

La Coopétition des PME dans les économies émergentes : Moteurs stratégiques

Magrez, Imane

ENCG, Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc

Équipe de recherche : ERESCA

i.magrez@ump.ac.ma

Bourkha, Bilal

ENCG, Université Mohamed Premier, Oujda, Maroc

Équipe de recherche : ERESCA

b.bourkha@ump.ac.ma

Résumé :

Dans un environnement économique caractérisé par une concurrence accrue et des contraintes structurelles, les PME adoptent de plus en plus des stratégies coopétitives pour renforcer leur compétitivité. Cet article explore les déterminants clés qui influencent leur décision d'engager dans la coopétition, en mettant l'accent sur le contexte spécifique des économies émergentes, avec une étude approfondie des interactions inter-organisationnelles au Maroc. En mobilisant une méthodologie qualitative basée sur une approche multi-cas et des entretiens semi-structurés, cette recherche révèle que la coopétition permet aux PME de surmonter leurs limites en matière de ressources, de partager les risques liés à l'innovation, et d'améliorer leur positionnement stratégique. Nos résultats mettent en lumière l'importance des contraintes environnementales, des motivations internes et de la qualité des relations pour façonner des partenariats équilibrés. Cette étude enrichit la littérature sur la coopétition dans les économies émergentes, tout en offrant des perspectives managériales pratiques pour optimiser la collaboration entre PME.

Mots-clés: coopétition, PME, économie émergente, moteurs

INTRODUCTION :

Dans un contexte économique marqué par une concurrence accrue et des cycles technologiques accélérés, les entreprises adoptent de plus en plus des stratégies innovantes pour maintenir leur compétitivité. Parmi ces stratégies, la coopétition, définie comme une combinaison simultanée de coopération et de concurrence entre entreprises, joue un rôle clé dans l'amélioration des capacités de création de valeur. Ce concept repose sur le partage de ressources et une compréhension collective des opportunités de marché et des avancées technologiques, permettant aux entreprises d'exploiter des synergies tout en préservant leur avantage concurrentiel (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2013; Felzensztein et al., 2018 ; Crick, 2021). Cependant, maintenir un équilibre entre ces dimensions opposées demeure un défi stratégique, essentiel pour garantir la stabilité des partenariats et maximiser les bénéfices mutuels (Bengtsson et al., 2016; Virtanen et Kock, 2022). Pour les PME, la coopétition revêt une importance particulière en raison des contraintes spécifiques auxquelles elles sont confrontées. Ces entreprises, souvent limitées par leur taille et leurs ressources, doivent faire face à des défis majeurs, tels que l'accès restreint aux ressources financières, humaines et technologiques (Taseva, 2020 ; Child et al., 2022). De plus, leur capacité à innover ou à se positionner sur des marchés mondialisés est souvent entravée par des coûts croissants de R&D et des fluctuations économiques auxquelles elles sont particulièrement vulnérables (Bouncken et al., 2020 ; Gernsheimer et al., 2024). Dans ce contexte, la coopétition offre aux PME une solution pour surmonter ces obstacles, en leur permettant de tirer parti des relations avec d'autres acteurs, y compris leurs concurrents, pour renforcer leurs compétences et élargir leur portée (Felzensztein et al., 2019; Crick et Crick, 2023).

Les raisons qui motivent les PME à adopter une stratégie coopétitive sont multiples et dépendent en grande partie des dynamiques propres à leur secteur d'activité. Dans des environnements dominés par de grandes entreprises multinationales, les PME doivent souvent s'intégrer dans des chaînes de valeur complexes pour assurer leur survie et leur croissance (Crick et Crick, 2023). Toutefois, ces relations sont souvent asymétriques, les grandes entreprises pouvant exercer une influence disproportionnée et, dans certains cas, exploiter leur pouvoir pour limiter l'autonomie stratégique des PME (Bengtsson et Johansson, 2011 ; Gernsheimer et al., 2024). Malgré ces défis,

la coopétition demeure une stratégie prometteuse pour les PME, leur offrant une opportunité unique d'accéder à des ressources critiques, de partager les risques liés à l'innovation et de développer leur compétitivité sur des marchés en constante évolution (Simon et Tellier, 2020).

Cet article s'intéresse aux déterminants spécifiques qui poussent les PME à adopter des stratégies coopétitives. Bien que la littérature sur la coopétition ait largement exploré les motivations et dynamiques dans les économies développées, peu d'études se sont intéressées aux spécificités des économies émergentes, où les contraintes structurelles et contextuelles influencent profondément les interactions inter-organisationnelles (Gernsheimer et al. 2023; Meena et al., 2023). Nous cherchons à répondre à la question suivante : Quels sont les facteurs clés qui influencent la décision des PME d'engager dans la coopétition dans les économies émergentes ? L'objectif est d'explorer comment des variables contextuelles, relationnelles et organisationnelles façonnent les motivations des PME à coopérer tout en préservant leur compétitivité. Pour répondre à cette question, nous analysons les interactions entre PME dans des études de cas de l'Afrique du Nord, spécifiquement le Maroc, en mettant en lumière les dynamiques propres à ce contexte.

Nos résultats montrent que plusieurs dimensions clés influencent la décision des PME, notamment les contraintes environnementales, les motivations stratégiques internes et la nature des relations inter-organisationnelles. En intégrant ces différents aspects, cet article contribue à une meilleure compréhension des moteurs de la coopétition dans des économies émergentes et à la littérature en management stratégique sur la coopétition des PME.

1- CADRE THÉORIQUE :

La coopétition, stratégie mêlant collaboration et concurrence, a été largement étudiée dans les économies développées, où les environnements institutionnels et les ressources diffèrent de ceux des économies émergentes (Bengtsson et Raza-Ullah, 2022; Crick et Crick, 2023; Meena et al., 2023). Dans ces dernières, des facteurs tels que l'instabilité institutionnelle et la rareté des ressources créent des dynamiques spécifiques, encore peu explorées dans la littérature (Nguyen et al., 2022 ; Zhu et al., 2020). La littérature existante explore de manière exhaustive les facteurs qui influencent la coopétition, en mettant en évidence les motivations spécifiques qui poussent les

entreprises à adopter cette stratégie. Ces facteurs, classés en externes et internes, reflètent la complexité et la diversité des contextes dans lesquels la coopétition émerge.

1.1- LES MOTEURS EXTERNES :

Les déterminants externes de la coopétition englobent des facteurs environnementaux tels que les caractéristiques industrielles, les exigences technologiques et les influences des parties prenantes (Bengtsson et Raza-Ullah, 2022; Czakon et al., 2020; Meena et al., 2023). Les industries concentrées ou fortement réglementées incitent souvent les entreprises à collaborer pour surmonter les contraintes ou exploiter des opportunités collectives (Chetty et Michailova, 2011; Cygler et Sroka, 2017; Du et al., 2023). Par exemple, les structures industrielles rigides et les incertitudes du marché, comme celles observées dans des environnements marqués par l'instabilité ou des cycles de vie de produits raccourcis, poussent les entreprises à adopter des formes hybrides de relations compétitives et cooperatives (Raza-Ullah et al., 2013; Robert et al. 2018; Crick, 2021; Crick et Crick, 2023; Corbo et al., 2023; Monticelli et al., 2023).

Les avancées technologiques représentent également un levier majeur pour la coopétition (Lin et al., 2017; Lin et Wang, 2020; Gelei et Dobos, 2023). La convergence technologique incite les entreprises de secteurs différents à intégrer leurs compétences pour développer des plateformes communes, comme dans le cas des innovations numériques ou des technologies complexes (Bengtsson et Johansson, 2014; Pino et al., 2016; Garri, 2021; Pietronudo et al., 2023). En parallèle, la montée des coûts de R&D encourage les petites entreprises à s'associer avec des concurrents partageant des ressources complémentaires (Park et al., 2014; Jakobsen, 2020; Crick et al., 2023 ; Corbo et al., 2023). Enfin, les pressions exercées par les parties prenantes, notamment les régulateurs ou les clients influents (Ho et Ganesan, 2013; Blanka et Traunmüller, 2020), jouent un rôle déterminant en facilitant ou en imposant des alliances stratégiques.

Un autre type de moteurs externes est étudié en littérature : les moteurs relationnels. Également qualifiés de spécifiques à la relation, ILS concernent les attributs des partenaires et les dynamiques interentreprises favorisant la coopétition (Chen et Liang, 2011; Crick et al., 2022). L'accès à des ressources complémentaires ou similaires constitue une motivation essentielle pour établir des partenariats (Felzensztein et al., 2018; Crick, 2019; Crick et al., 2023; Xu et al., 2023). Ces

relations permettent de générer des synergies et d'améliorer les performances globales grâce à l'échange de ressources distinctives (Kraus et al., 2018; Corbo et al., 2023).

La confiance mutuelle entre partenaires, bâtie sur des objectifs communs et une gestion collaborative des risques, joue un rôle clé dans la pérennité des relations coopératives (Kostis et Nasholm, 2020; Raza-Ullah et Kostis, 2020; Meena et al., 2023). Cette confiance s'accompagne souvent d'une interdépendance solide, renforcée par des investissements conjoints ou des objectifs partagés (Darbi et Knott, 2016; Czakon et al., 2020; Zhu et al., 2020; Lee et Lee, 2024). Par ailleurs, la réputation d'un partenaire, son engagement managérial et sa capacité à s'adapter aux besoins relationnels renforcent également l'attractivité des collaborations (Darbi et Knott, 2016; Kraus et al., 2019; Fuentes-Fernández et Gilinsky, 2022). Enfin, l'échange de connaissances, qu'il s'agisse de savoir-faire technologique ou organisationnel, constitue un pilier fondamental de la coopération, particulièrement dans des environnements où l'innovation et l'apprentissage sont primordiaux (Yu, 2019; Lascaux, 2020; Nguyen et al., 2022).

1.2- LES MOTEURS INTERNES :

Les motivations internes des entreprises, profondément enracinées dans leur environnement organisationnel, influencent également leur engagement dans la coopération. Les entreprises adoptant une stratégie de prospection cherchent à explorer de nouveaux marchés, à améliorer leurs performances globales ou à capitaliser sur des opportunités d'apprentissage (Nicholson et al., 2017; Crick et al., 2023). Ces entreprises, souvent en quête d'un avantage concurrentiel durable, perçoivent la coopération comme une voie pour accéder à des ressources partagées et pour innover (Chiambaretto, 2015; Felzensztein et al., 2018; Bouncken et al., 2019; Rajala et Tidström, 2021; Crick et Crick, 2021; Yang et Zhang, 2021).

En revanche, certaines entreprises s'engagent dans la coopération en réponse à des vulnérabilités perçues (Devece et al., 2019; Zhang et al., 2023). Par exemple, l'entrée de nouveaux concurrents ou l'émergence de technologies disruptives peuvent représenter des menaces importantes, poussant les entreprises à chercher refuge dans des alliances stratégiques (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Geldes et al., 2017; Bouncken et al., 2019; Monticelli et al., 2022). Les expériences positives de collaboration antérieures, combinées à une orientation coopérative intrinsèque,

encouragent également les entreprises à reproduire ou intensifier de telles initiatives (Renard et Davis, 2019; Bouncken et al., 2020; Czakon et al., 2020).

2- METHODOLOGIE :

Cet article adopte une méthodologie qualitative combinée à une approche multi-cas (Hammersley, 2012 ; Feagin et al., 2016). La méthode qualitative est particulièrement appropriée pour étudier les phénomènes complexes et dynamiques liés à la coopétition parmi les PME marocaines, offrant une compréhension approfondie des interactions organisationnelles et des stratégies contextuelles, qui échappent souvent aux analyses quantitatives classiques (Hammersley, 2012 ; Creswell et Poth, 2016). Quant à l'approche multi-cas, elle permet de comparer les diverses expériences et stratégies mises en œuvre par les PME impliquées dans la coopétition, facilitant ainsi l'identification de modèles communs et de spécificités contextuelles, contribuant à une analyse approfondie du phénomène (Flyvbjerg, 2011 ; Feagin et al., 2016).

Les données ont été collectées à travers quinze entretiens semi-structurés (Adams, 2015 ; Magaldi et Berler, 2020) et une analyse documentaire. Ces entretiens ont été réalisés auprès de six PME marocaines opérant dans le secteur technologique, permettant de recueillir des informations primaires sur les motivations, stratégies et défis associés à la coopétition. Les entretiens ont été menés en darija (dialecte marocain), puis transcrits et traduits par des chercheurs locaux afin d'assurer la précision des résultats (Zohrabi, 2013). L'analyse documentaire a complété ces données en exploitant des sources secondaires, telles que des rapports d'entreprises, des outils de gestion (tableaux Kanban, revues de sprint) et des publications internes, offrant ainsi une perspective opérationnelle sur les pratiques de coopétition (Yin, 2018). Pour renforcer la validité des résultats, une triangulation des données a été mise en place en croisant les informations issues des entretiens et des documents (Patton, 2014 ; Denzin, 2018). Le tableau 1 présente les profils des répondants.

Tableau 1. Profils des participants

PME	Resp	Rôle	Nb d'entretiens	Durée d'entretiens	Lieu	Rôle dans la coopétition
A	A1	Directeur exécutif	3	1h, 2h, 1h	Zoom	Direct

A	A2	Chef de projet	2	1h, 1h	Zoom	Direct
A	A3	Ingénieur	1	1h	Zoom	Direct
C	C1	PDG	1	3h	Face à face	Direct
C	C2	Chef de projet	1	1h	Zoom	Direct
D	D1	PDG	1	3h	Face à face	Direct
D	D2	DevOps	1	1h	Zoom	Direct
E	E1	PDG	2	2h, 2h	Face à face / Zoom call	Direct
E	E2	CTO	2	2h, 1h	Zoom	Direct
E	E3	Ingénieur	1	1h	Zoom	Direct

L'échantillon de cette étude comprenait trois scénarios distincts de coopération interentreprises, choisis pour leur diversité sectorielle et contextuelle. Ces cas ont servi de base pour l'identification des indicateurs clés, permettant d'évaluer les concepts explorés et d'affiner le cadre conceptuel initial (Turner III, 2010 ; Feagin et al., 2016). Le tableau 2 présente les PME étudiées.

Tableau 2. Études de cas

Cas		1		2		3	
Entreprise		A	B	C	D	E	F
Activité		Services tech et publication de software	Services IT	Services IT	e-commerce	Développement web et marketing digital	Services IT et modification de software
Secteur		Automation, AI	Développement web et design	Développement software	Développement Web	e-commerce	Impression Web
Effectif		40	47	11	26	18	10
Nb de départements		5	6	3	5	4	5
Types de clients par	Taille	Tous	Tous	PME	PME	Tous	Tous
	Industrie	Banques et assurance, commerce	Banques et assurance, commerce	Commerce	Distribution, TPE	Distribution, pure players	Agences marketing, impression
Objet de la coopération		Développement d'un portail automatisé (app + site) pour une société d'assurance		Développement d'une solution de taxation et de scan pour les distributeurs marocains		Intégration de marché et outsourcing de la gestion d'équipe	

Nb de départ engagés	2	2	2	1	2	2
-----------------------------	---	---	---	---	---	---

Enfin, l'analyse des données a été structurée en deux phases distinctes (Richards, 2015 ; Elliott, 2018). Dans un premier temps, les résultats ont été soigneusement documentées pour chaque entreprise, avant de réaliser une analyse transversale afin d'identifier les schémas récurrents communs à toutes les entreprises. Ainsi, une analyse thématique a été appliquée pour extraire les informations significatives des données, facilitant une compréhension approfondie du phénomène de coopération (Elliott, 2018). Cette analyse, basée sur une indexation thématique évolutive, a combiné une catégorisation "a priori", dérivée des cadres théoriques développés dans les chapitres précédents, et un codage ouvert permettant d'identifier les thèmes émergents (Sinkovics et al., 2008; Creswell, 2013). Chaque cas a été analysé individuellement selon une approche verticale, visant à mettre en évidence les divergences et les variations entre les différents acteurs (St.Pierre et Jackson, 2014; Elliott, 2018). Les extraits pertinents ont été examinés en profondeur pour déceler des incohérences et des différences de perception.

Pour assurer la fiabilité de cette recherche, les entretiens ont été transcrits et codés manuellement, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1991) et d'Elliott (2018). Ce processus de codage a consisté à identifier des codes descriptifs ou des thèmes principaux en lien avec les questions de recherche et les propositions de cette étude, ainsi qu'à établir un réseau de catégories analytiques basé sur les liens entre ces codes descriptifs (Richards, 2015; Elliott, 2018). Par exemple, les codes descriptifs incluaient des catégories telles que "moteurs internes", "moteurs relationnels" et "moteurs externes", chacun associé à des passages spécifiques des entretiens ou des documents. Ces codes étaient utilisés pour organiser les données de manière structurée et pour souligner les éléments déjà discutés dans la littérature, tout en identifiant les contributions spécifiques au contexte marocain. L'analyse analytique a ainsi permis de relier ces codes descriptifs pour construire une compréhension globale des interactions coopératives et des schémas stratégiques identifiés.

De plus, le choix du codage manuel plutôt que l'utilisation d'un logiciel d'analyse qualitative a été motivé par sa capacité à mieux saisir les spécificités contextuelles des données (Okoko et al., 2023

; Rogers, 2023). Cette approche a permis une exploration approfondie des relations thématiques et des nuances qui auraient pu être négligées par une analyse automatisée.

2.1- CONTEXTE :

Les PME occupent une place centrale dans l'économie marocaine, jouant un rôle clé dans le développement économique et social du pays. En répondant à l'insuffisance des investissements à grande échelle, ces entreprises contribuent de manière significative au tissu économique national, tout en générant des revenus et des opportunités d'emploi indispensables (Allammari, 2023). Depuis l'adoption du Code marocain des investissements en 1983, les PME bénéficient d'une reconnaissance légale définissant leur rôle stratégique. Aujourd'hui, elles sont classées comme des entreprises employant moins de 200 personnes, avec un chiffre d'affaires annuel inférieur à 75 millions de dirhams, selon le décret officiel N°5036.

Malgré leur importance, les PME marocaines font face à des défis majeurs qui freinent leur croissance. Parmi ces obstacles figure leur faible engagement dans les activités de R&D et d'innovation, ce qui freine leurs performances. Des études montrent que des obstacles tels que le manque de compétences spécialisées, les contraintes financières et l'incertitude du marché limitent leur capacité à innover et à s'adapter à un environnement concurrentiel en constante évolution (Rachidi et El Mohajir, 2021 ; Allammari et al., 2023). L'impact de la pandémie a encore exacerbé ces faiblesses structurelles, provoquant une réduction de la taille des entreprises et accentuant les défis liés à leur pérennité et leur résilience (Magrez et Bourkha, 2021 ; WBR, 2023).

Malgré ces difficultés, l'importance stratégique des PME demeure indéniable. Elles sont à la fois un levier économique essentiel et un moteur potentiel d'innovation et de croissance pour le Maroc. Cependant, pour qu'elles puissent réaliser pleinement leur potentiel, il est impératif de surmonter les contraintes liées à la fragilité structurelle, aux défis financiers, et au manque d'alignement avec les dynamiques économiques internationales.

3- RESULTATS :

Les résultats de cette recherche révèlent que les tensions concurrentielles accrues dans les cadres coopératifs trouvent leur origine dans deux types de moteurs principaux : exogènes et endogènes. Les moteurs exogènes émanent de facteurs environnementaux externes qui influencent le contexte de coopération entre les entreprises partenaires, notamment leur capacité à aligner leurs intérêts. Ces facteurs externes, souvent au-delà du contrôle immédiat des entreprises, jouent un rôle déterminant dans les incitations et les contraintes qui façonnent leurs relations. Les moteurs endogènes, quant à eux, sont issus des caractéristiques internes des entreprises et des dynamiques propres aux interactions au sein de leurs relations coopératives. Ces moteurs reflètent les capacités organisationnelles, les comportements stratégiques et la gestion des relations entre les entreprises au sein de la dyade coopérative.

3.1- LES MOTEURS EXTERNES :

L'étude met en lumière comment les PME, confrontées à des contraintes structurelles, exploitent la coopération pour surmonter leurs défis spécifiques. Ces entreprises, généralement caractérisées par leur petite taille et leur nouveauté sur le marché, font face à des obstacles considérables tels que des ressources limitées, un accès restreint aux informations critiques, une crédibilité perçue réduite et des difficultés à pénétrer de nouveaux marchés. Ces défis, exacerbés par des facteurs externes tels que la pandémie de COVID-19, soulignent l'importance de la coopération comme mécanisme d'adaptation stratégique. En collaborant avec leurs concurrents, les PME parviennent non seulement à partager les risques et les coûts, mais aussi à accéder à des ressources et à des opportunités qui leur seraient autrement inaccessibles.

Dans ce contexte, l'incertitude du marché constitue une problématique clé. Les entreprises étudiées ont témoigné des répercussions variées de la crise du COVID-19, allant d'une augmentation significative de la demande pour certaines, comme l'entreprise E dans le secteur des solutions numériques, à une perte importante de clientèle pour d'autres, comme l'entreprise F sur des marchés matures. Le PDG de l'entreprise E a commenté l'incertitude du marché :

“L'impact du Covid 19 a été très différent sur le marché marocain et sur le marché européen. Ici, toutes les entreprises marocaines voulaient être présentes sur le web. Nous avons beaucoup

de sites web et de projets à préparer. Néanmoins, l'entreprise F a perdu de gros clients. La majorité des entreprises étaient déjà numérisées en Europe, il n'y avait plus rien à faire. Et elles ont commencé à perdre leurs développeurs les plus qualifiés.”

En outre, les contraintes liées à la taille et à la nouveauté des PME ont amplifié ces effets, limitant leurs capacités d'investissement et leur crédibilité sur des marchés peu familiers. Ces difficultés ont poussé plusieurs entreprises à adopter des stratégies coopératives comme moyen d'atténuer leurs faiblesses et de renforcer leur présence sur le marché. Les extraits suivants de chaque cas soulignent ce raisonnement :

“Dans notre secteur, les barrières à l'entrée du marché peuvent être élevées, ce qui complique la tâche des nouveaux acteurs qui souhaitent s'implanter.” CTO, entreprise E

“L'entreprise F voulait pénétrer le marché marocain, [...] ce qui n'est pas facile. Bien qu'il y ait une forte demande, les acteurs du marché sont facilement comptés. Les barrières à l'entrée sont énormes et ils avaient besoin de conseils et de quelqu'un pour les placer dans le réseau. [...] C'est ce que nous avons fait.” PDG, entreprise E

“Nous nous sommes engagés dans la coopération pour accéder à un marché plus large en combinant nos réseaux de clients et en offrant une solution plus diversifiée aux détaillants. Nous devons pénétrer de nouveaux segments de marché et accroître notre portée géographique.” PDG, entreprise C

Par ailleurs, la recherche d'un avantage concurrentiel apparaît comme un moteur fondamental des comportements stratégiques des PME. Cette quête de différenciation et de croissance durable les incite à s'engager dans des partenariats coopératifs. Par exemple, les deux entreprises du cas étudié N2 ont collaboré pour développer une solution de vente au détail innovante, renforçant ainsi leur positionnement stratégique respectif. Les extraits suivants illustrent cette affirmation :

“La coopération nous aide à renforcer notre position concurrentielle en créant une proposition de valeur unique et différenciée par rapport à nos concurrents.” Directeur exécutif, entreprise A

“En travaillant ensemble, nos entreprises peuvent renforcer leur position concurrentielle sur le marché marocain en offrant une solution de détail supérieure. Cela peut nous aider à nous démarquer de la concurrence et à attirer plus de clients.” PDG, entreprise C.

De même, les défis posés par la complexité technologique et le rythme rapide des innovations dans des secteurs clés ont incité ces entreprises à combiner leurs efforts pour surmonter ces obstacles. En partageant leurs compétences et leurs ressources technologiques, les PME ont pu exploiter des opportunités qu'elles ne pouvaient atteindre individuellement.

“En partageant les charges et les ressources de développement, nous avons mieux géré les défis potentiels.” PDG, entreprise C

“Le marché marocain de la vente au détail évoluait rapidement, avec des demandes changeantes des consommateurs et des besoins croissants en matière de numérisation. En reconnaissant ces tendances, nous avons réalisé qu'en collaborant, nous pourrions créer des solutions plus complètes et plus compétitives pour nos clients communs....” PDG, entreprise D

Enfin, le rôle des coûts et des risques associés aux activités de R&D est particulièrement notable. Ces investissements substantiels, souvent hors de portée des PME, ont renforcé la nécessité de stratégies coopératives.

“Notre stratégie de coopération met l'accent sur la R&D. Cette approche collaborative accélère le rythme de l'innovation et nous permet de mettre plus rapidement sur le marché de nouvelles technologies et solutions de pointe.” Directeur exécutif, entreprise A

“Elle nous aide également à atténuer les risques liés aux coûts élevés de la R&D et aux incertitudes, ce qui nous permet en fin de compte d'obtenir des produits plus durables et plus compétitifs.” CTO, Entreprise E

Dans certains cas, cette coopération a été initiée par des acteurs tiers, comme dans le cas 1, où un gret compte a joué un rôle décisif en facilitant un partenariat entre deux entreprises concurrentes. Cette intervention extérieure a permis de surmonter la méfiance initiale et de poser les bases d'une collaboration stratégique fructueuse.

“Le partenariat est une initiative du client. La principale partie prenante des deux entreprises a introduit la coopération qui a commencé par réduire les tensions dès le départ.” Manager exécutif, entreprise A

Dans l'ensemble, les résultats de cette étude montrent que les PME utilisent la coopération de manière proactive pour surmonter les contraintes inhérentes à leur taille et à leur environnement,

tout en répondant aux défis complexes d'un marché en évolution rapide. Cette approche illustre le potentiel de la coopétition comme levier de croissance, de résilience et d'adaptation stratégique.

3.2- LES MOTEURS ENDOGENES:

Les facteurs endogènes jouent un rôle central dans l'établissement et les résultats des relations de coopétition. Ces moteurs proviennent des caractéristiques internes des PME ainsi que de la dynamique relationnelle entre les entités coopérantes. En intégrant les données recueillies lors des entretiens, plusieurs facteurs internes ont été identifiés comme moteurs essentiels de la coopétition, démontrant comment les entreprises surmontent leurs lacunes et exploitent le potentiel stratégique de ces collaborations.

Les moteurs internes de la coopétition révèlent que les PME sont motivées par une combinaison de vulnérabilité perçue et d'ambition stratégique. Confrontées à des limitations de ressources et à des défis organisationnels, ces entreprises adoptent la coopétition pour surmonter leurs faiblesses et saisir des opportunités de croissance. Cette approche proactive se traduit par quatre dynamiques principales : la rareté des ressources, la difficulté à attirer des talents qualifiés, l'accès à la connaissance et l'état d'esprit coopératif.

Les PME font face à des contraintes en termes de capacités matérielles et immatérielles, notamment les ressources financières, technologiques, humaines et informationnelles. Cette pénurie constitue une barrière majeure dans des secteurs comme les technologies de l'information, où les ressources humaines qualifiées représentent un atout stratégique clé. Dans les cas étudiés, la mise en commun des ressources est apparue comme une solution privilégiée pour pallier ces insuffisances. Par exemple, dans le cas 3, l'entreprise E a collaboré avec l'entreprise F pour accéder à une expertise technologique qu'elle ne possédait pas en interne, tandis que les deux entreprises ont combiné leurs ressources pour développer une solution innovante.

“Nous avons investi conjointement dans des efforts de développement afin d'innover et de nous adapter plus efficacement à l'évolution des exigences du marché.” PDG, entreprise E

“Nous avons pensé que [...] en mettant en commun les ressources et les compétences techniques, nos deux entreprises peuvent mieux gérer les défis potentiels.” Chef de projet, entreprise C

“La mise en commun des ressources et l'intégration des services (logiciels) ont été les principales raisons de la coopération entre nos entreprises.” Chef de projet, entreprise A

L'incapacité des PME à rivaliser avec les grandes entreprises pour attirer des professionnels qualifiés s'explique par des facteurs financiers et structurels. Les PME souffrent souvent de leur nouveauté et de leur taille modeste, ce qui réduit leur attractivité sur le marché du travail. Par exemple, dans le cas 1, l'entreprise A a souligné que des développeurs qualifiés préféraient travailler pour l'entreprise B, plus renommée, malgré des offres salariales compétitives. Cette dynamique est exacerbée par l'instabilité économique, comme l'a démontré le cas 3, où l'incertitude liée à la pandémie a accru la réticence des professionnels à rejoindre des PME.

“[...]Lorsqu'un talent hautement qualifié doit choisir entre nos deux entreprises, il choisit généralement la société B parce qu'elle est plus ancienne et qu'elle offre de meilleures perspectives. Nous devons accéder à cette catégorie de talents.” Directeur exécutif, entreprise A

“L'entreprise F [...] a commencé à perdre ses développeurs les plus qualifiés pendant la période Covid-19. En raison de la pénurie de talents, elle a recruté des indépendants dans le monde entier. Cela n'a pas été possible en Europe, tout simplement parce que la technologie de l'impression sur le web n'y est pas populaire parmi les techniciens.” PDG, entreprise E

L'accès à des connaissances variées, telles que le savoir-quoi (expertise technologique), le savoir-faire (méthodes organisationnelles) et le savoir-pourquoi (cadres cognitifs), est essentiel pour les PME. Ces typologies de savoir ont joué un rôle clé dans les collaborations observées. Par exemple, dans le cas 3, l'entreprise F a bénéficié de l'expertise managériale de l'entreprise E pour surmonter les défis liés à la gestion d'une équipe internationale, en particulier dans un contexte marqué par des contraintes organisationnelles qui limitaient l'intégration harmonieuse des talents internationaux.

“De notre côté, nous avons eu beaucoup de nouveaux clients dans les technologies d'impression sur le web, mais ce n'est pas notre spécialité. À un moment donné, vous avez besoin d'experts en architecture, en conception et en développement qui peuvent élever votre projet. Nous avons également besoin de technologies que la société F éditait et pouvait nous fournir.” PDG, entreprise E

“Les vrais experts vivent généralement au Sri Lanka, à l'île Maurice, en Inde... Mais le problème, c'est que l'entreprise F est une véritable société belge qui ne traite et ne recrute que des Belges parce que c'est plus facile pour elle. Son manque de diversité culturelle lui a posé un problème dans la gestion de ses nouvelles équipes internationales. Ils ont ignoré de nombreuses différences culturelles et n'ont pas su comment les gérer.” PDG de l'entreprise E

“L'une des principales raisons stratégiques de la PME F est de favoriser l'apprentissage managérial et organisationnel dans la gestion des équipes internationales.” CTO, Entreprise E

L'étude a révélé que quatre entreprises sur six partageaient un état d'esprit coopératif, qui combine une orientation stratégique favorable à la collaboration avec une vision à long terme. Cet état d'esprit repose sur la reconnaissance des limites des approches purement concurrentielles et sur la valorisation de la coopération comme levier stratégique, notamment en matière d'innovation. Ces entreprises ont adopté une perspective axée sur des partenariats durables, fondés sur des objectifs communs, des valeurs partagées et une volonté de créer une réussite collective à long terme.

“La coopération a été favorisée par un environnement commercial dynamique et ouvert au Maroc, où la collaboration entre concurrents est parfois encouragée pour stimuler l'innovation et la croissance de l'industrie.” PDG, entreprise C

“Notre collaboration ne se limite pas à des gains à court terme. Les entreprises E et F sont toutes les deux engagées dans une vision à long terme qui va au-delà des projets individuels.

Cette perspective garantit la durabilité de notre partenariat.” CTO, Entreprise E

En conclusion, ces moteurs endogènes montrent que la coopération n'est pas simplement une réponse aux défis externes, mais également une stratégie proactive ancrée dans les dynamiques internes des PME. Grâce à une gestion efficace de leurs ressources limitées, à une adaptation à la complexité organisationnelle et à une vision stratégique, ces entreprises transforment leurs vulnérabilités en opportunités de croissance durable.

3.3- LES MOTEURS RELATIONNELS:

La probabilité de coopération, ou moteurs relationnels, désigne dans la littérature la prédisposition d'une entreprise à collaborer avec un concurrent donné. Bien que divers facteurs internes et externes puissent encourager la coopération, les facteurs relationnels jouent un rôle déterminant

dans le choix d'un partenaire. Cette analyse met en lumière des éléments clés tels que les ressources, les objectifs, la réputation ou encore l'alignement stratégique, permettant aux entreprises de prendre des décisions éclairées en vue d'une collaboration bénéfique et synergique. Les relations préexistantes entre entreprises, ainsi que leur historique d'interactions, représentent un premier critère essentiel. Une relation fondée sur la confiance, le respect mutuel et une communication efficace augmente les chances de succès d'un partenariat. Dans les cas étudiés, les relations entre PME découlaient souvent de connexions interpersonnelles établies par les fondateurs, illustrant l'influence majeure des relations humaines sur les décisions de coopération. Dans les petites structures, les propriétaires, qui cumulent souvent des rôles décisionnels et opérationnels, imprègnent l'organisation de leurs convictions et valeurs personnelles, orientant ainsi les stratégies et actions.

“Pour autant que je sache, les PDG se connaissaient déjà. La décision de collaborer était en quelque sorte naturelle, ils se faisaient confiance, alors pourquoi pas ?” Chef de projet, entreprise C

“Je connais aussi personnellement leur fondateur, car nous avons tous deux travaillé pour la même entreprise il y a plus de dix ans, et le lien s'est poursuivi.” PDG, entreprise E

“L'entreprise A a été créée par d'anciens employés de l'entreprise B. La rivalité existait historiquement et les tensions étaient déjà présentes.” Cadre dirigeant, entreprise A

L'examen des ressources et compétences du partenaire s'avère tout aussi crucial pour identifier les synergies possibles. Les cas analysés montrent une complémentarité dans des domaines tels que les compétences technologiques, le capital humain, les infrastructures ou la solidité financière, ouvrant la voie à une collaboration enrichissante. Cette recherche de complémentarité permet aux PME de pallier leurs propres contraintes en tirant parti des forces collectives, créant ainsi des opportunités de bénéfices mutuels.

“[...] Nous avons partagé nos connaissances et nos compétences afin d'améliorer notre offre de services et de répondre de manière plus complète aux besoins des clients.” Chef de projet, entreprise A

“Nous avons ce qu'ils recherchaient. [...] Notre entreprise a embauché des personnes de toutes les nationalités et nous disposons d'une riche expérience en matière de gestion internationale.” PDG, entreprise E

“Nous avons des compétences techniques complémentaires. De notre côté, nous avons une expertise avancée dans le développement de solutions de lecture et de reconnaissance de codes-barres en caisse, tandis qu'ils excellent dans le commerce électronique et la vente au détail.” PDG, entreprise C

L'alignement des objectifs stratégiques constitue un autre levier central. Rechercher des partenaires partageant des buts convergents et des visions à long terme minimise les conflits d'intérêts et garantit une coopération fluide. Les témoignages recueillis soulignent que cet alignement favorise l'engagement et consolide la pérennité des partenariats. Même dans des contextes instables, l'existence d'objectifs communs, souvent encouragée par des initiatives tierces, peut stabiliser la relation et renforcer la collaboration.

“Nous, les dirigeants des deux entreprises, partageons une vision similaire de l'avenir du commerce au Maroc, avec un engagement en faveur de l'innovation, de la durabilité et de l'amélioration continue des services à la clientèle.” PDG, entreprise D

“ C'est après quelques dîners ensemble que nous avons réalisé que nous avons des synergies potentielles entre nos entreprises. [...] La coopération est née de la reconnaissance des avantages mutuels potentiels.” PDG, entreprise C

“En unissant nos forces, nous voulions tirer parti des atouts de nos deux organisations et surmonter les obstacles posés par COVID-19, afin d'améliorer nos performances et notre capacité d'adaptation dans un environnement commercial en évolution rapide.” Directeur technique, entreprise E

La divergence des connaissances entre partenaires, loin d'être un frein, peut s'avérer un atout. Des expertises distinctes issues de spécialisations sectorielles ou technologiques offrent des perspectives enrichissantes pour les deux parties. Ces différences alimentent un échange constructif et permettent d'élargir les compétences des entreprises impliquées, renforçant ainsi leur adaptabilité et leur capacité à innover.

“En collaborant avec nous, ils ont accès à notre expertise et à nos idées, ce qui leur permet de s'inspirer de nos meilleures pratiques et d'être plus à l'aise dans la gestion de cultures différentes et de travailleurs indépendants internationaux. Cet échange de connaissances renforce notre capacité à nous adapter, à innover et à fonctionner plus efficacement, en particulier dans un secteur qui évolue rapidement.” CTO, Entreprise E

Les moteurs relationnels incluent également la recherche d'économies d'échelle, rendues possibles par la mutualisation des ressources et l'optimisation des technologies. Ces synergies stratégiques permettent de réduire les coûts et d'améliorer les performances opérationnelles, renforçant ainsi la compétitivité des entreprises partenaires.

“ En unissant nos forces, nos entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle dans la recherche et le développement, la gestion des coûts et l'infrastructure technologique. [...] Cela permettrait de réduire les coûts de développement de la solution pour les détaillants, ce qui est avantageux pour les deux entreprises.” PDG, entreprise D

Enfin, la réputation et la fiabilité d'un partenaire jouent un rôle central dans la décision de coopérer. Une image positive et une intégrité démontrée réduisent les risques perçus et créent un environnement propice à une collaboration efficace. Cependant, dans certains cas marqués par la méfiance, la coopération a pu se maintenir grâce à l'intervention d'une tierce partie agissant comme garant. En supervisant les interactions et en instaurant des règles claires, cette entité a permis de dépasser les obstacles liés à un manque de confiance et de préserver la relation partenariale.

“Nous savions que le meilleur expert en impression sur le web était l'entreprise F. Je connais le PDG et les équipes, j'ai confiance en leurs compétences. Cela s'est donc fait naturellement. Nous étions tous deux conscients que nous avons besoin l'un de l'autre et nous nous faisons déjà confiance.” PDG, entreprise E

“Leur réputation dans le secteur était très positive et [...] nous nous faisons mutuellement confiance.” PDG, entreprise C

“Établir une confiance mutuelle avec eux a demandé des efforts considérables. Nous avons dû travailler sur la construction de la confiance en partageant l'information de manière transparente tout en garantissant la confidentialité à notre client.” Directeur exécutif, entreprise A

Tableau 3. Résumé des résultats

Catégorie	Sous-catégorie	Thèmes associés
Moteurs externes	Contraintes structurelles	- Taille et nouveauté des PME, manque de ressources
		- Accès limité aux informations critiques, crédibilité réduite
		- Marché mature vs marché en développement
	Incertitude du marché	- Impact de la crise COVID-19, demande fluctuante
		- Perception de risques et opportunités dans des marchés en évolution rapide
Recherche d'un avantage concurrentiel	- Stratégies coopératives pour la différenciation et la croissance	
Coûts et risques de R&D	- Partage des risques et des coûts en matière de recherche et développement (R&D)	
Moteurs relationnels	Relations préexistantes	- Confiance, respect mutuel, influence des fondateurs dans les PME
	Ressources et compétences des partenaires	- Complémentarité des compétences technologiques, humaines, infrastructurelles
	Alignement des objectifs stratégiques	- Objectifs communs et vision partagée, stabilité des relations coopératives
	Divergence des connaissances	- Expertise sectorielle ou technologique complémentaire, échange constructif
	Recherche d'économies d'échelle	- Mutualisation des ressources et optimisation des technologies
	Réputation et fiabilité du partenaire	- Intégrité et image positive, réduction des risques perçus, intervention d'une tierce partie
Moteurs internes	Vulnérabilité perçue et ambition stratégique	- Adoption proactive de la coopération pour surmonter les limitations
	Rareté des ressources	- Manque de ressources matérielles et immatérielles, capacité limitée des PME
	Difficulté d'attirer des talents qualifiés	- Attractivité limitée, contraintes financières et structurelles
	Accès à la connaissance	- Partage de savoir-faire, savoir-quoi, savoir-pourquoi
	État d'esprit coopératif	- Vision à long terme, collaboration pour l'innovation et le développement durable

4- DISCUSSION :

Cette étude explore les moteurs de la coopétition entre PME, en adoptant une approche qualitative qui intègre des facteurs modérateurs liés à l'entreprise, aux relations inter-organisationnelles et à l'environnement externe. Contrairement à des travaux antérieurs souvent centrés sur des facteurs isolés (Czakon et al., 2014 ; Dorn et al., 2016 ; Gernsheimer et al., 2021), elle apporte une analyse plus complète, notamment en identifiant de nouveaux déterminants et en approfondissant ceux déjà établis dans la littérature.

Le contexte environnemental joue un rôle déterminant dans la décision des PME de collaborer avec leurs concurrents, comme le confirment plusieurs recherches (Crick et al., 2023). La présente étude renforce cette idée, notamment en mettant en avant la turbulence et la complexité technologiques comme des facteurs majeurs. Les PME opérant dans des environnements caractérisés par une forte instabilité technologique sont particulièrement incitées à coopérer, ce qui est confirmé par des données qualitatives et quantitatives. Ces résultats soutiennent l'idée que dans des environnements marqués par des perturbations fréquentes, la coopétition constitue une stratégie précieuse (Corbo et al., 2023). De plus, les défis liés aux coûts et aux risques élevés associés à la R&D encouragent les PME à partager les ressources et les risques avec leurs concurrents, comme le montrent les travaux de Klimas et al. (2022) et Crick et al. (2023). Les PME cherchent ainsi à surmonter leurs contraintes financières et à développer des produits innovants, confirmant les conclusions de la littérature sur l'importance des coûts de R&D dans le lancement de coopétitions (Nicholas et al., 2017 ; Klimas et al., 2024).

La pandémie de Covid-19 a exacerbé les incertitudes du marché, rendant les PME plus vulnérables et les poussant à collaborer avec leurs concurrents pour surmonter des défis tels que la diminution de la productivité, les contraintes de ressources et l'instabilité financière. Ces observations sont en accord avec la littérature existante qui identifie l'incertitude comme un moteur stratégique de la coopétition (Crick, 2021 ; Meena et al., 2023). Par ailleurs, les barrières à l'entrée sur le marché apparaissent comme un autre catalyseur important, particulièrement en Afrique du Nord, où elles limitent l'expansion des PME. Cette étude confirme que la coopétition peut être un levier pour surmonter ces obstacles, rejoignant ainsi les travaux de Gernsheimer et al. (2024).

Un point notable est l'influence des parties prenantes externes, telles que les clients influents, dans l'instigation de coopétitions. Ces entremetteurs peuvent jouer un rôle crucial, même dans des contextes de concurrence intense. Les résultats suggèrent que, dans certains cas, des parties prenantes puissantes peuvent surmonter la méfiance et encourager la collaboration, élargissant ainsi les perspectives théoriques sur le rôle des parties externes dans la coopétition inter-organisationnelle (Blanka et Traunmüller, 2020).

Au niveau interne, la recherche met en lumière les motivations stratégiques des PME pour coopérer, telles que l'accès à des connaissances spécifiques et le comblement de lacunes organisationnelles. L'apprentissage organisationnel émerge comme une priorité pour les PME, qui cherchent à acquérir des savoirs différenciés (Felzensztein et al., 2018 ; Runge et al., 2021). De plus, la rareté des ressources constitue une contrainte majeure incitant les PME à collaborer pour accéder à des ressources complémentaires et critiques, notamment des compétences spécialisées. L'étude met également en évidence l'importance du recrutement de professionnels qualifiés, un défi stratégique particulièrement pertinent pour les PME des économies émergentes d'Afrique du Nord (Krishnan et Scullion, 2017). En ce qui concerne les relations inter-organisationnelles, les résultats confirment que la confiance, la réputation et l'alignement des objectifs sont des éléments centraux pour faciliter la coopétition (Kraus et al., 2019 ; Zhu et al., 2020). Toutefois, cette étude nuance le rôle de la méfiance, qui, bien qu'identifiée comme un catalyseur potentiel dans d'autres contextes, ne semble pas motiver les PME étudiées à collaborer. Par ailleurs, la compatibilité des ressources et la divergence des connaissances entre partenaires jouent un rôle crucial. Lorsque les ressources des partenaires sont perçues comme précieuses et complémentaires, les PME sont davantage enclines à collaborer pour en tirer parti, confirmant les conclusions de Nicholas et al. (2017) et Klimas et al. (2022).

En somme, cette recherche démontre que la coopétition entre concurrents représente une stratégie efficace pour les PME afin de surmonter des contraintes internes et environnementales, tout en exploitant des opportunités stratégiques. Les résultats élargissent les perspectives théoriques sur les moteurs de la coopétition en intégrant des dimensions relationnelles, contextuelles et organisationnelles, tout en mettant en lumière les spécificités des économies émergentes.

CONCLUSION :

Cette étude a mis en lumière les facteurs déterminants qui poussent les PME à adopter des stratégies coopétitives dans des environnements à forte concurrence, en particulier dans les contextes émergents où les ressources et les capacités sont limitées. Contrairement à la littérature antérieure, qui suggérait que les PME tendent à éviter la coopétition dans des contextes compétitifs, nos résultats démontrent que la coopétition peut non seulement être viable, mais également stratégique et lucrative pour ces entreprises, notamment lorsque des entremetteurs ou des clients de grande valeur sont impliqués (Crick, 2019 ; Crick et Crick, 2021). En outre, nous avons identifié que le recrutement d'experts, un facteur souvent sous-estimé, joue un rôle essentiel dans la facilitation de la coopétition entre PME, permettant ainsi de surmonter les faiblesses internes telles que la rareté des ressources humaines et techniques (Festing et al., 2017 ; Krishnan et Scullion, 2017).

Nos résultats confirment également que la confiance, bien que fondamentale pour la coopétition, n'est pas le seul moteur des partenariats coopétitifs. En effet, la présence de méfiance, loin de constituer un obstacle à la coopétition, peut aussi être un facteur situationnel influençant la nature des relations entre les partenaires (Kraus et al., 2019 ; Zhu et al., 2020). Ce constat élargit les perspectives théoriques sur la coopération et la concurrence, soulignant l'importance d'une approche nuancée de la méfiance dans les relations d'affaires.

Enfin, cet article contribue à une meilleure compréhension des dynamiques inter-organisationnelles dans les PME en contexte émergent, et offre des implications pratiques pour les managers souhaitant exploiter la coopétition comme un levier stratégique. Elle met en évidence les rôles cruciaux des entremetteurs, des clients stratégiques et du recrutement de talents, tout en fournissant de nouvelles perspectives pour la gestion de la coopétition dans des environnements à forte incertitude. Des recherches futures pourraient explorer plus en détail les mécanismes par lesquels la méfiance influence les stratégies coopétitives et les conditions spécifiques sous lesquelles elle peut favoriser ou freiner la collaboration entre PME.

Références:

Adams, W. C. (2015). Conducting semi-structured interviews. *Handbook of practical program evaluation*, 492-505.

Allammari, Y., Ahmed, T. A. Q. I., Rahou, E. H., & Boutafert, B. (2023). Entrepreneurial Dynamics of Moroccan SMEs: Analysis et Direction for Further Research. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management et Economics*, 4(6-1), 638-651.

Allammari, Y., T, A., & Boujaddaine, O. (2024). Le rôle de l'innovativité entrepreneuriale dans la relation entre l'orientation vers l'apprentissage organisationnel et la performance des PME Marocaines: Une approche par les équations structurelles. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(1), 270-290.

Bengtsson, M., & Johansson, M. (2011). Clashes between contending market regimes: a challenge for firms in converging industries. *European Business Review*, 23(5), 454-475.

Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2022). Paradoxical tensions at multiple levels et top management team cross-level bridging in coopetition: A conceptual model. *Strategic Management Review*.

Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren- Henriksson, E.L., Nasholm, M. H. (2016). "Coopetition research in theory et practice: Growing new theoretical, empirical, et methodological domains". *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11.

Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren-Henriksson, E. L., & Näsholm, M. H. (2016). Coopetition research in theory et practice: Growing new theoretical, empirical, et methodological domains. *Industrial Marketing Management*, 57, 4-11.

Blanka, C., & Traunmüller, V. (2020). Blind date? Intermediaries as matchmakers on the way to start-up—industry coopetition. *Industrial Marketing Management*, 90, 1-13.

Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long range planning*, 53(1), 101869.

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, et alliance importance. *Industrial Marketing Management*, 90, 648-662.

Chen, R., Liang, Z. (2011). “Coopetition Strategy Management in SMEs —Case study of Nyhammars et Bäckströms Company”. *University of Gavle, Faculty of Education et Economic Studies*.

Chetty, S., & Michailova, S. (2011). Geographical proximity et inter-firm collaboration: The role of knowledge access et knowledge acquisition. *Journal of general management*, 36(4), 71-87.

Chiambaretto P. (2015). Resource Dependence et Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement*, 18(3), 205-233.

Child, J., Karmowska, J., & Shenkar, O. (2022). The role of context in SME internationalization—A review. *Journal of World Business*, 57(1), 101267.

Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2023). Coopetition et innovation: A review et research agenda. *Technovation*, 122, 102624.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry et research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Crick, J. M. (2021). Unpacking the relationship between a coopetition-oriented mindset et coopetition-oriented behaviours. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(3), 400-419.

Crick, J. M., & Crick, D. (2023). Regional-level coopetition strategies et company performance: Evidence from the Canadian wine industry. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-30.

Crick, J. M., Crick, D. (2021). “The yin et yang nature of coopetition activities: non-linear effects et the moderating role of competitive intensity for internationalised firms”. *International marketing review*, 38:4, 690-716.

Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2023). Interfirm collaboration as a performance-enhancing survival strategy within the business models of ethnic minority-owned urban restaurants affected by COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(3), 587-613.

Cygler, J., & Sroka, W. (2017). Coopetition disadvantages: The case of the high tech companies. *Engineering economics*, 28(5), 494-504.

Czakon, W., Srivastava, M. K., Le Roy, F., & Gnyawali, D. (2020). Coopetition strategies: Critical issues et research directions. *Long Range Planning*, 53(1), 101948.

Darbi, W. P. K., & Knott, P. (2016). Strategising practices in an informal economy setting: A case of strategic networking. *European Management Journal*, 43(4), 400-413.

Denzin, N. K. (2018). *The qualitative manifesto: A call to arms*. Routledge.

Devece, C., Ribeiro-Soriano, D. E., & Palacios-Marqués, D. (2019). Coopetition as the new trend in inter-firm alliances: literature review et research patterns. *Review of Managerial Science*, 13, 207-226.

Du, N., Yan, Y., & Qin, Z. (2023). Analysis of financing strategy in coopetition supply chain with opportunity cost. *European Journal of Operational Research*, 305(1), 85-100.

Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532- 550.

Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *Qualitative report*, 23(11).

Feagin, J. R., Orum, A. M., & Sjoberg, G. (Eds.). (2016). *A case for the case study*. UNC Press Books.

Felzensztein, C. Gimmon, E., Deans, K. (2018). “Coopetition in regional clusters: Keep calm et expect unexpected changes”. *Industrial Marketing Management*, 69, 116-124.

Felzensztein, C., Deans, K. R., & Dana, L. P. (2019). Small firms in regional clusters: Local networks et internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 496-516.

Flyvbjerg, B. (2011). *Case study*. The Sage handbook of qualitative research, 4, 301-316.

Fuentes-Fernández, R., & Gilinsky Jr, A. (2022). Coopetition as improvisation: an exploratory comparative case study investigation into Spain’s natural wine industry. *International Journal of Wine Business Research*, 34(2), 308-328.

Garri, M. (2021). Coopetition, value co-creation, et knowledge-enhancement in the UK alpaca industry: A multi-level mechanism. *European Management Journal*, 39(5), 545-557.

Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological et non-technological innovations, performance et propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.

Gelei, A., & Dobos, I. (2023). Micro-coopetition: conceptualizing et operationalizing coopetitive managerial decision-making over time—a game theoretic approach. *Review of Managerial Science*, 1-25.

Gernsheimer, O., Gast, J., & Kanbach, D. K. (2024). Always on par? How small-et medium-sized enterprises manage coopetition strategies to innovate with large firms. *International Small Business Journal*, 02662426241237182.

Gernsheimer, O., Kanbach, D. K., & Gast, J. (2021). Coopetition research-A systematic literature review on recent accomplishments et trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134.

Hammersley, M. (2012). What is qualitative research? (p. 144). Bloomsbury Academic.

Ho, H., & Ganesan, S. (2013). Does knowledge base compatibility help or hurt knowledge sharing between suppliers in coopetition? The role of customer participation. *Journal of Marketing*, 77(6), 91-107.

Jakobsen, S. (2020). Managing tension in coopetition through mutual dependence et asymmetries: A longitudinal study of a Norwegian R&D alliance. *Industrial Marketing Management*, 84, 251-260.

Klimas, P., Czakon, W., & Fredrich, V. (2022). Strategy frames in coopetition: An examination of coopetition entry factors in high-tech firms. *European Management Journal*, 40(2), 258-272.

Kostis, A., & Näsholm, M. H. (2020). Towards a research agenda on how, when et why trust et distrust matter to coopetition. *Journal of Trust Research*, 10(1), 66-90.

Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2019). Sleeping with competitors: Forms, antecedents et outcomes of coopetition of small et medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 50-66.

Kraus, S., Meier, F., Niemand, T., Bouncken, R. B., & Ritala, P. (2018). In search for the ideal coopetition partner: an experimental study. *Review of Managerial Science*, 12, 1025-1053.

Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management et dynamic view of talent in small et medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.

Lascaux, A. (2020). Coopetition et trust: What we know, where to go next. *Industrial Marketing Management*, 84, 2-18.

Lee, J., & Lee, T. (2024). Trustful competitor & distrustful cooperator: Impacts of assessment gaps on trustworthy cooperation in policy network. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2293308.

Lin, D. Y., Huang, C. C., & Ng, M. (2017). The cooperation game in international liner shipping. *Maritime Policy & Management*, 44(4), 474-495.

Lin, Y., & Wang, X. (2020). Cooperation in the supply chain between container liners and freight forwarders: A game theory approach. *Transportation Planning and Technology*, 43(8), 771-782.

MAGREZ, I., & BOURKHA, B. (2024). Relever les grands défis: Les PME au Maroc s'engagent dans la coopération: Une étude des causes et des implications. *Alternatives Managériales Economiques*, 6(2), 408-431.

Meena, A., Dhir, S., & Sushil, S. (2023). A review of cooperation and future research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 38(1), 118-136.

Monticelli, J. M., Verschoore, J. R., & Garrido, I. L. (2023). The emergence of cooperation in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. *Industrial Marketing Management*, 108, 35-46.

Monticelli, J. M., Verschoore, J. R., & Garrido, I. L. (2023). The emergence of cooperation in highly regulated industries: A study on the Brazilian private healthcare market. *Industrial Marketing Management*, 108, 35-46.

Nguyen, T. Q. T., Johnson, P., & Young, T. (2022). Networking, cooperation and sustainability of tourism destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 400-411.

Nicholson, J., Gimmon, E., & Felzensztein, C. (2017). Economic geography and business networks: Creating a dialogue between disciplines: An introduction to the special issue. *Industrial Marketing Management*, 61, 4-9.

Okoko, J. M., Tunison, S., & Walker, K. D. (Eds.). (2023). *Varieties of qualitative research methods: Selected contextual perspectives*. Springer Nature.

Park, B. J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio et coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), 893-907.

Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory et practice*. Sage publications.

Pietronudo, M. C., Del Gaudio, B. L., & Leone, D. (2023). Coopetition strategy et industry convergence. Evidence in the Chinese banking market. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(10), 1310-1323.

Pino, C., Felzensztein, C., Zwerg-Villegas, A. M., & Arias-Bolzmann, L. (2016). Non-technological innovations: Market performance of exporting firms in South America. *Journal of Business Research*, 69(10), 4385-4393.

Rachidi, H., & El Mohajir, M. "Improving SMEs' performance using innovative knowledge et financial system designed from the Moroccan business environment." *African Journal of Science, Technology, Innovation et Development*, no. 1 (2021): 15-30.

Rajala, A. et Tidström, A. (2021). "Unmasking conflict in vertical coopetition". *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36, 78-90.

Rajala, A., & Tidström, A. (2017). A multilevel perspective on organizational buying behavior in coopetition—an exploratory case study. *Journal of Purchasing et Supply Management*, 23(3), 202-210.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M. (2013). "Tension in paradoxical relationships between firms". Presented at *29th EGOS colloquium, Montréal, Canada*, July 4-6, 2013.

Renard, D., & Davis, J. G. (2019). Social interdependence on crowdsourcing platforms. *Journal of business research*, 103, 186-194.

Richards, L. (2015). *Handling qualitative data: A practical guide* (3rd ed.). London, UK: SAGE.

Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental et radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity et appropriability. *Journal of product innovation management*, 30(1), 154-169.

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.

Rogers, M. (2023). Coding Qualitative Data. In: Okoko, J.M., Tunison, S., Walker, K.D. (eds) *Varieties of Qualitative Research Methods*. Springer Texts in Education. Springer, Cham.

Runge, S., Schwens, C., & Schulz, M. (2022). The invention performance implications of coopetition: How technological, geographical, et product market overlaps shape learning et competitive tension in R&D alliances. *Strategic Management Journal*, 43(2), 266-294.

Simon F., & Tellier A. (2020). How Coopetition Influences the Development of a Dominant Design: Evidence from the Pinball Industry. *M@n@gement*, 23(2), 61-75.

Taseva, G. (2020). Determinants of short-term liabilities of financially distressed SME-S. *Бизнес управление*, 32(1), 5-24.

Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15(3), 754.

Virtanen, H., & Kock, S. (2022). Striking the right balance in tension management. The case of coopetition in small-et medium-sized firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 33-47.

World Bank. 2023. World Bank Annual Report 2023. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/

Xu, R., Wu, J., Gu, J., & Raza-Ullah, T. (2023). How inter-firm cooperation et conflicts in industrial clusters influence new product development performance? The role of firm innovation capability. *Industrial Marketing Management*, 111, 229-241.

Xu, R., Zhu, X., Wang, Y., Gu, J., Felzensztein, C. (2023). “Inter-firm coopetition et innovation in industrial clusters: the role of institutional support”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JBIM-07-2022-0339>.

Yang, J., & Zhang, M. (2022). Coopetition within the entrepreneurial ecosystem: Startups’ entrepreneurial learning processes et their implications for new venture performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1867-1886.

Yin, R. K. (2018). *Case study research et applications* (Vol. 6). Thousand Oaks, CA: Sage.

Yu, P. L. (2019). Interfirm coopetition, trust, et opportunism: a mediated moderation model. *Review of Managerial Science*, 13(5), 1069-1092.

Zhang, Y., Xia, M., & Liu, Y. (2023). The Causality et Antecedents of Tourism Small & Medium-Sized Enterprises' (SMEs) Coopetition in Complex Institutional Contexts. *Sustainability*, 15(6), 5156.

Zhu, J., Shi, Q., Zhang, C., Yuan, J., Li, Q., & Wang, X. (2024). Investigating cooperative strategies in low-carbon public-private partnership projects through evolutionary game. *Engineering, Construction et Architectural Management*, 31(2), 789-811.

Zohrabi, M. (2013). Mixed method research: Instruments, validity, reliability et reporting findings. *Theory et practice in language studies*, 3(2), 254.