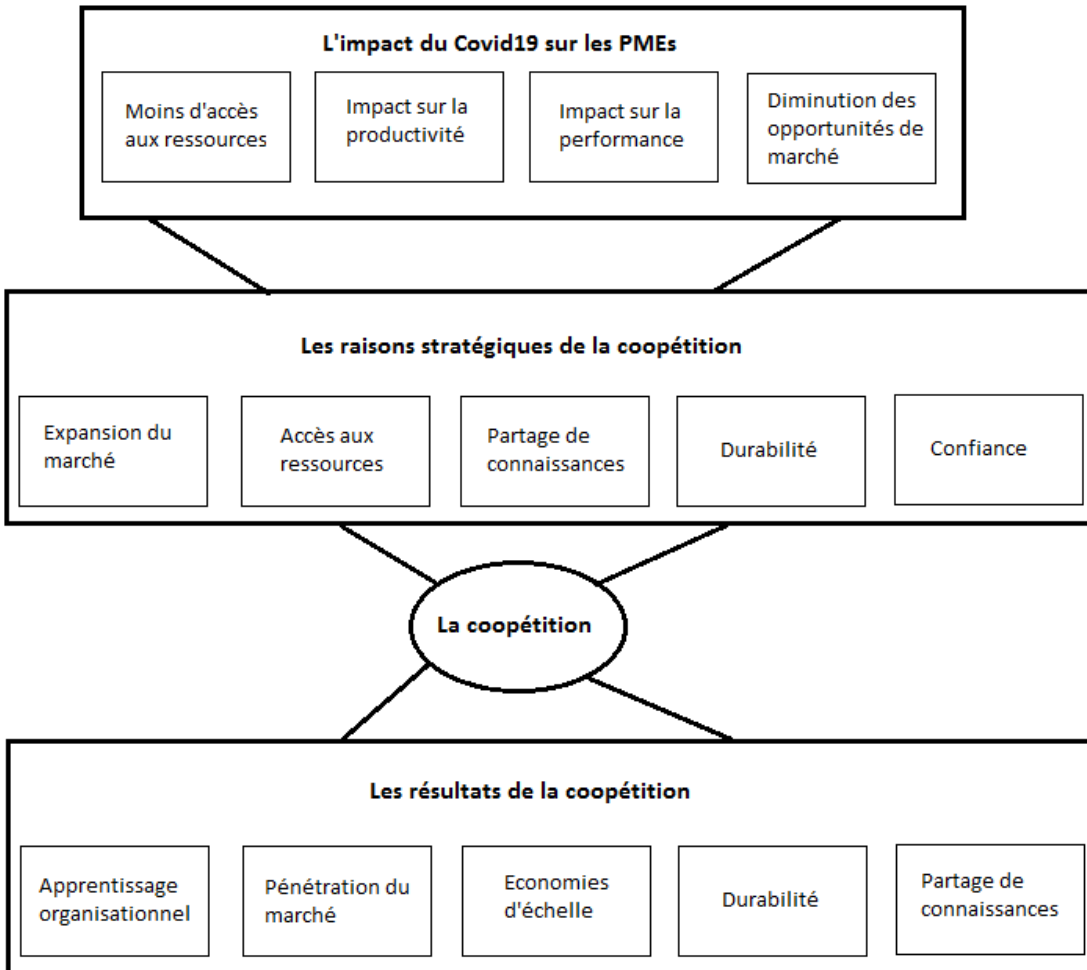


Figure 1 : La coopération entre PME pendant une crise

RÉFÉRENCES

- AKDOGAN, A.A. & CINGOZ, A. (2012). Corporate social responsibility activities of businesses: An application in Kayseri. *Journal of Atatürk University Social Sciences Institute*, 16 (3), 331- 349.
- ALDRICH, H., & AUSTER, E. (1986). Even Dwarfs Started Small: Liabilities of Age and Size and Strategic Implication. *Research in Organizational Behavior*, 8, Staw, B. , and Cummings, L.L. , eds.
- AMALIA, P. & IONUT, P. (2009). Consumers' reaction and organizational response in crisis context, Uni. of Oradea. *The Journal of the FACULTY of Economics*, 1 (5), 779-782.
- ANCARANI, F. & COSTABILE, M. (2010). Co-opetition dynamics in convergent industries: Designing scope connections to combine heterogeneous resources. *Co-opetition strategy: Winning Strategies for the 21st Century*, 216– 237.
- BarNir, A. & Smith, K.A. (2002). Inter-firm Alliances in the Small Business: The Role of Social Networks, *Journal of Small Business Management*, 40 (3), 219– 232.
- BAUM, J., CALABRESE, T. & SILVERMAN, B. (2000). Don't go it alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 267– 294.
- BENGTSSON, M. & KOCK, S. (2000). Competition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29 (5), 411- 426.
- BENGTSSON, M., & KOCK, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 180– 188.
- BENGTSSON, M., KOCK, S., LUNDGREN-HENRIKSSON, E.L., & NASHOLM, M. H. (2016). Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11.
- BENGTSSON, M., & RAZA-ULLAH, T. (2016). A systematic review of research on coopetition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23– 39.
- BESSEN, J. & MEURER, M.J. (2008). Patent Failure: How Judges, Bureaucrats and Lawyers Put Innovators at Risk. *Princeton, NJ: Princeton University Press*.

- BLACKBURN, R. (2003). Intellectual Property and Innovation Management in Small Firms. *New York: Routledge*.
- BOUNCKEN, R. B., FREDRICH, V., RITALA, P. & KRAUS,S. (2020). Value-creation-capture-equilibrium in new product development alliances: A matter of coopetition, expert power, and alliance importance. *Industrial marketing Management*, 90, 648– 662.
- BOUNCKEN, R.B. FREDRICH, V. & KRAUS, S. (2019). The race is on: Configurations of absorptive capacity, interdependence and slack resources for inter-organizational learning in coopetition alliances. *Journal of Business Research*, 101, 862- 868.
- BOUNCKEN, R.B, FREDRICH, V., RITALA, P. & KRAUS,S. (2018). Coopetition in New Product Development Alliances: Advantages and Tensions for Incremental and Radical Innovation. *British Journal Management*, 29 (3), 391- 410.
- BOUNCKEN, R.B., GAST, J., KRAUS, S. &M.BOGERS. (2015). Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9, 577– 601.
- BRANDENBURGER, A. M., & NALEBUFF, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- BRÖRING, S. (2010). Developing innovation strategies for convergence: Is ‘open innovation’ imperative?. *International Journal of Technology Management*, 49 (1–3), 272– 294.
- CAIRO, R. (2006). Co-opetition and Strategic Business Alliances in Telecommunications: The Cases of BT, Deutsch Telekom and Telefonica Espana. *The Business Review*, 5 (2),147– 154.
- CARAYANNIS, E. G., & J. ALEXANDER. (1999). Winning by Co-opeting in Strategic Government–University– Industry R&D Partnerships: The Power of Complex, Dynamic Knowledge Networks,” *Journal of Technology Transfer*, 24 (2–3), 197– 210.
- CHEN, R. & LIANG, Z. (2011). Coopetition Strategy Management in SMEs —Case study of Nyhammars and Bäckströms Company. *University of Gavle, Faculty of Education and Economic Studies*.
- CHIAMBARETTO, P. & DUMEZ, H. (2016). Toward a Typology of Coopetition: A Multilevel Approach. *International Studies of Management & Organization* , 46 (2–3), 110- 129.

- CIMON, Y. (2004). Knowledge-related asymmetries in strategic alliances. *Journal of Knowledge Management*, 8 (3), 17– 30.
- COIBION, O., GORODNICHENKO, Y. & WEBER, M. (2020). The cost of the COVID-19 crisis: Lockdowns, macroeconomic expectations, and consumer spending. *Working Paper, University of Texas at Austin*.
- DORN, S., SCHWEIGER, B. & ALBERS, S. (2016). Levels, phases and themes of cooptation: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34 (5), 484- 500.
- EIKEBROKK, T. R. & OLSEN, D.H. (2005). Co-opetition and e-Business Success in SMEs: An Empirical Investigation of European SMEs. *System Sciences, Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference*, Big Island, Hawaii.
- EISENHARDT, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532- 550.
- FERRARO, F., ETZION, D. & GEHMAN, J. (2015). Tackling Grand Challenges Pragmatically: Robust Action Revisited. *Organization Studies*, 36 (3), 363- 390.
- GEORGE, G., HOWARD-GRENVILLE, J., JOSHI, A. & TIHANYI, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59 (6).
- GIBBS, M., MENGEL, F. & SIMENROTH, C. (2021). Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. *University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper*, 56.
- GIMENEZ-FERNANDES, E.M., SANDULLI, D. & BOGERS, M. (2020). Unpacking liabilities of newness and smallness in innovative start-ups: Investigating the differences in innovation performance between new and older small firms. *Research policy*, 49 (10).
- GNYAWALI, R.D. & MADHAVAN, R. (2001). Network structure and competitive dynamics: A structural embeddedness perspective. *Academy of Management Review*, 26 (3), 431– 445.
- GNYAWALI, R.D. & PARK, B. (2009). Co-opetition and technological and innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 308- 330.
- GNYAWALI, R.D. & PARK, B. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research policy*, 40 (5), 650- 663.

- GOMES-CASSERES, B. (1997). Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics*, 9 (1), 33– 44.
- KETCHEN, D. J., SNOW, C. C. & HOOVER, V. L. (2004). Research on Competitive Dynamics: Recent Accomplishments and Future Challenges. *Journal of Management* 30 (6), 779– 804.
- KIM, Y. & VONORTAS, N.S. (2014). Cooperation in the formative years: Evidence from small enterprises in Europe. *European Management Journal*, 32 (5), 795- 805.
- LADO, A. A., BOYD, N. G. & HANLON, S. C. (1997). Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model. *Academy of Management Review*, 22 (1), 110– 141.
- LEVY, M, LOEBBECKE, C. & POWELL, P. (2003). SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems. *European Journal of Information Systems*, 12 (1), 3– 17.
- LI, J. (2015). The benefits and drawbacksof coopetition on the performance of SMEs. *University of Twente, Enschede, The Netherlands*.
- LYNN, G. S, & AKGÜN, A. E. (1998). .Innovation Strategies under Uncertainty: A Contingency Approach for New Product Development. *Engineering Management Journal*, 10 (3), 11– 17.
- MALHOTRA, A. & GUPTA, A.K. (2001). An investigation of firm’s strategic responses to industry convergence. *Academy of Management Proceedings*, Best Paper Series, p. G1.
- MARIANI, M. M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103– 123.
- MCCUTCHEN, W. W. & SWAMIDASS, P. M. (2004). Motivations for Strategic Alliances in the Pharmaceutical/Biotech Industry: Some New Findings. *The Journal of High Technology Management Research*, 15 (2),197– 214.
- MEDRANO, N. & CRISTINA, O.P. (2016). An Empirical Approach to Marketing Innovation in Small and Medium Retailers: An Application to the Spanish Sector. *Contemporary Economics*, 10 (3), 205- 216.
- MERRIFIELD, D. B. (2007). Strategic Collaborations-Essence of Survival. *Research Technology Management*, 50 (2), 10– 14.
- MEYER, H. (1998). My enemy, my friend. *Journal of Business Strategy*, 19 (5), 42.

- MIOTTI, L. & SACHWALD, F. (2003). Co-operative R&D: Why and with Whom? An Integrated Framework of Analysis. *Research Policy*, 32 (8), 1481– 1499.
- MORRIS, M.H., KOCAK, A. & ÖZER, A.(2007). Co-opetition and small business strategy: Implication for performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18 (1), 35– 55.
- PITSIS, T.S., KORNBERGER, M. & CLEGG, S. (2004). The Art of Managing Relationships in Interorganizational Collaboration. *M@n@gement*, 7 (3), 47- 67.
- POWELL, W. W., KOPUT, K. W. & SMITH-DOERR, L. (1996). Interorganizational Collaboration and the Locus of Innovation: Networks of Learning in Biotechnology. *Administrative Science Quarterly*, 41 (1), 116– 145.
- QUINTANA-GARCÍA, C. & BENAVIDES-VELASCO, C. A. (2004). Cooperation, Competition, and Innovative Capability: A Panel Data of European Dedicated Biotechnology Firms, *Technovation*, 24 (12), 927– 938.
- RAZA-ULLAH, T., & BENGTSSON, M. (2013). Tension in paradoxical relationships between firms. *Presented at 29th EGOS colloquium*, Montréal, Canada, July 4-6, 2013.
- ROBERT, M., CHIAMBARETTO, P., MIRA, B. & LE ROY, F. (2018). Better, faster, stronger: The impact of market-oriented coopetition on product commercial performance. *M@n@gement*, 21 (1), 574– 610.
- SÁNCHEZ-FAMOSO, V., MEJIA-MORELOS, J.H. & CISNEORS, L. (2020). New Insights into Non-Listed Family SMEs in Spain: Board Social Capital, Board Effectiveness, and Sustainable Performance. *Sustainability*, 12 (3), 814.
- SANTOS, F.M. & EISENHARDT, K.M. (2009). Constructing markets and shaping boundaries: Entrepreneurial power in nascent fields. *Academy of Management Journal*, 52 (4), 643– 671.
- SIRMON, D.G. & HITT, A. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4), 339- 358.
- STINCHCOMBE, A. (1965, March). Social structure and organization. *Handbook of Organizations*, Chicago IL: Rand McNally, 142– 193.
- VON HIPPEL, E. (1987). Cooperation between Rivals: Informal Know-How Trading. *Research Policy*, 16 (6), 291– 302.

- WINCH, G. W., & C. BIANCHI. (2006). Drivers and Dynamic Processes for SMEs Going Global. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13 (1), 73– 88.
- ZARI, Y & B.BOURKHA. (2022). La coopération, source, objet et résultat d'imitation. *Moroccan Journal of Business Studies*, Vol 3 (2).
- ZARROUK, H., SHERIF, M., GALLOWAY, L. & EL GHAK, T. (2020). Entrepreneurial orientation, access to financial resources and SMEs' business performance: The case of the United Arab Emirates. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7 (12), 465- 474.