

Simultanéité de la compétition et de la coopération

Et durabilité de la coopétition ;

Le cas d'une alliance exceptionnelle par sa durée

Alessandro NICOLosi
Doctorant en Management Stratégique
Université de Montpellier – Montpellier Business School
a.nicolosi@montpellier-bs.com

Anne MIONE
Professeur des Universités
Université de Montpellier
anne.mione@univ-montp1.fr

Résumé

La question de la durabilité est largement analysée dans les approches portant sur les alliances tandis qu'elle n'est pas véritablement abordée dans les approches portant sur la coopétition. Nous pensons pourtant que la dimension temporelle pose une question spécifique lorsque l'on aborde une situation de coopétition. En effet, la coopétition suppose la simultanéité de la compétition et de la coopération. Les deux forces de la compétition et de la coopération se trouvent possiblement découplées par un partage des lieux sur lesquels elles se situent, sur les activités qu'elles réalisent, sur les niveaux qu'elles concernent (individuel, organisationnel, inter-organisationnel) sans que le concept de coopétition soit dénaturé. Par contre, la question de la simultanéité demeure un principe fondamental du concept de coopétition. Or, cette simultanéité nous semble difficile à instaurer sur la durée. Est-elle soutenable ? Peut-elle agir sur la longévité de l'alliance ?

Nous avons considéré les apports des chercheurs portant sur la longévité des alliances, des alliances entre concurrents puis sur les situations de coopétition pour tenter de mettre en évidence comment les situations de coopétition pouvaient avoir un effet sur la durabilité des alliances.

Pour cela, nous avons réalisé l'analyse de cas approfondie de l'alliance SEVEL, joint-venture entre PSA et FIAT qui dure depuis plus de trente-six ans. Les partenaires sont placés en situation de

coopération pour la production et de concurrence pour la commercialisation des modèles sous les marques propres sur le marché. Au-delà de la longévité exceptionnelle de cette alliance, nous avons tenté d'analyser la durabilité de la coopétition en situant précisément les moments au cours desquels les partenaires se trouvent exactement en compétition et coopération. Cette analyse a permis de montrer comment les situations de coopétition pouvaient varier en fonction de la situation de concurrence sur le marché. Nous avons ensuite tenté de lier les différentes situations de coopétition à la poursuite ou à la fin prématurée des projets.

Mots-clés : coopétition, tensions, durabilité, alliance paritaire, Sevel

Simultanéité de la compétition et de la coopération

Et durabilité de la coopération ;

Le cas d'une alliance exceptionnelle par sa durée

INTRODUCTION

Au cours des recherches récentes en management stratégique, différents auteurs ont expliqué que combiner la coopération et la compétition amenait une performance supérieure que la seule compétition ou la seule coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado, Boyd et Hanlon, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000).

La question de la simultanéité entre compétition et coopération est apparue rapidement comme un élément clé du concept. Les définitions se sont, ensuite, affinées pour tenir compte du nombre de partenaires/concurrents engagés dans cette relation particulière. Ainsi, alors que Brandenburger et Nalebuff (1996) considéraient la coopération comme une relation impliquant les différents contributeurs à la création de valeur, Bengtsson et Kock (2000) et Gnyawali et Park (2011) ont limité leur approche à une relation dyadique impliquant deux partenaires qui se concurrencent et coopèrent simultanément. Respectant toujours cette contrainte de simultanéité, certains auteurs ont admis que la coopération pouvait avoir lieu dans une activité (plutôt amont) tandis que la compétition se situerait plus en aval, c'est-à-dire sur le marché, lorsque les entreprises sont en contact avec les clients (Bengtsson et Kock, 2000). Les deux forces de la concurrence et de la coopération se trouvent, donc, possiblement découplées par un partage des lieux sur lesquels elles se situent, sur les activités qu'elles concernent, sur les niveaux qu'elles concernent (individuel, organisationnel, inter-organisationnel) sans que le concept de coopération soit dénaturé. Il n'en va pas de même de la synchronisation. La compétition et la coopération doivent se dérouler simultanément pour que le principe même de la coopération soit respecté. La question du temps apparaît donc liée à l'essence même du concept de coopération.

Dans cette contribution, nous engageons une réflexion sur la dimension temporelle de la coopération. Nous considérons que la simultanéité de la concurrence et de la coopération est une

situation difficile à maintenir sur la longue durée. Nous nous interrogeons, donc, sur la durabilité de la coopétition définie comme situation dyadique alliant compétition et coopération simultanément (Bengtsson et Kock, 2000).

De nombreux auteurs se sont efforcés de décrire comment la concurrence et la coopération peuvent se gérer dans le même temps (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Dagnino et Padula, 2002 ; Le Roy et Fernandez, 2015). Ils ont souligné que si la coopétition constitue une importante source de valeur, elle crée de l'instabilité et des tensions soit au sein de l'organisation ou de l'entreprise soit au sein de la relation elle-même (Bengtsson et Kock, 2003 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Lacoste, 2014 ; Raza-Ullah et al., 2014). Les chercheurs identifient les difficultés, mesurent les tensions, proposent des principes de management de ces tensions (Fernandez et Chiambaretto, 2013 ; Bengtsson et Kock, 2000 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Clarke-Hill et al., 2003 ; Chen, 2008) sans toutefois indiquer comment la dimension temporelle doit être considérée dans ce management. Or, la dimension temporelle nous semble poser les questions suivantes : La durée de la relation est-elle un facteur favorable de gestion de ces tensions ou bien les tensions sont-elles si fortes que la coopétition ne peut s'envisager que limitée à la réalisation d'un projet ? En d'autres termes, lorsqu'une relation entre partenaires concurrents s'éternise, s'agit-il toujours de coopétition ?

Dans cette contribution, nous posons ces questions en réalisant une analyse approfondie d'un cas remarquable du point de vue de la durée. Nous cherchons à identifier les actions menées du point de vue de la coopération ou de la concurrence et nous les situons sur l'axe temporel. Cette approche longitudinale est inspirée des approches menées sur la coopétition qui prennent en compte les actions menées dans le temps (Dumez et Jeunemaître, 2006 ; Gnyawali et Park, 2011). Dans notre cas toutefois, nous porterons une attention spécifique à cette question du temps en datant précisément les actions qui appartiennent à l'aire de la compétition et celles qui appartiennent à l'aire de la concurrence (Gnyawali et Park, 2011) et en tentant de situer les moments au cours desquels la concurrence est forte et la coopération est forte également (Lado et al., 1997) et nous lions cette observation à la durée d'une alliance.

Le cas analysé est la coentreprise *Sevel S.p.A* (Sevel S.A.), née par l'alliance internationale PSA Peugeot-Citroën et FIAT. Nous choisissons ce cas car il permet de considérer une situation de

« coopération horizontale »¹ qui dure depuis plus de 35 ans. L'alliance met en présence deux concurrents qui coopèrent pour la production et se trouvent en concurrence sur le marché. En effet, au sein de la joint-venture Sevel, Fiat et PSA partagent les compétences technologiques et les coûts de fabrication pour réaliser des modèles vendus sous leur marque propre et positionnés sur le même marché (véhicules utilitaires). La joint-venture a donné lieu à deux sites de fabrication, SevelSud, en Italie créée en 1978 et SevelNord, en France, créée en 1988. Nous examinons à travers la méthode de l'observation et de l'*event history analysis* les moments charnières que nous qualifions du point de vue de la compétition ou de la coopération.

La recherche respecte le plan suivant. Nous faisons tout d'abord une revue de la littérature des recherches portant sur la question de la durabilité d'une alliance. Nous précisons ensuite comment la perspective de la coopération transforme le questionnement en centrant l'approche sur la simultanéité de la compétition et de la coopération dans le cas d'une alliance entre concurrents. La seconde partie présente l'étude de cas, la méthode de collecte et de traitement des données. Les résultats situent les situations coopératives dans la durée de l'alliance. Cette façon de procéder montre que la durabilité d'une alliance que nous mesurons par les dates de création de la joint-venture ne suffit pas à rendre compte de la coopération qui est une situation particulière que les partenaires doivent gérer lorsqu'ils font alliance avec des concurrents. Enfin la partie discussion revient sur ces résultats au regard du caractère durable de l'alliance et du caractère soutenable de la coopération.

1. CADRE THÉORIQUE ET REVUE DE LITTÉRATURE

La question temporelle est largement traitée dans la littérature sur les alliances stratégiques (alliances et alliances entre concurrents). Précisément, la durabilité a été analysée au regard de la performance puis, les chercheurs ont identifié les facteurs de stabilité et d'instabilité qui influent sur la survie de l'alliance. En général, il existe un consensus sur le fait que longévité ne signifie pas ni performance ni stabilité de la relation ; selon Blanchot et Guillouzo (2011) la durée d'une alliance stratégique n'est pas toujours un signe de performance et selon Ariño (2003), la longévité peut être considérée à la fois comme un précurseur et à la fois comme un résultat de performance. Une alliance peut être conçue pour une durée limitée, pour un projet précis et inversement, la poursuite

¹ On parle de coopération horizontale quand le comportement (à la fois coopératif et à la fois compétitif) se réalise entre des entreprises qui offrent le même type de produit au même type de clients (Pellegrin et al., 2013). Si la coopération est horizontale, la coopération est qualifiée de coopération horizontale (Bengtsson et Kock, 2000 ; Le Roy et al., 2010).

coûte que coûte d'une alliance peu productive peut être le fruit d'une inertie institutionnelle et non d'un intérêt optimal des partenaires. Dans le cas inverse d'une alliance souhaitée sur le long terme, l'arrêt prématuré a toutefois conduit à de nombreuses recherches sur les facteurs de stabilité et d'instabilité des alliances.

Dans la littérature on retrouve de nombreux facteurs de durabilité des alliances entendues comme « *des accords volontaires entre entreprises impliquant l'échange, le partage ou le co-développement de produits, technologies ou services. Elles peuvent survenir pour de nombreux motifs et objectifs, prennent différentes formes, et se déploient au-delà des frontières verticales et horizontales* » (Gulati, 1998, p. 293) : complémentarité de ressources, confiance, différences culturelles, taille, degré d'expérience, symétrie et asymétrie, apprentissage, gestion de la relation, contrôle de la relation. Au contraire, les travaux sur les facteurs de durabilité d'une alliance entre concurrents (alliances mises en place « *pour atteindre des objectifs coopératifs and compétitifs and pour augmenter les bénéfices dans une manière « gagnant-gagnant* », Lado, Boyd et Hanlon, 1997) ne sont pas très complets et ils ne mettent en évidence que peu de facteurs de durabilité : confiance, apprentissage, contrôle de la relation et performance.

Or les alliances stratégiques entre des concurrents posent des problèmes, parce que celles-ci créent une situation de « coopération », c'est-à-dire une situation de simultanéité entre coopération et compétition. Dans cette situation les concurrents – alliés sont tiraillés entre leur objectif commun et leurs propres objectifs de compétitivité, ce qui peut facilement entraîner des conflits. Avant d'aborder la question du maintien de la coopération, il nous semble, donc, nécessaire distinguer les facteurs qui sont au tour du concept de longévité des alliances stratégiques.

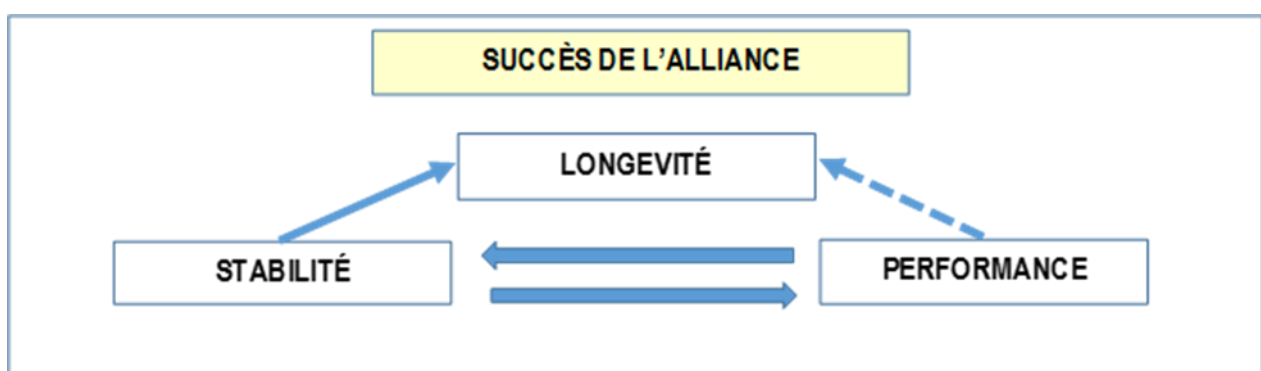
1.1 LA LONGEVITE EN LIEN AVEC LA STABILITE COMME SIGNE DE SUCCES DE L'ALLIANCE

La longévité de l'alliance, c'est-à-dire la durée de la période de survie de l'accord (Rahman et Korn, 2014), est un véritable enjeu dans le management stratégique. En moyenne, sept alliances sur dix n'atteignent pas dix ans de durée de vie et les taux d'instabilité montrent qu'une alliance sur deux se termine de manière précoce (Meschi, 2004 b). Ces résultats sont aussi confirmés par Kogut (1988) qui a identifié un premier pic de mortalité des coentreprises internationales à trois ans et un second à six ans. D'autres recherches indiquent qu'environ 15% des coentreprises disparaissent dans leurs deux premières années d'existence et plus de la moitié dans les six années qui suivent leur création (Kogut, 1989 et 1991 ; Park et Russo, 1996 ; Leung, 1997). Des taux de survie encore plus faibles ont été observés, notamment dans les études de Shi (1998) et Pangarkar (2003).

La survie est, donc, reconnue comme une mesure idéale car elle est la variable la plus fortement reliée à l'ensemble des mesures de performance des coentreprises. Cependant, sur ce constat, les chercheurs en management adoptent des positions contradictoires. Si certaines recherches (Franko, 1971 ; Killing, 1983 ; Geringer et Hebert, 1989) utilisent la longévité de l'alliance pour jouer de sa réussite et soutiennent que la satisfaction de la performance de l'alliance se traduit dans sa capacité à survivre au-delà de la période prévue (Glaister et Buckley, 1998), la plupart des études montrent que survie, durée et stabilité des alliances ne sont pas synonymes de réussite et peuvent être associés à des médiocres performances. La longévité ne constitue, donc, que l'une des perspectives envisagées en lien avec le critère de performance. L'axe « longévité-fin prématurée » est complété des autres couples « continuité-fin », « échec - succès », « stabilité - instabilité » (Camara, Cheriet et Fort, 2013). Finalement, la littérature s'accorde à considérer plusieurs éléments tels que la performance, l'issue et la durée comme des dimensions complémentaires pour juger de la réussite d'une alliance. En outre, pour apprécier en termes de réussite ou d'échec l'état (durée, survie) d'une alliance à un certain moment, il faut regarder sa performance passée mais aussi son potentiel de création de valeur (performance future perçue) précise Blanchot (2006) qui souligne aussi qu'il faut prendre en compte les changements qui ont été opérés et donc, la durée (Blanchot, 2006).

Le succès de l'alliance est, alors, lié à trois facteurs : stabilité, performance et longévité (Figure 1) qu'il faut envisager dans une perspective dynamique.

Figure 1 : Le succès de l'alliance



La question de la stabilité est extrêmement proche mais toutefois distincte de celle de la longévité. Dans une première étude sur la performance des alliances stratégiques internationales, Geringer et Hebert (1991) ont souligné que la stabilité est souvent une des mesures de la performance et la recherche traditionnelle a précisé les éléments de stabilité en distinguant les facteurs de stabilité économique et financière (réduction des coûts, croissance des ventes, augmentation de la

rentabilité) comme mesure de performance ou de réussite (Mohr, 2006). L'auteur a souligné trois importantes implications : une alliance plus stable peut survivre plus longtemps ; les partenaires sont plus susceptibles de profiter des performances supérieures et les partenaires sont plus susceptibles d'atteindre les objectifs souhaités. Il est donc raisonnable de considérer la stabilité comme un facteur déterminant de la performance et de la réussite de l'alliance (Garrette et Dussauge, 1995 ; Beamish et Inkpen, 1995). En effet, une fois qu'une alliance est établie, la stabilité devient une condition essentielle d'obtenir les avantages concurrentiels (Bidault et Salgado, 2001). Même pour les alliances horizontales qui sont conçues pour une durée à court terme, la stabilité est toujours un facteur prépondérant pour la réalisation des objectifs souhaités.

Cependant, malgré un nombre important de recherches le succès de l'alliance reste un challenge pour les gestionnaires qui se préoccupent du trouver les bonnes façons de gérer l'alliance dans le temps. La préoccupation portée au management amène à porter l'attention sur les modes internes de management ou sur les capacités partenariales et plus récemment, au moyen du concept de la coopétition, au management des tensions lorsque les partenaires sont concurrents.

1.2 LE MAINTIEN DE L'ALLIANCE DANS LA DUREE

Les théories économiques sont mises à contribution pour fournir une explication à l'échec des alliances. La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975) met l'accent sur le rôle de comportement opportuniste par le partenaire qui poursuit des objectifs individuels plutôt que collectifs, en rendant l'alliance inefficace (Ring et Van de Ven, 1992). La théorie des jeux considère l'insécurité et la démotivation du joueur-partenaire la véritable cause de l'échec en raison de son comportement peu coopératif (Parkhe, 1993 b) et fortement compétitif. En sciences de gestion, l'attention est portée sur les modes de management qui rendent possible la gestion de l'alliance dans le temps. Les études théoriques et empiriques à partir de Franko (1971) aux plus récentes comme Kumar (2014) convergent sur des classes de motivations qui amènent à la fin de l'alliance stratégique :

- Dissolution en commun accord : (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003, Blanchot et Guillouzo, 2011) ;
- Fin de l'apprentissage : (Hamel, 1991 ; Blanchot, 2006) ;
- Changement dans la politique interne d'un des partenaires : (recentrage, acquisition et liquidation (Inkpen et Beamish, 1997 ; Meschi, 2003)) ;
- Changement de la politique stratégique entre partenaires en dehors de la relation : (Kogut, 1989 ; Doz, 1996 ; Park et Russo, 1996 ; Reuer, 2000 ; Reuer et Ariño, 2002) ;

- Changement du contexte institutionnel : (Lecraw, 1984 ; Blodgett, 1992) ;
- Ambiguïté et asymétries : (Pangarkar et Choo, 2001 ; Kumar, 2014).

L'instabilité de l'alliance peut provenir de la relation entre les partenaires ou de projet lui-même qui ne correspond plus aux objectifs de l'un ou l'autre des alliés (facteurs internes) ou, elle peut également être la conséquence de facteurs de l'environnement (facteurs externes). En termes de management et donc de facteurs internes, la plupart des échecs sont attribués à un manque de compréhension mutuelle, peu de confiance et des conflits de pouvoir entre les partenaires (Lorange et Roos, 1991 ; Blanchot et Guillouzo, 2011). Dans la perspective du management de l'alliance, Schaan (1988) souligne l'importance d'une « *capacité partenariale* ». Cette capacité est constituée de deux grandes aptitudes dont la première souligne les tensions qui sont spécifiquement décrites dans les approches sur la coopération.

La première est l'aptitude à gérer les multiples tensions inhérentes à la coentreprise et qui sont à l'origine de son instabilité chronique, c'est-à-dire :

- au niveau de ses objectifs, il y a une tension entre compétition et coopération ;
- au niveau de ses opérations, entre besoin de contrôle et besoin d'autonomie ;
- au niveau de son management, entre partage et domination ;
- au niveau des connaissances présentes, entre diffusion et rétention ;
- et au niveau des comportements, entre confiance et opportunisme.

La deuxième est l'aptitude transactionnelle qui permet de gérer de manière rapide et pertinente l'entrée dans l'alliance (avec la sélection des partenaires et la gestion des coûts de transaction) et la sortie de celle-ci – avec la gestion des coûts de désinvestissement – (Meschi, 2005).

Le tableau 1 résume les principaux facteurs de stabilité et d'instabilité cités dans la littérature.

Tableau 1 : Facteurs de stabilité et d'instabilité des alliances

FACTEURS DE SURVIE ET FIN D'UNE ALLIANCE			
STABILITÉ		INSTABILITÉ	
INTERNES	EXTERNES	INTERNES	EXTERNES

- Interdépendance des ressources et capacités ; - Compatibilité des objectifs et des intérêts ; - Capacité et compatibilité relationnelle ; - Confiance mutuelle ; - Standardisation d'une technologie.	- Information et communication fluide et complète ; - Champ de l'alliance significatif pour les partenaires ; - Complémentarité et interdépendances des contributions ; - Structuration équilibrée des équipes.	- Risque de non performance ; - Manque de confiance ; - Conflit dans les directions stratégiques ; - Reconfiguration de la propriété ou des structures de management.	- Comportement opportuniste d'un des partenaires ; - Changement dans la relation entre les partenaires ; - Rupture de la relation.
---	--	--	--

La perspective ouverte par le concept de coopétition amène à considérer plus spécifiquement, dans le cas des alliances entre concurrents, la difficulté à gérer les tensions entre les deux logiques simultanées de compétition et de coopération.

1.3 LE MANAGEMENT DES TENSIONS EN SITUATION DE COOPETITION

Pour développer simultanément des stratégies de compétition et de coopération avec le même partenaire-adversaire, les entreprises séparent, généralement, chacune de ces relations en leur sein. La littérature montre différentes manières de séparer les deux pôles de la coopération et de la compétition. Une première façon est de développer des relations de compétition sur certains marchés et des relations de coopération sur d'autres. Une autre façon de les séparer consiste à coopérer sur certains éléments de la chaîne de valeur et à s'affronter sur d'autres. En outre, deux entreprises peuvent ainsi travailler en commun sur la R&D tout en se concurrençant très fortement sur les produits finaux (Bengtsson et Kock, 1999, 2000). « D'autres fonctions peuvent être mutualisées comme le marketing dans le cas de la promotion d'une marque commune ou dans le cas de l'approvisionnement » (Fernandez et Le Roy, 2010).

Le choix de séparer (dans l'espace, le temps ou les deux) la coopération de la compétition permet d'éviter le problème d'une gestion managériale conflictuelle. En effet, la coopétition est une source de valeur mais aussi d'instabilité et de tensions (Bengtsson et Kock, 2003 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Lacoste, 2014 ; Raza-Ullah et *al.*, 2014). Ces tensions dérivent de la combinaison des deux dimensions opposées de la coopération et la concurrence (Le Roy et Fernandez, 2015). La tension est souvent multidimensionnelle et multi-niveaux. Fernandez, Le Roy et Gnyawali (2014) ont distingué des tensions coopétitives à trois niveaux : inter-organisationnels, intra-organisationnelle et individuelle.

Au niveau inter-organisationnel, la première tension se pose sur le dilemme entre la création de valeur commune et l'appropriation de valeur privée (Le Roy et Fernandez, 2015 ; Gnyawali et *al.*, 2012 ; Ritala et Tidström, 2014). Ensuite, des tensions apparaissent entre les éléments d'intégration et de distribution des connaissances (Le Roy et Fernandez, 2015 ; Oliver, 2004). Enfin, un autre type de tension coopérative provient des risques de transfert de confidentialité d'information et d'imitation technologique. Au niveau intra-organisationnel, deux principales sources de tension coopérative sont susceptibles d'exister. La première source de tension apparaît entre les différentes unités commerciales (Luo, Slotegraaf et Pan, 2006). En effet, les gestionnaires impliqués dans les activités internes sont en compétition avec les collègues impliqués dans les activités coopératives pour obtenir les ressources humaines, technologiques et financières de la société mère (Tsai, 2002). La deuxième source de tension concerne les employés impliqués dans des activités développées avec les concurrents. Ces employés font face à la tension lorsqu'un concurrent devient un partenaire ou quand un partenaire devient un concurrent (Le Roy et Fernandez, 2015 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Raza-Ullah et *al.*, 2014). Au niveau individuel, les tensions coopératives peuvent apparaître pour une variété de raisons. Les individus font face au dilemme de choisir entre une stratégie individuelle ou la stratégie de la collaboration. Dans un projet de collaboration pure, une identité commune est progressivement créée en tant que personnes de différentes entreprises travaillent ensemble au même moment. Dans un projet coopératif, alors l'équilibre psychologique des individus concernés peut devenir perturbée (Gnyawali, Lui et Madhavan, 2008 ; Raza-Ullah et *al.*, 2014). Les auteurs posent la question de comment gérer les tensions coopératives pour assurer le succès de la relation.

Finalement, la littérature identifie deux principes de gestion de la coopération. Le premier est le principe de séparation (Bengtsson et Kock, 2000 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013) : les entreprises peuvent se concurrencer sur certains marchés et coopérer sur d'autres ou, comme soutenu par Bengtsson et Kock (2000), les entreprises peuvent parvenir à faire vivre simultanément la compétition et la coopération en les situant sur des maillons différents de la chaîne de valeur. Elles peuvent coopérer sur la R&D et se concurrencer au niveau commercial (Bengtsson et Koch, 2000). Une autre façon de séparer la compétition de la coopération consiste à confier la coopération à un acteur qui sera chargé de la gérer. Quand il n'est pas possible de faire un compartimentage interne, la gestion de la coopération peut être réalisée par un acteur extérieur à l'entreprise, un acteur tiers comme un syndicat professionnel (Bengtsson et Kock, 2000), un client (Castaldo et *al.*, 2010) ou un acteur public (Fernandez et *al.*, 2013). Le principe de séparation pose le principal problème (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013) de la création des dissensions internes : chacun ne comprenant pas le rôle de l'autre. Pour

cette raison, plusieurs auteurs recommandent d'appliquer un principe d'internalisation ou d'intégration individuelle de la coopétition (Clarke-Hill et *al.*, 2003 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Fernandez et *al.*, 2014). Plutôt que de simplement séparer complètement les deux dimensions en les spécialisant, il semble nécessaire que les individus intègrent la logique paradoxale de la coopétition. Cela permet à chaque individu de comprendre son rôle dans l'organisation, et les raisons qui conduisent certains salariés à être en situation de coopération avec le concurrent (Granata et Le Roy, 2014).

Cette intégration individuelle de la logique paradoxale de la coopétition peut se faire par la formation, la formalisation de guidelines, l'explication de cette stratégie par la direction générale, etc. L'application du principe d'intégration revient à s'efforcer de gérer les tensions contradictoires entre la concurrence et la coopération en maintenant entre elles un équilibre (Granata et Le Roy, 2014). La question qui reste est « combien de temps cette situation peut-elle durer ? ».

1.4 SOUTENABILITE DE LA SITUATION DE COOPETITION

Dans la stratégie de coopétition le temps peut être divisé en événements, épisodes et époques (Crisan, 2013). Introduire le concept de coopétition au lieu de celui d'alliance entre concurrents en lien avec la durabilité conduit à proposer une nouvelle perspective. En effet, alors que l'analyse de la durabilité d'une alliance peut simplement se déduire de la datation de son début et de sa fin, la durabilité de la situation de coopétition si on la considère strictement consiste en l'identification des moments pendant lesquels la concurrence a été exactement simultanée à la coopération. En effet, la coopétition ne signifie pas réduire ni la coopération ni la concurrence ; il s'agit de maintenir un niveau de coopération entre des entreprises rivales d'un même secteur (coopération horizontale) pour faire face à un haut degré de concurrence ou, à l'inverse, maintenir un rapport de concurrence sur certains domaines de l'alliance entre des entreprises qui coopèrent au fin de n'arrêter pas la recherche et la croissance technologique pour acquérir une intelligente tranche de marché. Or, nous pouvons considérer que lors de la durée de vie totale d'une alliance, de telles situations peuvent se produire, se renouveler, s'interrompre et nous cherchons à identifier ces moments particuliers. L'analyse de la durabilité est donc un « spanning » chronologique du passé au présent et à l'avenir. Ce spanning peut se référer d'un point de vue commercial au temps d'accès ou de sortie d'un marché (Padula et Dagnino, 2007 ; Fang, 2006 ; Chen et Tjosvold, 2008).

Le thème de la durabilité de la coopétition a été traité uniquement en regardant la structure de la relation elle-même avec les partenaires engagés : relation verticale et relation horizontale. Selon les

travaux de Pellegrin-Boucher, Le Roy et Gurău (2013) la coopération verticale entre concurrents crée les conditions nécessaires à des relations plus stables, les entreprises se livrant à des collaborations à long terme pour accéder à des ressources complémentaires ou de capacités contrôlées par une organisation concurrente. Ainsi, la relation coopétitive est durable parce que la coopération horizontale est évitée et il n'y a des problèmes de superposition de ressources et informations. Donc, selon les auteurs, la différenciation des ressources organisationnelles semble favoriser une coopération à long terme entre les partenaires concurrents. Cependant, la spécificité des ressources doit être maintenue pour soutenir une relation stable, en encourageant les partenaires à collaborer afin d'accéder à ces ressources complémentaires (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013).

Au contraire, la coopétition horizontale résulte avoir une stabilité inférieure. Les résultats indiquent que les tensions inter-organisationnelles sont plus élevées dans les collaborations horizontales, lorsque les ressources et les compétences des deux partenaires se chevauchent. Dans une coopétition verticale est la concurrence qui oblige les partenaires à lancer des projets conjoints, leur collaboration est, donc, spécifique, avec des objectifs clairement définis, tels que la promotion conjointe d'une norme technologique ou l'intégration des ressources dispersées dans une offre de marché complexe. Pour cette raison, les relations de coopétition verticale sont plus durables qu'une relation de coopétition horizontale (Pellegrin-Boucher *et al.*, 2013).

Dans cette contribution, nous tentons d'aller plus avant dans la question de la durabilité de la situation de coopétition en portant notre attention sur la durée pendant laquelle la compétition et la coopération sont forts en intensité. Nous nous demandons si finalement, il faut peu de ces situations de tensions pour que l'alliance puisse durer ou si au contraire, ce sont ces situations de tensions qui nourrissent l'alliance par les bénéfices qu'elles procurent aux deux partenaires.

2. METHODOLOGIE ET DEMARCHE DE LA RECHERCHE

Pour nous, la durée ou la longévité n'est pas seulement une question de création puis de sortie d'une alliance. La durée et la longévité de la coopétition concernent la durée, la fréquence et la répétitivité des actions simultanément concurrentielle et coopérative au sein de la durée d'une alliance. Nous analysons l'impact de cette simultanéité sur la durée de la relation.

La contribution s'appuie, donc, sur l'analyse du cas approfondie de la coentreprise Sevel, issue de l'alliance entre PSA et FIAT. Suivant la méthode de l'*event history analysis*², ces partenaires ont été observés sur la période allant de la date de création de leur coentreprise (en 1978) au 2014, quand on a obtenu les dernières données.

2.1 L'ETUDE DE CAS : L'ALLIANCE PSA-FIAT

Nous avons choisi l'étude de cas car elle est considérée par de plus en plus de chercheurs en sciences sociales comme la méthode la plus appropriée pour comprendre des phénomènes dynamiques qui impliquent plusieurs dimensions (Yin, 2013).

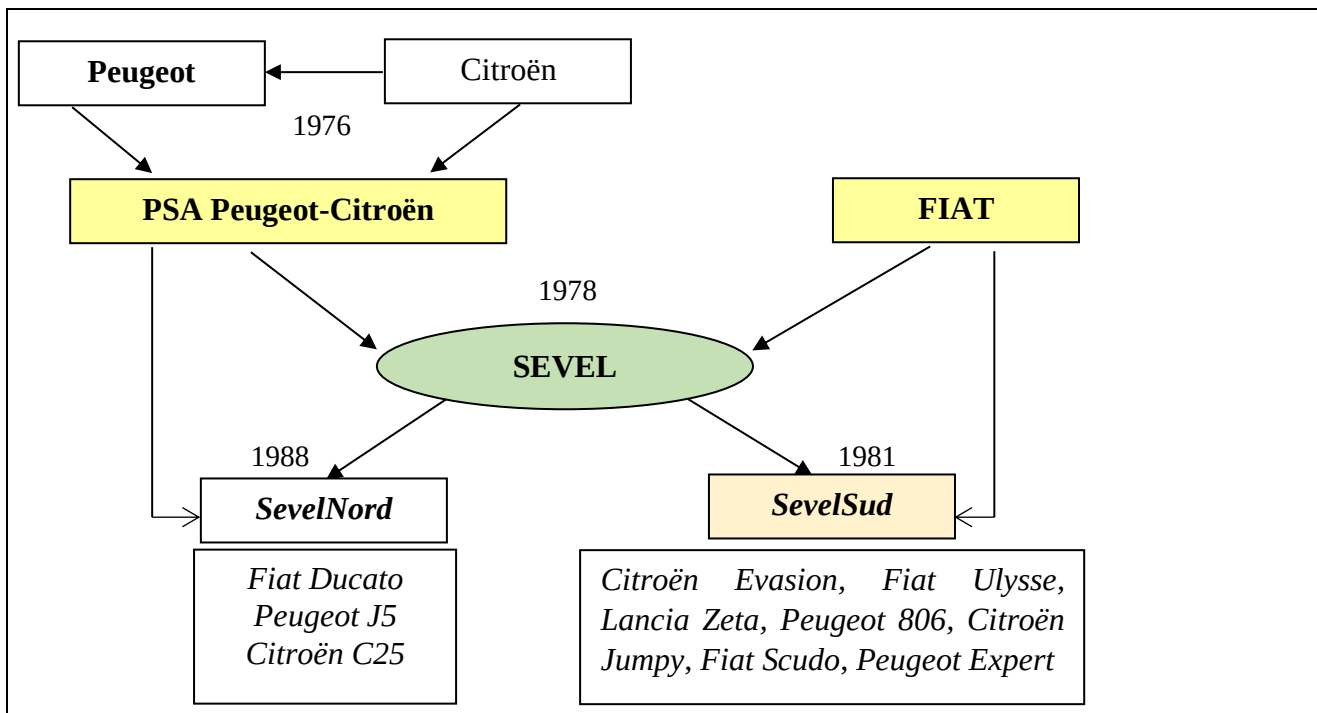
Si certaines études montrent que les connaissances produites par l'étude d'un cas unique sont idiosyncratiques et donc impropres à la généralisation, d'autres études (Yin, 2013) considèrent que la construction d'une théorie à partir d'un seul cas est tout à fait sensée et que le cas unique peut être source de généralisation scientifique sur les organisations. Yin (2013) dit que l'étude de cas unique se justifie dans les situations suivantes : tester une théorie existante, la confirmer, la remettre en question, la compléter. Nous considérons que ce cas est tout à fait remarquable car il est atypique et permet d'interroger la dimension temporelle précisément parce qu'il est exceptionnel dans sa durée.

L'alliance PSA entre Peugeot et Citroën qui s'est, d'abord, réalisée en 1976 est une alliance de type « fusion-absorption » où Peugeot (société absorbante) reçoit les actifs et les dettes de Citroën et où la prise de contrôle est réalisée sous forme de participation financière ; l'ensemble des participations est regroupé au sein d'une société holding PSA Peugeot-Citroën contrôlée par la famille Peugeot avec 30% du capital. L'alliance Sevel, objet de cette étude, concerne l'alliance stratégique entre PSA et FIAT. Cette alliance a produit la coentreprise Sevel destinée à la production de véhicules utilitaires. L'accord de coopération porte sur l'étude et la fabrication en commun d'un véhicule utilitaire. Une société commune est créée à Atessa en Italie : Sevel S.p.A (Société Européenne de Véhicules Légers) ou mieux connue sous le nom SevelSud sous le contrôle de FIAT. Elle est détenue à 50% par FIAT, 25% par Automobiles Peugeot et 25% par Automobiles Citroën. En 1981 une autre usine vient créée en France, à Valenciennes, SevelNord sous le contrôle de PSA.

² Une forme d'étude longitudinale dans laquelle l'unité d'enquête n'est pas l'individu ou un groupe social, mais l'événement social significatif, par exemple, le changement de l'occupation, la période de chômage ou tout autre événement significatif de la vie.

Le schéma ci-dessous présente cette alliance et ses effets : les productions réalisées sous forme de marques de véhicules utilitaires bénéficiant des mêmes technologies (moteur « fire ») mais vendues par PSA ou FIAT sous leur marque propres.

Figure 2 : L'alliance PSA - FIAT



2.2 LA COLLECTE DE DONNEES : LA METHODE DE L'OBSERVATION ET L'EVENT HISTORY ANALYSIS

La collecte de nos données se base sur deux principales méthodes qualitatives : l'observation et l'analyse des événements. L'observation est une méthode qualitative de collecte de données qui se base sur le suivi attentif des faits et pratiques des populations, sans volonté de les modifier, à l'aide d'une procédure appropriée. Elle peut être définie comme une technique de collecte de données visibles et audibles et comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain (Gavard-Perret, 2012).

L'observation implique au moins de remplir des tâches incontournables. Premièrement, il faut observer le déroulement des événements ; deuxièmement, le chercheur doit garder une trace de ses observations en les enregistrant d'une manière ou d'une autre. Enfin, il faut rendre compte de ce qui a été observé afin d'en proposer une interprétation (fiction rationnelle ou une abstraction fondée). Cette dernière tâche correspond bien sûr à l'aboutissement du processus, c'est la finalité poursuivie par tout chercheur, soit celle de produire du nouveau savoir sur un objet.

L'*event history analysis*, aussi connu comme l'analyse de survie-temps, modèles de durée, a l'objectif d'estimer ce qui est connu comme un taux de risque, c'est-à-dire la probabilité conditionnelle d'un événement. Quand on parle de l'analyse des événements il faut prendre en considération deux concepts : taux d'échec et fonction de survie. Dans les sciences sociales, à travers cette méthode nous regardons les données qui ont des variations des caractéristiques observables au fil du temps.

Les données sont issues de l'analyse systématique des rapports d'activité des sociétés PSA et FIAT tout au long de la période 1978-2014 ainsi que de données financières et comptables de la joint-venture SEVEL et d'entretiens approfondis avec les responsables de la joint-venture SEVEL. Les données sur la production et la commercialisation des différents modèles sont le produit du recueil de données secondaires et primaires.

3. RÉSULTATS

Nos résultats se présentent en trois sections principales. D'abord, nous présentons les résultats de la coopération entre PSA et FIAT ; ensuite, les éléments de coopération forte qui marquent la durée de vie de l'alliance. Finalement, nous soulignons les éléments de concurrence qui se déroulent simultanément aux opérations de coopération.

3.1 UNE ALLIANCE ENTRE CONCURRENTS EXCEPTIONNELLE POUR SA LONGEVITE

SEVEL est une coentreprise qui organise le partage des compétences et la mise en commun de la fabrication de modèles qui se trouveront en concurrence sur le marché. Il s'agit donc d'une alliance entre concurrents qui se trouvent en situation de coopération lorsque les modèles conçus et produits ensemble se trouvent frontalement en concurrence sur le marché. Ces modèles sont effectivement commercialisés sous la marque propre des deux signataires de l'alliance. Cette alliance a été créée en 1978 et existe toujours aujourd'hui, ce qui fait une longévité de trente-six ans, durée remarquable pour une alliance entre concurrents.

Les entretiens approfondis ont permis de mettre en lumière que la co entreprise a généré un certain nombre de bénéfices sur lesquels les signataires s'accordent dans leur appréciation. Pour eux, l'alliance a permis de :

- *Réaliser des économies d'échelle* : En général, une alliance peut aider une entreprise à réaliser des économies d'échelle. En se regroupant, les partenaires ont obtenu de meilleurs prix des fournisseurs et diminuer leur coût par produit.
- *Utiliser le réseau de distribution d'une grande entreprise* : Cette alliance a permis aux deux entreprises d'élargir leur marché de base.
- *Relayer le savoir* : La coopétition a permis de développer de nouveaux produits, d'échanger les connaissances et de répartir les activités de formation en vue d'améliorer le processus de production.
- *Choisir le meilleur partenaire* : Il s'agit d'un exemple excellent de coopétition où les partenaires ont compris comment répondre aux objectifs clés de l'autre.
- *Une coentreprise en vue de la production sur place* : Cette stratégie est consistée à créer une coentreprise où ont été transférés les connaissances et le savoir-faire de PSA et de FIAT³.

Le tableau 2 résume les éléments de coopération, compétition et coopétition de l'alliance.

Tableau 2 : La coopétition entre PSA et FIAT perçue par les partenaires

COOPÉRATION (PSA-FIAT)	COMPÉTITION (PSA-FIAT)
- Partage de conceptions ; - Mise en commun des connaissances ; - Mise en commun de compétences ; - Prise des décisions communes ; - Mise en commun des Innovations Technologiques ; - Disponibilité des produits ; - Mêmes stratégies ; - Répartition des dépenses d'investissement (cf. Bilan 1979, 220 milliards de liras, 110 PSA - 110 FIAT) ; - Répartition des dépenses de R&D ; - Répartition des dettes (cf. Bilan 1979 Prêt Bancaire) ; - Partage de risques de l'entreprise ; - Distribution complémentaire.	- Protection des compétences ; - Contrôle de la Société (SevelSud – FIAT et SevelNord – PSA) ; - Rapports avec fournisseurs et clients ; - Vente (selon la marque) ; - Distribution (selon la marque, renforcer l'offre commerciale propre) ; - Succès d'image.
COOPÉTITION (LE PROJET COMMUN SEVEL)	

³ Gimeno, J., & Woo C. Y. (1996). Hypercompetition in a Multimarket Environment: the Role of Strategic Similarity and Multimarket Contact in Competitive De-escalation. *Organization Science*, 7(3), 322-341.

- Produit de succès ;
- Production triplée depuis le début de la collaboration ;
- Augmentation de la part de marché domestique et international ;
- Expansion dans de nouveaux marchés hors l'Europe ;
- Nouveaux partenaires agrégées aux fondateurs ;
- Multiplication des modèles produits ;
- Plus de trente ans d'alliance.

Des entretiens, il ressort que les deux rivaux ont suivi le principe fondamental de coopétition - créer une plus grande valeur ensemble, tout en rivalisant pour acquérir une plus grande partie de la valeur (Gnyawali et Park, 2011) sur la durée. Toutefois, l'analyse dynamique de la coopétition fournit une appréciation plus nuancée de la longévité.

3.2 L'ALLIANCE PASSE TOUTEFOIS PAR DES FINS PREMATUREES

Une analyse approfondie de l'alliance montre qu'elle se transforme, se développe en créant un second site de production et de nouveaux projets pour décider plus tard de fermer ce second site. La durabilité de l'alliance Sevel passe par le développement de Sevel Nord puis la fin prématurée de Sevel Nord. La longévité concerne donc Sevel Sud tandis que l'alliance cesse à Sevel Nord. Le tableau suivant précise ces phases.

Première étape : Lancement de SEVEL (en fait SEVEL SUD)

ANS	EVENEMENTS
1978	<i>1er accord</i> de coopération pour l'étude et la fabrication en commun d'un véhicule utilitaire. Une société commune est créée à Atessa en Italie : <i>Sevel S.p.A</i> (Société Européenne de Véhicules Légers) ou mieux connue comme <i>SevelSud</i> détenue à 50% par Fiat, 25% par Automobiles Peugeot et 25% par Automobiles Citroën.
1979	Les deux groupes engagent l' <i>étude commune d'un petit moteur « quatre cylindres »</i> dénommé « <i>fire</i> ».
1981	<i>Lancement de la production</i> des <i>Fiat Ducato</i> , <i>Peugeot J5</i> , <i>Talbot Express</i> et <i>Citroën C25</i> , sur le site de Sevel « Val di Sangro » (<i>SevelSud</i>).

Deuxième étape : Lancement de SEVEL NORD, poursuite de SEVEL SUD

1988	<i>2e accord</i> pour le développement en commun d'un véhicule monospace et d'un véhicule utilitaire compact à <i>SevelNord</i> et extension de l'accord sur les véhicules utilitaires pour remplacer ceux produits depuis 1981. Cette nouvelle unité de production s'installe sur les communes de Lieu-Saint-Amand et de Hordain, à 20 km de Valenciennes et 15 km de Cambrai.
1993	<i>Lancement de la production</i> des <i>Citroën Jumper</i> , <i>Peugeot Boxer</i> et <i>Fiat Ducato</i> (<i>SevelSud</i>). <i>Lancement de la production</i> des <i>Citroën Evasion</i> , <i>Fiat Ulysse</i> , <i>Lancia Zeta</i> et <i>Peugeot 806</i> (<i>SevelNord</i>).

1994	<i>Inauguration du site industriel de SevelNord</i> pour la production des <i>Peugeot 806</i> , <i>Citroën Evasion</i> , <i>Fiat Ulysse</i> et <i>Lancia Z</i> . Comme Val di Sangro, le site est détenu à parité (50 – 50) par les deux groupes. Dans les deux cas, <i>la gestion du site est effectuée par le partenaire du pays correspondant</i> .
1995	<i>Lancement de la production des Peugeot Expert, Citroën Jumpy et Fiat Scudo</i> sur le site de SevelNord.
2002	- <i>Signature d'un accord cadre</i> prolongeant la coopération des deux groupes dans le domaine des véhicules utilitaires légers jusqu'en 2017. FIAT et PSA prévoient la conception et la réalisation de deux gammes de véhicules utilitaires légers qui seront mis sur le marché après 2005. - <i>Lancement des nouveaux monospaces</i> haut de gamme : <i>Peugeot 807</i>, <i>Citroën C8</i>, <i>Fiat Ulysse</i>, <i>Lancia Phédra</i> en remplacement des modèles <i>806</i>, <i>Evasion</i>, <i>Ulysse</i>, et <i>Z</i> écoulés à plus de 400 000 unités. On enregistre la production des 1000000ème véhicules (SevelNord).
2005	Signature d'un accord avec un partenaire turc TOFAS pour le développement et la production d'un petit véhicule utilitaire d'entrée de gamme industrialisé par TOFAS dans son usine de Bursa (Turquie).
2006	<i>Mai</i> : présentation du nouveau fourgon <i>Citroën Jumper</i>, <i>Peugeot Boxer</i> et <i>Fiat Ducato</i> et du dispositif industriel associé à Val di Sangro. • Investissement : 1,1 milliard d'euros. • Capacité : 260 000 véhicules par an. <i>Novembre</i> : présentation du nouveau fourgon compact et combi <i>Citroën Jumpy</i>, <i>Peugeot Expert</i> et <i>Fiat Scudo</i> et du dispositif industriel associé à SevelNord. • Investissement : 700 millions d'euros. • Capacité : 130 000 véhicules par an.
2007	<i>Septembre</i> : lancement industriel de <i>Citroën Nemo</i>, <i>Peugeot Bipper</i> et <i>Fiat Fiorino</i>, nouveau concept de fourgonnette compacte et économique développé avec FIAT et réalisé en partenariat avec TOFAS. • Investissement de 380 millions d'euros dont 190 millions d'euros pour la R&D. • Capacité : 135 000 véhicules par an ; revue à la hausse en 2007 : 158 000 véhicules par an dont 2/3 pour Peugeot et Citroën.
2009	SevelNord enregistre la production des 2 000 000ème véhicules.

Troisième étape : Fin de SEVEL NORD, poursuite de SEVEL SUD

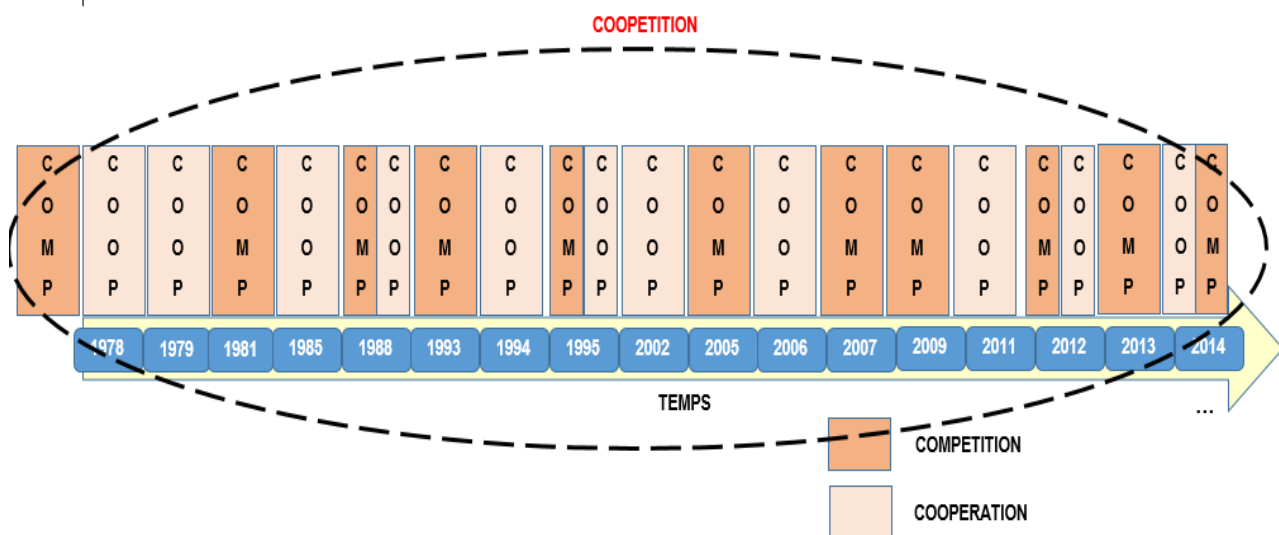
2011	PSA et FIAT ne renouvelleront pas leur accord de joint-venture de <i>Sevel Nord</i> au-delà de 2019.
2012	Le 11 juillet 2012, les deux entreprises partenaires (FIAT et PSA), ont informé que PSA reprendrait la participation de FIAT dans SevelNord avant la fin 2013, « <i>Dès 2013, FIAT aura un simple accord commercial pour acheter des véhicules à SevelNord</i> » souligne le syndicat, confirmant la fin de la coopération sur SevelNord en 2017. En 2011, FIAT avait annoncé que la coopération dans SevelSud continuerait jusqu'à 2019. Suite au prochain départ de FIAT, PSA et TOYOTA ont signé un accord précisant que PSA fournirait à TOYOTA des véhicules utilitaires légers sous la marque TOYOTA dérivés des Peugeot Expert et Citroën Jumpy, respectivement, produit à SevelNord. L'accord prévoit également une collaboration sur la prochaine génération de véhicules devant être produits par PSA Peugeot-Citroën. Cette collaboration devrait s'étendre au-delà de 2020.
2014	Décision d'arrêter l'alliance entre PSA et FIAT dans l'établissement de SevelNord.

Au sein de la même alliance, nous constatons que deux projets qui sont absolument identiques en termes d'objectif et de mode de gouvernance n'ont pas la même longévité. Nous cherchons alors à identifier les raisons de cette différence dans la longévité de projets en mesurant spécifiquement la durée de la situation de coopétition. Pour ce faire, nous identifions l'intensité de la situation de compétition en signalant les dates de lancement des véhicules sous leurs marques propres.

3.3 INTENSITE DE LA COOPETITION : FIN OU SURVIE DE L'ALLIANCE

Pour bien comprendre comment les partenaires PSA et FIAT ont géré leur stratégie de coopétition nous avons cherché à identifier pour chaque année, grâce à la méthode de *l'event history analysis*, les moments de coopération et de compétition (Figure 3).

Figure 3 : Les moments de coopération et de compétition du Projet Sevel



La figure montre l'alliance PSA – FIAT dans le temps avec leur joint-venture SevelSud (toujours vivante). Les partenaires ont choisi pour une séparation temporelle des événements de coopération et de compétition. L'alternance de la coopération et de la compétition permet aux partenaires de collaborer pour le développement d'un nouveau projet, une nouvelle technologie, un nouveau modèle et de se concurrencer sur le marché à travers la vente de leurs produits selon leur marque propre.

Les figures suivantes représentent sur l'axe du temps les actions de coopération (accords de fabrication des modèles) et les situations de concurrence (le temps au cours duquel les véhicules sont concurrents sur le marché). Nous comparons des modèles strictement concurrentiels, c'est-à-

dire appartenant au même segment de marché (les véhicules utilitaires) s'adressant aux mêmes clients, dans la même gamme de prix, présentés sous des marques propres de FIAT ou de PSA. Le premier tableau présente ces éléments pour SEVEL SUD, le second pour SEVEL NORD.

Figure 4 : La coopétition chez SEVELSUD

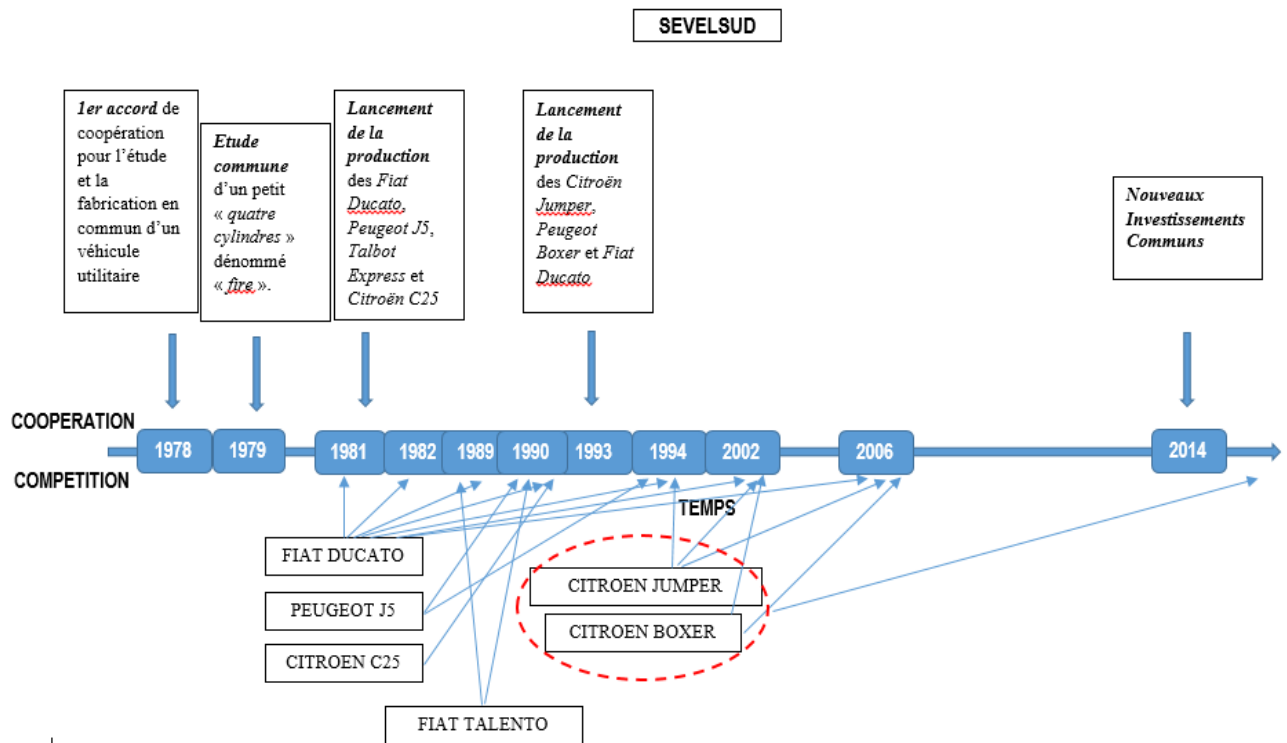
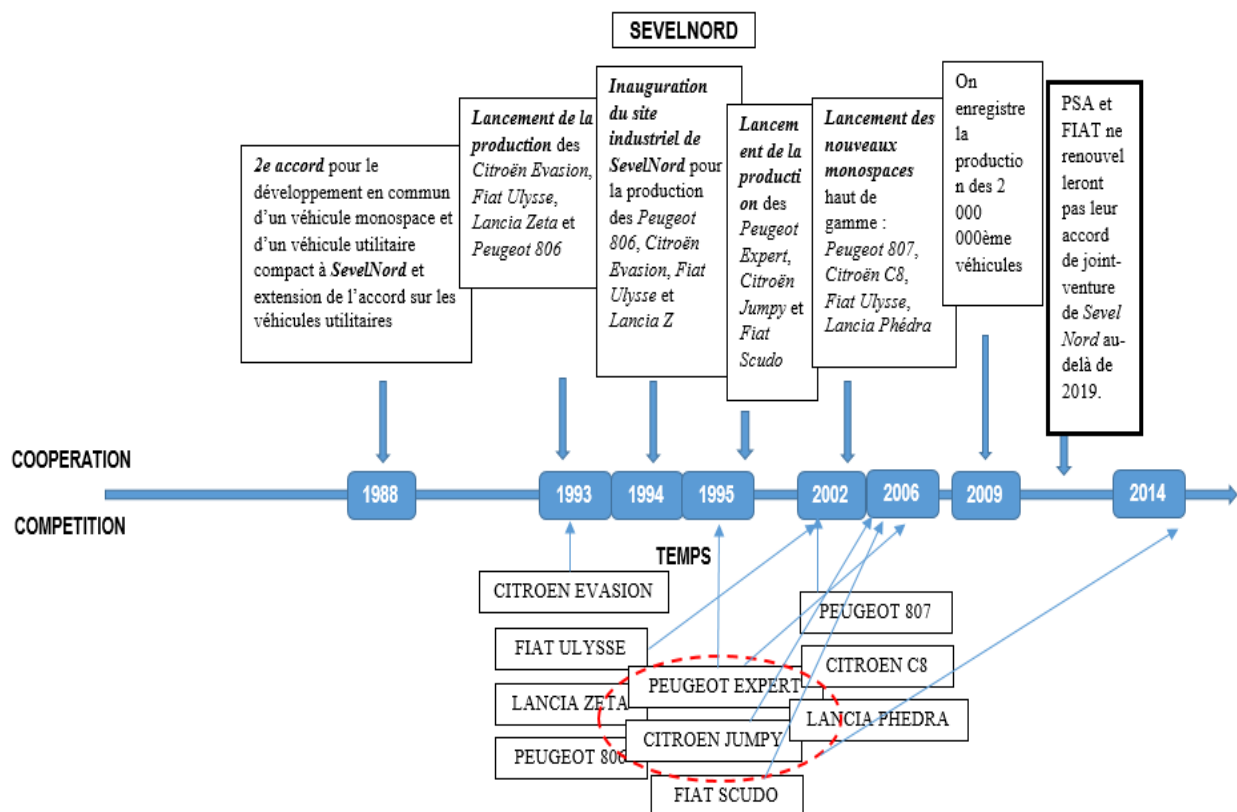


Figure 5 : La coopétition chez SEVELNORD



Durant la durée de l'alliance, nous avons bien des véhicules vendus par FIAT et PSA, sous leurs marques propres, proposés sur le marché en même temps que les accords de coopération. Toutefois l'analyse plus précise de la durée au cours de laquelle ces véhicules restent sur le marché permet d'affiner la recherche.

3.4 SITUATION DE COOPETITION AU SEIN DE L'ALLIANCE ENTRE CONCURRENTS

Le tableau suivant mesure précisément cette durée.

La coopétition comme durée de concurrence/coopération des modèles SEVEL SUD

SITE SEVELSUD					
PSA			FIAT		
APPARITION	MODELE	RETRAIT - DUREE	APPARITION	MODELE	RETRAIT - DUREE
1981	PEUGEOT J5 CITROEN C25	1994 (13 ans) 1994 (13 ans)	1981	FIAT DUCATO (25 ans)	2006
1994	CITROEN JUMPER CITROEN BOXER	2006 (12 ans) 2006 (12 ans)	1989	FIAT TALENTO (1 an)	1990
2006	CITROEN JUMPER CITROEN BOXER	Aujourd'hui	2006	FIAT DUCATO	Aujourd'hui

La coopération pour le site SEVEL SUD a duré 35 ans et elle est encore durable. Il s'est effectivement passé trente-cinq ans au cours desquels des véhicules concurrents étaient proposés à la vente en même temps que les accords de coopération pour les produire. Le temps n'a pas été géré de la même façon pour les deux partenaires. Du côté français, ce temps a permis de lancer quatre modèles nouveaux et deux modèles rénovés tandis que du côté italien, deux modèles seulement ont été lancés dont un échec et un succès qui a été récemment renouvelé. Du côté de SEVEL NORD, l'analyse approfondie montre une situation de marché plus complexe.

La coopération comme durée de concurrence/coopération des modèles SEVEL NORD

SITE SEVELNORD					
PSA			FIAT		
APPARITION	MODELE	RETRAIT - DUREE	APPARITION	MODELE	RETRAIT - DUREE
1993	CITROEN EVASION PEUGEOT 806	2002 – 9 ans 2002 – 9 ans	1993	FIAT ULYSSE LANCIA ZETA	2002 – 9 ans 2002 – 9 ans
1995	PEUGEOT EXPERT CITROEN JUMPY	2006 – 11 ans 2006 – 11 ans	1995	FIAT SCUDO	2006 – 9 ans
2002	PEUGEOT 807 CITROEN C8	2014 – 12 ans 2014 – 12 ans	2002	FIAT ULYSSE LANCIA PHEDRA	2010 – 8 ans 2010 – 8 ans
2006	PEUGEOT EXPERT CITROEN JUMPY	Aujourd'hui Aujourd'hui	2006	FIAT SCUDO	2017 – 11 ans

L'observation de ces résultats montre une durée ininterrompue de coopération de 23 ans pour SEVEL NORD. Lors de cette période, il s'est trouvé toujours des modèles Fiat en concurrence avec les modèles PSA. Nous observons que PSA a proposé 6 véhicules et 2 modèles renouvelés contre 4 et 2 modèles renouvelés pour FIAT.

Sur le tableau, on observe que de 1993 à 2002, soit pendant 9 ans, la coopération a été effective avec la concurrence entre les modèles Citroën Evasion, Peugeot 806, Fiat Ulysse et Lancia Zeta. Pour ce qui concerne les seconds modèles, les Peugeot expert et Citroën Jumpy ont fait face à la Fiat Scudo pendant 9 ans seulement. Ensuite, PSA et Citroën ont poursuivi la vente tandis que Fiat ne proposait plus ce modèle. Cela laisse un bénéfice de deux années favorables à PSA. Egalement pour ce qui concerne la Peugeot 807 et la Citroën C8 face aux Fiat Ulysse et Lancia Phédra, la durée de commercialisation est différente du côté français ou italien (12 ans côté français, contre seulement 8 du côté italien). Le temps de commercialisation est donc géré de façon différente par les deux partenaires.

L'analyse approfondie des situations de coopération sur les deux sites conduit à observer qu'elles ne sont pas équivalentes. La situation de coopération a été effective et intense avec jusqu'à 6 modèles

en commercialisation concurrente sur le marché pour les véhicules construits sur le site de Sevel Nord. Quatre modèles du côté PSA ont affronté trois modèles du côté de FIAT. Pour ce qui concerne le site SevelSud, la concurrence a pris une tournure très différente. La coopération a existé également entre quatre modèles côté PSA contre un modèle qui a tenu la concurrence tout au long de ces années (Fiat Ducato).

Les situations concurrentielles ne sont pas équivalentes selon les modèles et leur succès sur le marché. Le site SEVEL NORD produit des véhicules comparables en durée de mise en marché. On peut associer cette observation à l'identification d'une situation de concurrence. A l'inverse, le site de SEVEL SUD produit du côté italien une star incontestée par sa longévité. La concurrence prend une forme moins intense dans cette situation. En effet, un modèle spécifique se distingue nettement par sa longévité ce qui lui confère une identité propre et signale un attachement à la marque indéniable. Il bénéficie vraisemblablement d'une image très forte et d'un attachement particulier des clients ce qui le protège d'une situation de concurrence. Dans ce cas, il semble que l'attachement à la marque évite que le constructeur soit placé devant les difficultés liées aux tensions de la concurrence. Le site de production qui poursuit la coopération se trouve finalement dans une situation particulière du point de vue de la concurrence et l'on se demande si du point de vue du client les modèles sont véritablement concurrents, c'est-à-dire appartenant au même ensemble de considération et envisagés pour l'achat. Cette observation, qui demande toutefois des observations supplémentaires sur le marché pour être confirmée, laisse donc penser que l'alliance la plus durable n'est pas celle qui place les partenaires dans une véritable situation de coopération. L'alliance SEVEL NORD qui présente les conditions d'une concurrence plus intense est arrêtée. L'alliance SEVEL SUD qui présente une forme particulière d'un modèle contre le reste du monde est poursuivie vraisemblablement parce que cette situation n'est pas une situation de forte rivalité. Bien sûr, d'autres éléments doivent être envisagés pour expliquer la poursuite ou l'arrêt de l'alliance mais ce résultat suggère que la coopération et une forte concurrence n'est pas forcément la garantie de la durabilité.

DISCUSSION

Dans cette contribution, nous avons cherché à observer les effets de la dimension temporelle sur la coopération. La dimension temporelle intervient tout d'abord au travers du concept de la synchronicité de la compétition et de la coopération. Cette synchronicité est nécessaire voire constituante du concept de coopération. Nous avons voulu considérer de plus près cette

synchronicité de la situation de coopération et de concurrence en mesurant précisément les dates et les durées des moments au cours desquels l'entreprise se trouvait à coopérer et à se concurrencer.

Nous avons lié le concept de synchronicité à celui de durée. L'idée sous-jacente est qu'une situation de tensions entre compétition et concurrence est difficile à gérer et que la situation de coopération peut alterner des moments au cours desquels la compétition est plus forte ou que la coopération l'emporte mais certains auteurs ont soutenu au contraire que la coopération pouvait servir la longévité. Pour Hamel, par exemple, la stratégie de coopération, permettant de bénéficier de points forts de la coopération et de la compétition, donne à l'alliance un élixir de longévité et elle ne fait pas d'obstacle à l'indépendance des partenaires (Hamel et *al.*, 1989). La logique de la coopération permet, donc, d'avoir un avantage concurrentiel à long terme. Au niveau de la coopération la confiance et l'harmonie permettent à chaque partenaire d'apprendre de l'autre et de préserver l'accès à ses compétences propres. La collaboration est, alors, la traduction de la volonté et de la capacité de chaque partenaire d'absorption du savoir-faire de l'autre.

Au contraire, on peut voir les alliances entre concurrents comme des nouvelles formes de concurrence (Hamel et *al.*, 1989 ; Hamel, 1991 ; Lei et *al.*, 1997) où interviennent les rapports de force entre partenaires-adversaires. Dans cette logique, plus une entreprise travaille avec son concurrent, plus elle renforce ce concurrent. En effet, ce dernier peut utiliser les ressources et les compétences auxquelles la coopération lui donne accès pour initier de nouvelles actions concurrentielles et, donc, améliorer sa position de marché au détriment de celles de ses partenaire-adversaires. Dans cette perspective, on peut facilement comprendre que la relation de coopération est une relation instable et sous tension. Plus les entreprises impliquées dans la coopération sont en concurrence directe, plus la coopération a une durée de vie courte (Park et Russo, 1996) : une des firmes peut considérer que son adversaire-partenaire gagne plus qu'elle dans la coopération. Cette asymétrie des gains peut provoquer un désavantage de compétitivité tel qu'il vaut mieux arrêter la relation de coopération plutôt que de trop renforcer son concurrent. Dans le même ordre d'idée, à tout moment, une entreprise en relation de coopération avec son concurrent peut être tentée de maximiser les gains liés à la coopération, soit en minimisant son investissement, soit en tentant de capter le plus possible la valeur créée en commun ; un tel rapport provoque la rupture de l'alliance parce que le partenaire-adversaire peut considérer que l'autre ne joue pas le jeu et mettre rapidement fin à la relation. La tentation est grande, dans ce cas, de rompre la relation de coopération pour exploiter son avantage concurrentiel tout en privant l'ancien partenaire-adversaire de ressources qui lui seraient nécessaires pour résister à une attaque concurrentielle (Pellegrin-Boucher, 2006).

Malgré cette forte instabilité de la stratégie de coopétition, de nombreuses entreprises choisissent de s'allier avec ses concurrents. Pourtant, la durabilité de la coopétition représente un gap théorique dans les recherches en management stratégiques. Si les entreprises sont conduites à nouer durablement à la fois des relations de compétition et de coopération avec leurs rivaux, les relations avec chacun des rivaux peut évoluer très vite. Une relation de coopétition avec un rival peut voir le degré de compétition augmenter du jour au lendemain, comme elle peut voir le degré de coopération augmenter ou diminuer de façon très rapide. Selon Park (2011) obtenir les meilleurs résultats par les rapports de concurrence réside dans la capacité des partenaires de trouver un équilibre pour chaque tension (Park, 2011). Du côté spécifique de la coopétition, Soppe, Lechner et Dowling (2014) montrent que les entreprises engagées dans certaines relations coopétitives arrêtent leur alliance pour trois principales raisons : niveau élevé de risques, mise en place de stratégies alternatives et adoption de stratégies divergentes. Dans certains cas, les entreprises résiliés évitent la coopétition en raison du risque perçu et la crainte de conséquences négatives (Soppe et *al.*, 2014, p. 558). Dans d'autres cas, certaines entreprises désengagent de la collaboration une fois qu'elles ont développé des compétences internes ou trouvés partenaires d'affaires plus attrayantes. En général, alors, trouver une alternative perçue comme moins risqué conduit à la cessation de la coopétition (Soppe et *al.*, 2014).

Dans le cas que nous avons analysé, nous n'observons pas ces comportements opportunistes. Jolly (1997) analysant la joint-venture SEVEL avait conclu à une alliance PSA et Fiat ont choisi d'unir leurs efforts uniquement sur une partie de la chaîne de valeur. Ils ont attaché leur alliance à la conception et la fabrication d'un tout nouveau MPV. Ça signifie que les deux groupes font de la compétition à l'étape de la commercialisation. La même MPV est vendu sous quatre noms différents : Peugeot 806, Citroën Evasion, Fiat Ulysse et Lancia Zeta à quatre réseaux différents. En fait, les deux groupes n'avaient pas de véritable alternative à ce choix. Il était évidemment inconcevable de fusionner le les réseaux de distribution des deux groupes (chaque groupe que veut garder sa vie privée) ou de mettre en place à partir de zéro un nouveau réseau. Les partenaires n'ont pas été en mesure d'intégrer leurs efforts à l'étape de la commercialisation principalement parce que les noms de marque sont des questions centrales dans le marché automobile.

Chaque fabricant détient un capital de marque qu'il veut préserver et exploiter. La perspective de la coopétition sur ce cas amène à considérer qu'au lieu de constituer une limite à l'alliance, cette situation est de nature à apporter davantage de performance parce que les efforts de la coopération sont démultipliés par la situation de concurrence.

Effectivement, dans ce secteur, les marques sont connues, identifiées par les clients. Elles ont des identités affirmées et les constructeurs cherchent à faire bénéficier leurs modèles des associations liées à la marque. Pour Jolly (1997) qui ne pose pas spécifiquement la question de la coopétition, les avantages économiques de l'alliance sont contrebalancés par de fortes contraintes : la nécessité de la part de PSA et de FIAT de créer la différenciation entre les marques qui ont bénéficié des mêmes modes de production. Pour bénéficier des économies d'échelle, ces modèles partagent le même châssis, les mêmes formes, les mêmes moteurs et même certaines parties mécaniques. Finalement, 90% des composants sont communs avec des différences portant uniquement sur quelques éléments de design. Cette situation crée de très légères opportunités de différenciation et accroît la substituabilité et la concurrence. La force de la marque, l'image et la réputation et l'importance du réseau de distribution deviennent essentiels mais Jolly (1997) anticipe une guerre de prix entre produits aussi substituables.

L'analyse réalisée sur les sites de Sevel Sud et Sevel Nord montre une situation de concurrence plus forte, par le nombre de modèles et la durée de commercialisation entre les véhicules produits par SEVEL NORD que pour les modèles produits par SEVEL SUD. Dans ce site, un véhicule particulier (FIAT DUCATO) se distingue par sa longévité (25 ans pour le modèle lancé en 1993 qui est relancé en 2006 et est toujours commercialisé aujourd'hui).

Lorsque l'on rapproche cette forme particulière de concurrence de la poursuite de l'alliance tandis qu'une concurrence plus intense est liée à la fin de l'alliance dans le cas de SEVEL NORD, on doit conclure en la difficile longévité de la stratégie de coopétition. Finalement, l'alliance dure mais elle dure pour le projet le moins coopétitif, c'est-à-dire celui pour lequel la concurrence est amoindrie par la force de la marque.

CONCLUSION

Dans cette contribution, nous avons analysé une alliance exceptionnelle du point de vue de sa durée, l'alliance SEVEL qui existe depuis plus de trente-cinq ans. Nous avons ensuite considéré les approches portant sur la longévité et la stabilité de l'alliance, les contributions portant sur les alliances entre concurrents et plus spécifiquement les apports spécifiques des auteurs sur la coopétition. Cette revue des littératures ancrées dans les différentes perspectives nous a emmenés à dissocier la durée de l'alliance entre concurrents de la situation de coopétition qui suppose la simultanéité de la compétition et de la coopération.

Nous avons examiné, au sein d'une alliance exceptionnellement longue, les différents projets et leur durabilité, selon la situation dans laquelle étaient placés les partenaires dans leur projet de coopération et en concurrence sur le marché. Deux accords sont absolument symétriques dans leurs objectifs, leur mode de gouvernance et leur organisation, les accords SEVEL SUD et SEVEL NORD qui ont pour but de mettre en commun la production de véhicules industriels qui seront en concurrence sur le marché. Or, un des accords s'arrête prématurément tandis que l'autre se poursuit.

Nous avons lié la décision de clôture ou de poursuite à la situation de concurrence sur le marché. Les différences de ce point de vue amènent à considérer que lorsque la concurrence est vive, la coopétition est plus difficile à maintenir dans la durée.

Cette observation confirme la littérature sur les difficultés de la stratégie de coopétition, mais dans notre contribution, nous n'identifions pas d'opportunisme du partenaire, plutôt simplement un intérêt moins évident pour la mise en commun des connaissances et le choix de nouveaux partenaires pour de nouveaux projets.

RÉFÉRENCES

- Beamish, P.W et A.C. Inkpen (1995), Keeping international joint ventures stable and profitable, *Long Range Planning*, 28:3, 2-36.
- Bengtsson, M., S. Hinttu et S. Kock (2003), Relationships of cooperation and competition between competitors, *19th annual IMP conference*
- Bengtsson, M. et S. Kock (2000), "Coopetition" in business Networks—to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29:5, 411-426.
- Bengtsson, M. et S. Kock (1999), Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks, *Journal of business & industrial marketing* 14:3, 178-194.
- Bidault, F. et M. Salgado (2001), Stability and Complexity of Inter-Firm Co-operation: The case of Multi-Point Alliances, *European Management Journal*, 19:6, 619-628.
- Blanchot, F. et R. Guillouzo (2011), La rupture des alliances stratégiques: une grille d'analyse, *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 15:2, 95-107.
- Blanchot F. (2006), Alliances et performances: Un essai de synthèse, Cahiers de Recherche CREPA/ DRM, 1, Université Paris Dauphine.
- Blodgett, L.L. (1992), Factors in instability of international joint venture: An event history analysis, *Strategic Management Journal*, 13:3, 475-481.
- Brandenburger, A.M. et B. J. Nalebuff (1996), The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy, *Harvard Business Review*, 57-71.
- Camara, A., Cheriet F. et F. Fort (2013), Comment mesurer la performance des alliances stratégiques internationales? Application aux industries agroalimentaires en Afrique de l'Ouest.

- Castaldo S., Möellering G., Grosso M. et Zerbini F. (2010), Exploring How Third-party Organizations Facilitate Coopetition Management in Buyer-seller Relationships, in S. Yami (éd.), *Coopetition: Winning strategies for the 21st Century*. Edward Elgar Publications, UK, p. 141-165.
- Chen, M.J. (2008), Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective, *Journal of Management Inquiry*, 17, 288-305.
- Chen, G. et Tjosvold D. (2008), Organizational values and procedures as antecedents for goal interdependence and collaborative effectiveness. *Asia Pacific Journal of Management*, 25, 93-112.
- Cherbib, J. et C. Assens (2008), La dynamique asymétrique des alliances stratégiques, XVIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Nice.
- Cheriet, F. (2009), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires, Thèse de Doctorat, Montpellier Sup'Agro.
- Clarke-Hill C., Li H. et B. Davies (2003), The Paradox of Co-operation and Competition in Strategic Alliances: Towards a Multi-paradigm Approach, *Management Research News*, 26:1, 1-21.
- Dagnino, G.B et G. Padula. (2002), "Coopetition strategy". *A new kind of interfirm dynamics for value creation. Coopetition strategy. Towards a new kind of Interfirm dynamics*.
- Doz, Y.L. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?, *Strategic Management Journal*, 17, 55-83.
- Dumez, H. et A. Jeunemaître (2006), Reviving narratives in economics and management: towards an integrated perspective of modelling, statistical inference and narratives, *European Management Review* 3:1, 32-43.
- Fang, T. (2006), 'Negotiation: the Chinese Style', *Journal of Business and Industrial Marketing*, 21(1), 50-60.
- Franko, L.G. (1971), Joint venture divorce in the multinational company, *Columbia Journal of World Business*, 6:3, 13-22.
- Fernandez A-S et Chiambaretto P. (2013), How to manage learning tensions in coopetition? The role of Information Systems, 13th Annual Conference of EURAM, Istanbul, Turquie, 26-29 juin.
- Fernandez A-S. et Le Roy F. (2013), Comment coopérer avec ses concurrents? L'avènement de l'équipe-projet coopérative, *Revue Française de Gestion*, vol. 39, n°232, p. 61-80
- Fernandez A-S., Le Roy F. et D. Gnyawali (2014), Sources and Management of Tension in Coopetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe, *Industrial Marketing Management*, 43:2, 222-235.
- Garrette, B. et P. Dussauge (1995), Les stratégies d'alliance, Les Ed. d'Organisation.
- Geringer, J.M. (1991), Strategic determinants of partner selection criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22:1, 41-62.
- Geringer, J.M., et L. Hebert (1989), Control and performance of international joint ventures, *Journal of international business studies*, 235-254.
- Geringer, J.M. et L. Hebert (1991), Measuring performance of international joint venture, *Journal of International Business Studies*, 22:2, 249-263.
- Glaister, K.W. et P.J. Buckley (1998), Measures of Performance in UK International Alliances, *Organization Studies*, 19:1, 89-118
- Gnyawali, D.R. et B.R Park (2011), Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation, *Research Policy* 40:5, 650-663.
- Gnyawali, D. R., R. M. Madhavan, J. He et M. Bengtsson (2012), 'Contradictions, dualities and tensions in cooperation and competition: a capability based framework'. Presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, MA.

- Gnyawali, D. R., J. He et R. Madhavan (2008). 'Co-opetition. Promises and challenges'. In C. Wankel (ed.), *21st Century Management: A Reference Handbook*, pp. 386–398. London: Sage.
- Granata, J. et F. Le Roy (2014), Le management de la coopétition en PME: le cas des vignerons du Pic Saint-Loup, *Finance Contrôle Stratégie*, 17-2.
- Gulati, R. (1998), Alliances and networks, *Strategic Management Journal*, 19:4, 293-317.
- Hamel, G. (1991), Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 12, 83-103.
- Inkpen, A.C. (2000), A note on the dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope, *Strategic Management Journal*, 21:7, 775-779.
- Inkpen, A.C. et P. Beamish (1997), Knowledge, bargaining power and the instability of international joint venture, *The Academy Management Review*, 2, 177-202.
- Killing, P. (1983), *Strategies for Joint Venture Success*, Praeger Publishers
- Kogut, B. (1991), Joint Ventures and the option to expand and acquire, *Management Science*, 37:1, 19-33.
- Kogut, B. (1989), The stability of joint ventures: reciprocity and competitive rivalry, *Journal of Industrial Economics*, 38, 183-198.
- Kogut, B. (1988), Joint Ventures: Theoretical and empirical perspectives, *Strategic Management Journal*, 9, 319-332.
- Kumar, R. (2014), Managing ambiguity in strategic alliances, *California Management Review*, 56:4, 82-102.
- Lacoste, S. (2014), 'Coopetition and framework contracts in industrial customer–supplier relationships', *QualitativeMarketResearch: An International Journal*, 17, pp. 43–57.
- Lado, A.A., N.G. Boyd, and S. C. Hanlon (1997), Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model, *Academy of Management Review* 22:1, 110-141.
- Lecraw, D.J. (1984), Bargaining power, ownership and profitability of transnational corporations in developing countries, *Journal of International Business Studies*, 26:3, 637-654.
- Le Roy, F. et A-S. Fernandez (2015), Managing Coopetitive Tensions at the Working-group Level: The Rise of the Coopetitive Project Team, *British Journal of Management*.
- Leung, W-F, (1997), The duration of international joint ventures an foreign wholly-owned subsidiaries, *Applied Economics* 29:10, 1255-1269.
- Lorange, P. et Roos, J. (1991), Why some strategic alliances succeed and others fail, *The Journal of Business Strategy*, (January/ February), 25-30.
- Luo, X., R. J. Slotegraaf et X. Pan (2006), 'The "coopetition" simultaneous role of cooperation and competition within firms', *Journal of Marketing*, 70, pp. 67–80.
- Meschi, P.X. (2006), Réseaux inter-organisationnels et survie des alliances, XVème Conférence Internationale de l'AIMS, Genève.
- Meschi, P.X. (2005), Apprentissage d'expériences des partenaires et survie des coentreprises, *Finance Contrôle Stratégie*, 8:4, 121-152.
- Meschi, P.X. (2004 b), Survie des co-entreprises d'internationalisation dans les pays émergents : Quels impacts du risque pays?, XIIIème Conférence de l'AIMS, Le Havre.
- Meschi, P.X. (2003), Pourquoi et comment sortir d'une alliance?, *Revue Française de Gestion*, 143, 159-179.
- Mohr, A.T. (2006), A multiple constituency approach to I.J.V performance measurement, *Journal of World Business*, 41, 260- 274.
- Oliver, A. L. (2004). 'On the duality of competition and collaboration: Network-based knowledge relations in the biotechnology industry', *Scandinavian Journal of Management*, 20, 151– 171.
- Padula, G. et G.B. Dagnino (2007), Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. *International Studies of Management & Organization* 37:2, 32-52.

- Pangarkar, N. (2003), Determinants of alliance duration in uncertain environments: The case of the biotechnology sector, *Long Range Planning* 36:3, 269-284.
- Pangarkar, N., et Choo, A. (2001), Do firms seek symmetric alliance partners? An exploratory study, *Journal of Asia-Pacific Business*, 3(1), 83-100.
- Park, S.H. et G.R. Ungson (1997), The effect of national culture, organizational complementarity and economic motivation on joint venture dissolution, *The Academy of Management Journal*, 40:2, 279-307.
- Park, S.H. et M.V. Russo (1996), When competition eclipses cooperation: an event history analysis of joint venture failure, *Management Science*, 42:6, 875-890.
- Parkhe, A. (1993 b), Partner nationality and the structure-performance relationship in strategic alliances, *Organization Science*, 4, 301-324.
- Pellegrin-Boucher E. et H. Fenneteau (2007), Le management de la coopétition, *Revue Française de Gestion*, 176, 111-133.
- Rahman, N. et H.J. Korn (2014), Alliance longevity: Examining relational and operational antecedents, *Long Range Planning* 47:5, 245-261.
- Raza-Ullah, T., M. Bengtsson et S. Kock (2014), 'The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels', *Industrial Marketing Management*, 43, 189–198.
- Reuer, J.J. et A. Arino (2002), Contractual renegotiations in strategic alliances, *Journal of Management*, 28:1, 47-68.
- Reuer, J.J. (2000), Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages, *Journal of International Business Studies*, 31:1, 1-20.
- Ring, P.S. et A.H. Van de Ven (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19:1, 90-118.
- Ritala, P. et A. Tidström (2014), Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: a longitudinal analysis on the firm and relational levels', *Scandinavian Journal of Management*, 30, 498–515.
- Schaan, J.L. (1988), How to control a joint venture even as a minority partner, *Journal of General Management*, 14:1, 4-16.
- Shi Y. (1998), The Effects of Tasks on Semiconductor Start-up Alliance Dissolution: A Structuration Perspective, *Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, n° 1, p. 87-114.
- Tsai, W. (2002), Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing, *Organization Science*, 13, pp. 179–190.
- Williamson, O.E. (1975), Markets and hierarchies: antitrust analysis and implications, *New York: The Free Press*.
- Yin, R.K (2013), Case Study Research: Design and Methods, Sage Publication