

Le Processus de mise en œuvre de la coopération : Étapes et défis dans le contexte des PME en Afrique du Nord

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 :

Cet article explore le processus de mise en œuvre de la coopération parmi les PME, en se concentrant sur le contexte spécifique du Maroc, une économie émergente. En s'appuyant sur un cadre théorique solide, il examine les étapes clés du processus, telles que la sélection des partenaires, la création et l'appropriation de valeur, la gestion des tensions, et le modèle de gouvernance. À travers une approche qualitative combinée à une analyse de cas multiples, la recherche met en lumière les subtilités de la coopération dans un environnement marqué par des défis institutionnels et des dynamiques concurrentielles complexes. L'étude propose également un modèle structuré et pragmatique pour guider les PME dans la mise en œuvre de stratégies coopératives, tout en identifiant les principes directeurs essentiels pour maximiser les bénéfices mutuels. En fin de compte, cette recherche contribue à enrichir la compréhension théorique de la coopération et offre des recommandations managériales adaptées aux PME opérant dans des contextes similaires.

Mots-clés : Coopération, PME, Économie émergente, Maroc, Mise en œuvre

INTRODUCTION:

La coopétition, qui allie des dynamiques de coopération et de compétition, s'impose comme une réponse stratégique pertinente pour les entreprises souhaitant maximiser leurs ressources tout en affrontant des concurrents plus puissants (Nicholson et al., 2017; Meena et al., 2023). En collaborant avec d'autres acteurs du marché, les entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle et surmonter les barrières d'entrée sur de nouveaux marchés géographiques, tout en restant concurrentielles (Virtanen et Kock, 2022). Cette stratégie, lorsqu'elle est bien mise en œuvre, profite également aux clients en offrant des produits et services de meilleure qualité, créant ainsi une situation bénéfique pour toutes les parties prenantes: entreprises, consommateurs et partenaires (Crick et al., 2023).

Cependant, la mise en œuvre de la coopétition présente des défis notables, notamment en raison de la complexité des relations interentreprises et des divergences potentielles de motivations et d'objectifs. Les PME, en particulier, font face à des obstacles spécifiques, tels que la gestion des tensions internes et externes, le manque de ressources et des difficultés institutionnelles (Devece et al., 2019 ; Meena et al., 2023). Bien que plusieurs études se soient intéressées à la coopétition, rares sont celles qui ont exploré de manière détaillée les étapes précises qui conduisent à une exécution réussie de cette stratégie, surtout dans les contextes des PME (Crick et Crick, 2020 ; Gernsheimer et al., 2021). Cette recherche s'efforce de combler cette lacune en étudiant la mise en œuvre de la coopétition dans un contexte particulier : celui du Maroc, un pays émergent où les PME rencontrent des défis uniques.

De plus, cette étude s'inscrit dans la lignée des récents travaux de recherche sur la concurrence axés principalement sur les contextes en développement (Crick, 2018 ; Felzensztein et al., 2018 ; Xu et al., 2023), ce qui est une entreprise pertinente et opportune car ils explorent les implications des théories et pratiques organisationnelles dans différents contextes émergents plutôt que dans des contextes établis (Mesquita et Lazzarini, 2008). Ces contextes sont généralement caractérisés par un environnement instable dans lequel les entreprises, en particulier les petites, sont confrontées à de nombreux obstacles institutionnels (Oriaifo et al., 2020 ; Xu et al., 2023).

Le Maroc, avec son environnement économique instable et ses obstacles institutionnels, constitue un cadre d'étude particulièrement pertinent pour explorer la coopétition dans des économies en

développement (Oriaifo et al., 2020 ; Xu et al., 2023). Cette étude se concentre sur l'analyse des processus de coopétition au sein des PME marocaines, afin de comprendre comment elles peuvent implémenter cette stratégie dans un contexte économique émergent. En proposant un modèle pratique, cette recherche offre des perspectives théoriques et managériales sur la manière dont les PME peuvent naviguer dans la coopétition et surmonter les défis qui y sont associés, tout en contribuant à la littérature sur la stratégie dans les contextes émergents.

Cet article commence par établir un cadre théorique sur l'implémentation de la coopétition entre PME, en examinant les différentes étapes du processus à travers la littérature existante. Il présente ensuite le contexte spécifique de l'étude, à savoir le Maroc, ainsi que la méthodologie utilisée pour cette recherche. Après avoir exposé les résultats de l'étude, ceux-ci sont analysés et discutés en profondeur. L'article conclut en mettant en évidence les principales contributions théoriques et managériales issues de cette recherche. En somme, cet article explore de manière systématique les différentes dimensions de la coopétition, en proposant un processus structuré qui permet de comprendre les étapes séquentielles nécessaires à l'obtention de résultats positifs dans ce domaine. Ces étapes couvrent des aspects clés tels que la création et l'appropriation de valeur, la sélection des partenaires, ainsi que les modèles de collaboration et de gouvernance.

1- CADRE THEORIQUE :

La mise en œuvre réussie de la coopétition repose sur plusieurs facteurs clés, notamment la sélection des partenaires. Cette étape est cruciale pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les risques associés. Dans cette section, nous examinons les critères qui influencent le choix des partenaires, en soulignant l'importance des ressources, de la confiance, de l'apprentissage et de la gestion des risques dans le cadre de la coopétition.

1.1- LA SELECTION DE PARTENAIRES :

La sélection d'un partenaire stratégique est une étape décisive dans la réussite d'un partenariat de coopétition. Ce choix repose sur l'analyse des besoins et des attentes des entreprises impliquées (Kraus et al., 2018 ; Crick et al., 2022). Les critères de sélection peuvent être classés en plusieurs catégories essentielles pour guider ce processus. Toutefois, par rapport aux études existantes, cette recherche se distingue par son focus sur les PME marocaines, un contexte géographique et

institutionnel distinct qui peut impacter les critères de sélection des partenaires, notamment en raison des spécificités culturelles et économiques des pays émergents.

- **Critères liés aux tâches:** Ces critères concernent les ressources et compétences nécessaires à la coopération, telles que les technologies, les produits et l'accès au marché (Alves et Meneses, 2015; Chiambaretto, 2015; Lee et al., 2023). Les ressources homogènes favorisent l'harmonisation des efforts, tandis que les ressources complémentaires sont essentielles pour maximiser l'innovation (Dorn et al., 2016 ; Crick et al., 2023).
- **Critères liés aux partenaires:** La confiance, les objectifs communs et l'engagement sont cruciaux pour la coopération. La confiance permet de réduire l'incertitude et l'opportunisme, formant la base des partenariats fructueux, en particulier entre concurrents (Akdoğan et al., 2015 ; Chai et al., 2020).
- **Critères liés à l'apprentissage:** Le transfert de connaissances est un autre facteur clé. Les partenariats coopératifs offrent des opportunités d'apprentissage qui renforcent l'innovation et la capacité de négociation des entreprises (Bouncken et Fredrich, 2016 ; Bacon et al., 2020).
- **Critères liés au risque:** Les risques liés à la coordination, la communication et la gestion de la concurrence doivent être évalués. La confiance et l'implication de tiers peuvent aider à réduire ces risques et à faciliter la coopération (Cummings et Holmberg, 2012 ; Gernsheimer et al., 2024).

Dans un contexte africain, la gestion des risques prend une dimension particulière en raison des incertitudes liées à la réglementation et à la culture des affaires, contrastant ainsi avec les processus suivis dans les pays européens ou américains (Chortareas et al., 2021 ; Shankar, 2020).

1.2- LA CREATION ET L'APPROPRIATION DE LA VALEUR :

Les entreprises engagées dans la coopétition, une dynamique mêlant coopération et concurrence, cherchent à générer et à revendiquer de la valeur. La gestion de cette interrelation complexe est essentielle pour maximiser les bénéfices tout en minimisant les tensions qui en découlent (Ritala et al., 2016 ; Bouncken et al., 2015 ; Crick, 2019). La création et l'appropriation de la valeur sont des concepts centraux pour comprendre les stratégies des entreprises dans ce cadre (Devece et al.,

2019 ; Chiambaretto et al., 2020). Alors que la littérature existante se concentre principalement sur les grandes entreprises des pays développés (Gernsheimer et al., 2023 ; Meena et al., 2023), ce travail offre une nouvelle perspective en explorant comment les PME dans les économies émergentes comme le Maroc abordent cette dynamique complexe de manière distincte.

La création de valeur renvoie à l'amélioration de la valeur perçue par les clients, tandis que l'appropriation de cette valeur implique la manière dont une entreprise sécurise une part de cette valeur générée (Adegbesan et Higgins, 2011 ; Czakon et al., 2014). Les tensions entre la coopération (création de valeur) et la concurrence (appropriation de la valeur) sont au cœur du processus coopétitif (Ritala et Hurmelinna-Laukkanen, 2013 ; Kumar et al., 2023).

Dans la coopétition, la création de valeur repose sur l'intégration de ressources complémentaires entre concurrents pour générer un gain collectif supérieur à ce qui pourrait être réalisé individuellement (Bengtsson et al., 2016 ; Crick et al., 2023). Cette dynamique de coopération et de compétition simultanée peut se manifester de deux façons : Soit, des entreprises collaborent sur certains marchés tout en se faisant concurrence sur d'autres (Robert et al. 2018; Le Roy et al., 2022). Soit, elles peuvent coopérer pour développer un produit commun tout en cultivant des compétences distinctes (Efrat et al., 2022 ; Gnyawali et Ryan Charleton, 2018). Ce phénomène, souvent appelé « équilibre création-appropriation de valeur », implique une collaboration étroite tout en permettant à chaque entreprise de maintenir une position compétitive sur d'autres segments du marché (Bengtsson et Kock, 2014 ; Ritala et Tidström, 2014).

Une fois la valeur créée, la question de son appropriation devient centrale. La capture de cette valeur se fait de manière inégale entre les partenaires, ce qui peut entraîner des tensions ou des ruptures (Bouncken et al., 2020 ; Panico, 2023). La gestion de ces déséquilibres dans l'appropriation est essentielle pour maintenir l'engagement des partenaires. Selon les logiques d'appropriation, la coopétition peut être vue sous deux angles : la logique à somme nulle, où la concurrence directe prévaut, par exemple par la guerre des prix (Bengtsson et al.), et la logique à somme positive, qui favorise la différenciation et l'exploration de nouveaux marchés sans conflit direct (Choi et al., 2022 ; Zhang et al., 2023). Les tensions liées à la distribution de la valeur générée influencent ainsi les stratégies d'appropriation, qui peuvent évoluer en fonction des objectifs et des contingences spécifiques de chaque partenaire (Letcher et al., 2022).

Il est important de noter que, dans les contextes émergents, tels que l'Afrique, les déséquilibres dans l'appropriation de la valeur sont souvent accentués par un manque de régulation formelle, contrairement à des marchés plus réglementés comme ceux de l'UE ou des États-Unis (Hidden et Marks 2024 ; Zulu-Chisanga et al., 2023).

1.3- LA GESTION DES TENSIONS :

La coopétition, en tant que relation paradoxale, génère des tensions en combinant des forces perçues comme opposées et antagonistes, à savoir la coopération et compétition (Fernandez et Chiambaretto, 2016 ; Virtanen et Kock, 2022). Plusieurs études ont abordé la gestion de ces tensions, en explorant différentes causes et stratégies pour les résoudre.

- Tidström (2014) distingue trois catégories de conflits : opérationnels, normatifs et stratégiques, qui se manifestent à trois niveaux : organisationnel, relationnel et externe. Les conflits organisationnels peuvent résulter de différences de taille ou de canaux de distribution, tandis que les tensions relationnelles découlent d'objectifs incompatibles ou de rôles flous. Les acteurs externes, comme les fournisseurs ou régulateurs, peuvent aussi jouer un rôle. Selon Bengtsson et al. (2013), ces tensions peuvent être gérées par collaboration, concurrence ou évitement.
- Fernandez et al. (2014) identifient trois niveaux de tensions : inter-organisationnel, intra-organisationnel et interindividuel. Les tensions inter-organisationnelles sont liées au dilemme entre création et appropriation de la valeur. Les tensions intra-organisationnelles viennent de la combinaison de cultures industrielles différentes, tandis que les tensions interindividuelles surgissent entre les membres de projets collaboratifs, nécessitant souvent la formation de chefs de projet pour les gérer.

Ainsi, la gestion des tensions ne concerne pas seulement la création et l'appropriation de la valeur, mais aussi la gouvernance. Une gouvernance efficace est cruciale pour réduire les risques et améliorer les performances dans la coopétition. La section suivante explore les mécanismes de gouvernance dans ce contexte. Cependant, dans les économies émergentes comme celles africaines, les tensions sont exacerbées par un environnement institutionnel moins prévisible, ce qui nécessite des approches de gestion des tensions adaptées aux contextes locaux, un aspect souvent négligé dans la littérature occidentale (Hidden et Marks, 2024 ; Monticelli et al. 2022).

1.4- ETABLISSEMENT D'UN MODELE DE GOUVERNANCE :

La gouvernance dans la coopétition concerne les règles régissant les interactions entre les parties, qu'elles soient formelles ou informelles (Gernsheimer et al., 2021 ; Woolley, 2023). Le choix d'un mécanisme de gouvernance est crucial car il influence directement le succès de la coopétition (Czakon et al., 2020 ; Gernsheimer et al., 2021). Ainsi, une gouvernance efficace atténue les risques liés à la coopétition et améliore les performances (Bouncken et al., 2020 ; Meena et al., 2023). Dans le contexte africain, la gouvernance s'avère souvent informelle et fortement influencée par la culture locale de négociation, tandis que dans les PME européennes ou américaines, elle tend à être plus structurée et régulée par des standards internationaux (Darbi et Knott, 2023 ; Mulibana et Rena, 2023).

Les mécanismes de gouvernance incluent la confiance (Efrat et al., 2022; Kostis et al., 2022), les contrats (Zhang et al., 2024), les normes relationnelles (Meena et al., 2023) et le contrôle formel (Seran et al., 2021). Ces mécanismes se divisent en deux catégories:

- **Gouvernance relationnelle** : Elle met l'accent sur les interactions sociales et la collaboration à long terme, fondée sur la confiance et l'engagement (Randolph et al., 2020 ; Voss et al., 2019). La confiance, un élément clé, se construit progressivement et doit être instaurée dès le début de la coopération pour réussir (Dorn et al., 2016 ; Kostis et al., 2020). Elle se divise en confiance basée sur la compétence (prévisibilité et cohérence des comportements) et la bonne volonté (motivation à agir équitablement même en présence d'opportunités de gains personnels) (Lee et Lee, 2023).
- **Gouvernance transactionnelle** : Basée sur la théorie des coûts de transaction (TCT), elle privilégie des mécanismes formels comme les contrats pour gérer l'opportunisme (Meena et al., 2023 ; Zhang et al., 2024). En situation de faible confiance, des mesures de contrôle sont nécessaires pour éviter les risques, comme la supervision et la menace de sanctions (Corbo et al., 2023). Toutefois, des études récentes montrent que la confiance et les contrôles juridiques peuvent être complémentaires, leur interaction dynamique étant cruciale pour le succès de la coopétition (Klimas et al., 2023 ; Seran et al., 2023).

Ainsi, le choix entre confiance et contrôles formels dépend du contexte de la coopération, et la gouvernance doit être étudiée pour comprendre son impact sur la coopétition émergente et délibérée (Bouncken et Fredrich, 2016 ; Meena et al., 2023).

2- METHODOLOGIE :

L'approche adoptée pour cette étude repose sur une méthode qualitative combinée à une approche de cas multiples (Yin, 2018 ; Feagin et al., 2016). Cette méthodologie est particulièrement adaptée à l'analyse des phénomènes complexes comme la coopétition, surtout dans le contexte des PME marocaines, permettant d'obtenir une compréhension approfondie des dynamiques internes et des stratégies contextuelles qui échappent souvent aux analyses quantitatives (Creswell, 2013 ; Eisenhardt, 1989). L'utilisation de l'approche de cas multiples permet de comparer les expériences variées des PME marocaines, en tenant compte de la diversité sectorielle et contextuelle, et d'identifier des modèles communs ainsi que des spécificités locales liées à la coopétition (Flyvbjerg, 2006).

L'échantillon étudié comprend 3 PME marocaines opérant dans des secteurs divers tels que les technologies, l'industrie, et les services. Les cas de coopétition interentreprises ont été sélectionnés sur la base de leur diversité sectorielle et contextuelle, fournissant une base solide pour l'identification des principaux indicateurs et l'affinement du cadre conceptuel. Par ailleurs, quinze entretiens semi-structurés ont été réalisés pour recueillir des données qualitatives sur les pratiques d'implémentation de la coopétition. Afin de garantir la précision des informations, les entretiens ont été menés en arabe marocain (darija), puis transcrits et traduits par des chercheurs locaux (Zohrabi, 2013). En parallèle, une analyse documentaire a été menée, exploitant des rapports d'entreprises, des outils de gestion, et des documents internes afin d'enrichir les données primaires et de mieux comprendre les mécanismes de coopétition en pratique (Yin, 2018). Les tableaux 1 et 2 présentent les détails de l'échantillon ainsi que ceux des entretiens.

Une triangulation des données a été appliquée pour renforcer la validité des résultats. Les informations collectées lors des entretiens ont été croisées avec les données issues des documents, ce qui a permis de confirmer et d'élargir l'analyse des phénomènes observés (Denzin, 1978).

L'analyse des données s'est déroulée en deux phases. Tout d'abord, chaque cas a été examiné individuellement pour en extraire les éléments spécifiques. Ensuite, une analyse transversale a été réalisée pour identifier les tendances et les divergences entre les différents cas (Elliott, 2018). Une analyse thématique a été menée afin d'extraire les informations pertinentes en lien avec les objectifs de la recherche et de mettre en lumière les thèmes principaux (Elliott, 2018). Enfin, pour

assurer la rigueur de l'étude, les entretiens ont été transcrits et codés manuellement, conformément aux recommandations d'Eisenhardt (1989). Ce processus de codage a permis d'identifier des thèmes clés liés aux questions de recherche et de repérer des sous-thèmes émergents issus des données (Richards, 2015). Le choix du codage manuel a été privilégié afin de mieux saisir les nuances contextuelles des données, élément essentiel pour comprendre les dynamiques de coopération dans un contexte économique spécifique comme celui du Maroc (Okoko et al., 2023).

Tableau 1. Détails des entretiens

Période	Entre février 2022 et juin 2023
Nombre d'entretiens	Quinze
Cas multiples	Trois cas de coopération
Type d'entretiens	Trois semi-directifs et Douze approfondis (selon la disponibilité et le rôle des participants)
Lieu	Douze sur Zoom Trois en face à face
Durée	Entre 1 et 3 heures

Tableau 2. Profils des participants

PME	Resp	Rôle	Nb d'entretiens	Durée d'entretiens	Lieu	Rôle dans la coopération
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'analyse des données dans cette recherche a suivi une approche abductive, en utilisant un index thématique évolutif. Le processus a intégré une "catégorisation a priori" (Sinkovics et al., 2008 ;

Creswell, 2013), guidant l'analyse des données à partir des problèmes issus de la revue de littérature et du modèle conceptuel. Ce processus a combiné un codage a priori et un codage ouvert afin d'identifier des thèmes émergents (Elliott, 2018). Une analyse verticale a été menée sur chaque document individuellement (St.Pierre et Jackson, 2014), en identifiant les divergences dans les mots, idées et thèmes à travers les cas étudiés. L'analyse a utilisé les méthodologies de codage descriptif et analytique proposées par Eisenhardt (1991) et Elliott (2018), visant à structurer les données et à en extraire des catégories d'analyse liées aux raisons, résultats et procédures de la coopétition. Ces catégories ont permis de construire un réseau de thèmes à partir des connexions entre les codes descriptifs, offrant ainsi une compréhension approfondie des éléments du phénomène étudié.

2.1- CONTEXTE :

Cet article examine la coopétition au Maroc, un pays classé parmi les économies émergentes (FDI Index, 2023). Dans les économies en développement, la coopétition présente des défis supplémentaires en raison des disparités institutionnelles, culturelles, politiques et économiques (Monticelli et al, 2023 ; Xu et al., 2023). De ce fait, l'étude du contexte local est essentiel pour orienter les recherches qualitatives et comprendre les dynamiques spécifiques (Mathias et al., 2018 ; Felzensztein et al., 2019 ; Aguinis et al., 2020).

Les PME marocaines, en comparaison avec les grandes entreprises, font preuve d'une flexibilité et d'une adaptabilité exceptionnelles face aux évolutions technologiques. Leur rôle est essentiel dans la redistribution des revenus et leur capacité à répondre efficacement aux fluctuations du marché, tout en maintenant des structures organisationnelles simplifiées, propices à une prise de décision rapide (Rachidi et El Mohajir, 2021 ; Bouhlal et Chakor, 2024). Selon le rapport 2021 de l'Observatoire marocain des TPE, les PME représentent près de 97 % du secteur productif du pays. Elles sont présentes dans divers secteurs tels que l'industrie, l'artisanat, la construction, le commerce, et les services, incluant le tourisme, les communications, le transport et les services financiers. Parmi les 572 000 entreprises recensées, 99,7 % sont des très petites entreprises (TPE), tandis que les grandes entreprises ne représentent que 0,3 % du total (OMTPME, 2021). Ce panorama met en lumière l'importance capitale des PME dans l'économie marocaine et leur contribution significative à la diversité du paysage économique national.

En parallèle, le parcours économique du Maroc a été marqué par une série de défis et de reprises, la nation devant naviguer à travers des facteurs mondiaux et locaux complexes (Indexmundi, 2020 ; World Factbook, 2021). Parmi les principaux obstacles figurent la concurrence du secteur informel, la corruption et la pénurie de main-d'œuvre qualifiée (Rachidi et El Mohajir, 2021 ; Bennani et Zouiri, 2021 ; Allammari et al., 2023). Ce contexte est exacerbé par les impacts des accords de libre-échange, les crises économiques successives et les répercussions durables de la pandémie de COVID-19 (Bennani et Zouiri, 2021).

Avant de présenter les résultats de l'étude, le tableau 3 présente les entreprises objet de nos études de cas. À travers l'analyse des cas, chaque phase du processus de coopétition a été détaillée, en mettant en lumière les facteurs et les dynamiques clés identifiés lors des entretiens.

Tableau 3. 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 coopétition		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

3- RESULTATS :

Afin de mieux comprendre ce processus, les résultats suivants mettent en lumière les étapes d'implémentation de la coopétition entre PME.

3.1- SELECTION DES PARTENAIRES :

La sélection des partenaires représente la première étape du processus de coopétition, et a été identifiée comme cruciale par les répondants. Elle est perçue comme un élément stratégique déterminant pour le succès ou l'échec de la collaboration. Cette phase influence directement la qualité de la coopération et les résultats obtenus. Il est donc essentiel que les PME suivent un ensemble de critères alignés sur leurs objectifs et besoins spécifiques.

Deux approches principales de sélection des partenaires ont émergé lors de l'analyse des études de cas : la sélection autonome par les PME elles-mêmes et la sélection effectuée par un tiers, généralement un acteur externe ayant une expertise dans la facilitation de partenariats stratégiques.

3.1.1- Sélection autonome par la PME :

Dans les cas 2 et 3, les PME ont opté pour une sélection autonome de leurs partenaires. Les dirigeants de ces entreprises ont précisé qu'aucun processus formel de sélection n'avait été suivi. Au contraire, ils ont privilégié des relations préexistantes et ont considéré le choix de leurs partenaires comme étant « naturel » ou « évident ». Ils ont estimé que les partenaires choisis répondaient déjà aux critères nécessaires, sans nécessiter une validation rigoureuse.

« Il n'y a pas eu de processus de sélection. La seule PME que je connaisse qui est experte en impression Web est la société F. Je connais le PDG et les équipes, j'ai confiance en leurs compétences. Donc c'est venu naturellement. » PDG, société E

« La décision de collaborer était assez naturelle, ils se faisaient confiance alors pourquoi pas ? » Chef de projet, société C

Bien que les dirigeants aient souligné l'absence de critères explicites, une analyse plus approfondie a révélé qu'un ensemble de critères implicites sous-tendait leurs décisions. Ces critères étaient liés à la compatibilité des ressources et à l'alignement des objectifs des entreprises impliquées. La confiance mutuelle et la perception d'une coopération efficace ont joué un rôle fondamental dans cette décision. En d'autres termes, bien que les critères aient été informels, des facteurs tels que les relations de confiance, la complémentarité des ressources et l'harmonisation des objectifs ont été déterminants dans la sélection des partenaires.

3.1.2- Sélection par un tiers :

Dans le cas 1, un tiers, à savoir un grand client des deux entreprises A et B, a initié la coopétition en sélectionnant les partenaires pour les PME. Ce client, actif à l'échelle mondiale dans le

développement de plateformes et de systèmes informatiques, a opté pour ces deux PME en raison de plusieurs critères spécifiques. Le premier facteur était la proximité géographique, qui facilitait la logistique, les infrastructures, et les considérations financières adaptées aux préférences du client.

« [...] Nous sommes dans la même ville, nous avons rarement des problèmes pour accéder ou manipuler les serveurs de chaque côté, nous avons également les mêmes horaires de bureau.

[...] Il n'y a également qu'une heure de décalage avec le client. » Directeur exécutif, société A

Le deuxième critère crucial était la confiance du client dans le potentiel des PME, ayant une connaissance préalable de leurs compétences techniques et de leurs capacités grâce à une collaboration antérieure. L'un des aspects intéressants de ce cas est que, malgré la concurrence intense entre les deux entreprises, le client a perçu cette situation comme une opportunité pour stimuler la réussite du projet grâce à la dynamique compétitive entre les partenaires. En prenant la responsabilité de gérer les tensions potentielles, le client a permis aux deux PME de collaborer tout en minimisant les perturbations. Cette approche a démontré la capacité du client à exploiter la concurrence comme un levier stratégique tout en assurant la fluidité de la coopétition.

« Le client avait confiance dans la société A et dans les compétences des dirigeants [...] et a choisi la société B compte tenu de leur histoire commune. » Directeur exécutif, société A

« Le client était conscient de nos tensions [...] et savait que cette situation est bénéfique pour son entreprise et a clairement fait savoir qu'il souhaite utiliser cette compétition pour motiver les deux parties, mais qu'il sera également responsable de la gestion des conflits. » Directeur exécutif, société A

Tableau 4. Critères de sélection des partenaires

Type de critères / Cas	1, 2 & 3
Liés aux tâches	Capacité technologique Compatibilité des ressources
Liés au partenaire	Alignement des objectifs Concurrence intense
Liés à l'apprentissage	Transfert de connaissances

Ces résultats permettent de mieux comprendre les facteurs influençant la sélection des partenaires dans le cadre de la coopétition parmi les PME marocaines et mettent en évidence les différents mécanismes qui sous-tendent cette étape stratégique essentielle.

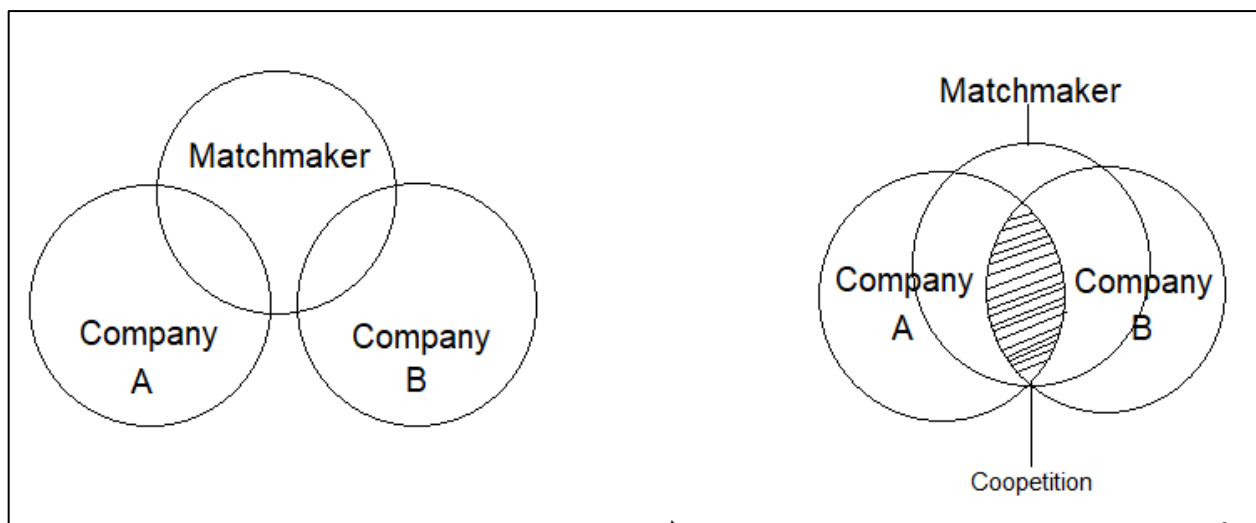
3.2- MODELE DE COLLABORATION :

Le modèle de collaboration diffère entre les trois cas étudiés, chacun adoptant une approche spécifique selon le contexte et les objectifs des partenaires.

3.2.1- Cas 1: Collaboration pour une plateforme automatisée :

Dans le premier scénario, les entreprises A et B se sont associées pour développer une plateforme automatisée combinant des fonctionnalités web et des applications destinées à une compagnie d'assurance. Cette initiative a été lancée par le client, comme mentionné précédemment. Le modèle collaboratif repose sur un cadre bien défini entre les deux PME, avec un accent sur la synergie de leurs compétences techniques pour la conception et le développement de la plateforme. La figure 1 illustre le cadre collaboratif de ce projet.

Figure 1. Modèle de collaboration cas 1

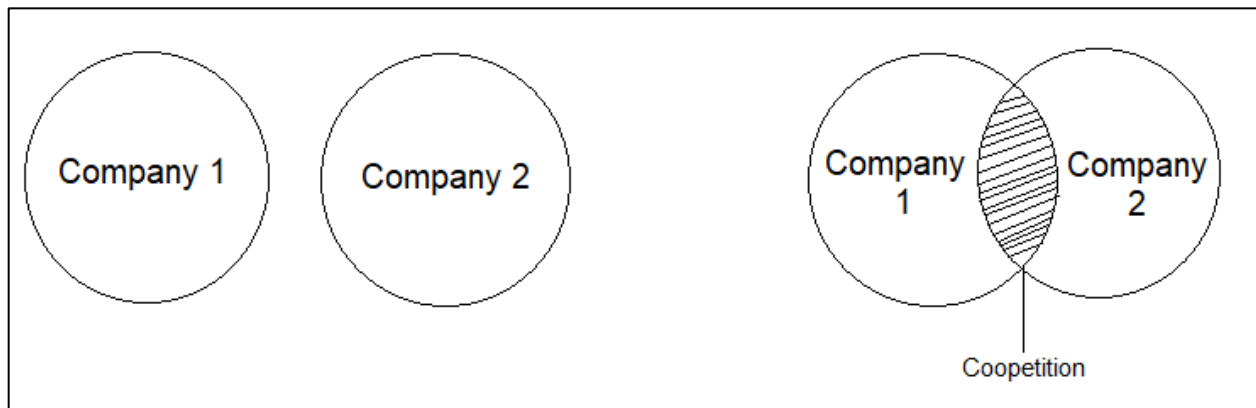


3.2.2- Cas 2: Collaboration pour la numérisation et la taxation :

Dans le deuxième cas, les entreprises C et D ont uni leurs forces pour créer une solution de numérisation et de taxation spécifiquement adaptée aux détaillants marocains. Ce partenariat a été marqué par un échange de ressources entre les deux sociétés, chacune apportant son expertise dans

des domaines complémentaires. Les PME n'ont pas alloué de ressources fixes au projet, mais se sont adaptées aux besoins au fur et à mesure de son avancement, avec l'entreprise C s'occupant du backend et l'entreprise D gérant le frontend de la solution. Cette collaboration repose sur une procédure prédéfinie, garantissant un partage équilibré des responsabilités et des ressources. La Figure 2 présente le modèle collaboratif pour ce cas.

Figure 2. Modèles de collaboration cas 2 et 3



3.2.3- Cas 3: Collaboration pour l'externalisation de la gestion d'équipe :

Le troisième modèle de collaboration, impliquant les entreprises E et F, se focalise sur l'externalisation de la gestion d'équipe et l'amélioration de la pénétration du marché. Les deux entreprises ont collaboré pour répondre à des besoins spécifiques de leurs clients respectifs, notamment en Europe et en Afrique. Le projet a permis à la société F d'entrer sur le marché marocain, tandis que la société E a renforcé sa présence en Europe. Ce modèle se distingue par un aspect de partage des projets clients, avec chaque entreprise apportant des ressources et des connaissances en fonction de ses priorités stratégiques (Voir Figure 2).

3.3- CREATION DE VALEUR:

La création de valeur est perçue de différentes manières selon les objectifs des PME impliquées, notamment à travers l'innovation et le gain financier.

3.3.1- Cas 1 : Satisfaction client et gains financiers :

Dans le premier cas, les entreprises A et B ont principalement créé de la valeur en répondant aux attentes de leur client clé tout en générant des gains monétaires importants. Ce projet représente

l'une de leurs plus grandes entreprises, impliquant un nombre substantiel de développeurs et une part significative de leur chiffre d'affaires. La valeur monétaire est perçue à travers la rémunération basée sur le temps passé par les développeurs sur les tâches. L'un des objectifs principaux de la coopération est de réduire les coûts de R&D, avec un suivi méticuleux des performances à chaque sprint. Cela permet aux PME de maximiser l'efficacité tout en assurant un contrôle rigoureux des dépenses. Le processus est détaillé par la chef de projet dans un récit de la création de valeur.

« La société A affecte 28 employés exclusivement à ce projet, tandis que la société B en affecte 35. [...] Chaque équipe comprend des membres des deux sociétés, ce qui garantit l'homogénéité. Cependant, au sein de chaque équipe, il y a un pilote désigné, qui peut être de la société A ou de la société B. Cette dynamique est censée introduire des tensions. » Chef de projet, société A
« L'analyste d'affaires prépare le sprint planning en fonction des besoins exprimés par l'équipe fonctionnelle. [...] Le chiffrage est à des fins de gouvernance, et la facturation est faite par régie. » Chef de projet, entreprise A

3.3.2- Cas 2 : Innovation et échange de ressources :

Dans le deuxième cas, les entreprises C et D se sont concentrées sur l'innovation pour créer un produit nouveau et unique. La création de valeur dans ce cas repose principalement sur le partage des ressources et des connaissances entre les deux entreprises. Aucune des deux sociétés n'a alloué de ressources fixes au projet, mais elles ont collaboré étroitement en répartissant les responsabilités entre le backend (entreprise C) et le frontend (entreprise D). Les PDG ont souligné que ce partage de ressources humaines et matérielles renforce leurs équipes respectives. Le financement a été équilibré entre les deux entreprises, garantissant une égalité dans les contributions et les bénéfices. La création de valeur repose ainsi sur l'échange de savoir-faire et l'innovation partagée.

« Nous mettons à disposition notre infrastructure technique, nos serveurs et nos environnements de test pour le développement de la solution. Cela optimise les coûts et accélère le processus de développement. » PDG, société C

« Nous avons mis en place des équipes de projet communes composées d'experts des deux sociétés [...]. Ces équipes travaillent en étroite collaboration pour concevoir, développer et mettre en œuvre la solution. » PDG, société D

3.3.3- Cas 3 : Expansion du marché et gestion des talents :

Le troisième cas, impliquant les entreprises E et F, présente deux axes principaux de création de valeur : monétaire et basé sur la connaissance. D'un côté, la création de valeur monétaire est centrée sur l'expansion du marché, avec des projets collaboratifs réalisés au Maroc, permettant à la société F de pénétrer le marché marocain, tandis que la société E a élargi sa présence en Europe. Ce processus est facilité par des présentations réciproques auprès de partenaires stratégiques, comme une agence de marketing clé. En parallèle, la société E a obtenu un avantage concurrentiel grâce à l'accès aux logiciels Web-to-Print de la société F, ce qui a permis de remporter de nouveaux projets.

« D'une part, nous avons apporté notre aide dans la gestion de projet et l'acquisition de nouveaux clients en réseautant ou en travaillant sur des projets communs au Maroc. » PDG, société E

« Les deux sociétés contribuent activement aux ressources, que ce soit en termes de financement, de talents ou d'infrastructures. Par exemple, la société F nous a donné accès à ses installations d'impression de pointe, tandis que nous avons affecté nos chefs de projet à leurs projets. » CTO, société E

D'un autre côté, la création de valeur en termes de connaissances a été mise en évidence par la société F, qui a acquis des compétences en gestion des talents internationaux grâce à la collaboration avec la société E. Ces compétences ont été cruciales pour résoudre les défis liés à la gestion des experts non européens et améliorer la cohésion de l'équipe. L'objectif à long terme de la société F est de créer un pôle de talents internes, renforçant ainsi ses capacités de croissance future.

« Nous avons également assisté leurs dirigeants dans la gestion de leur équipe internationale. Au début, nous faisons la plupart du travail, mais petit à petit, ils ont commencé à prendre confiance en eux. En échange, ils nous ont donné leur catalogue d'éditeurs et de logiciels propriétaires d'impression web. » PDG, société E

3.3.4- Lignes directrices pour la création de valeur :

À travers les trois études de cas, les participants ont souligné l'importance de certaines lignes directrices dans le processus de création de valeur. Ces règles visent à faciliter la coopération sans heurts et à prévenir les comportements opportunistes. Le tableau 5 présente des citations attestant

de ces lignes directrices, qui jouent un rôle fondamental dans le succès des projets collaboratifs étudiés.

Tableau 5. Lignes directrices pour la création de valeur

Règle	Verbatim
Objectifs clairs	« Des rôles et des responsabilités clairement définis, ainsi qu'un engagement envers des objectifs communs sont essentiels pour assurer une coopération harmonieuse et mutuellement bénéfique. » Chef de projet, société A
Communication ouverte	« Nous organisons des réunions régulières, formelles et informelles, pour discuter des progrès, des défis et des idées. De plus, nous utilisons des outils et des logiciels de collaboration pour assurer une <i>communication</i> transparente, même lorsque les membres de l'équipe sont situés à distance. » CTO, société E
Flexibilité	« Notre modèle de collaboration est conçu pour être flexible et agile, ce qui nous permet de nous adapter rapidement aux évolutions du marché et aux besoins changeants de nos clients. » PDG, société C
Partage des risques	« Par exemple, si un projet dépasse le budget ou fait face à des obstacles inattendus, les sociétés E et F partagent les implications financières. » PDG, société E

3.4- APPROPRIATION DE LA VALEUR :

L'appropriation de la valeur dans les trois cas de coopétition de cette étude se produit au niveau de l'entreprise et influence les processus spécifiques à l'entreprise. Cela indique que ces entreprises concurrentes n'ont pas conclu ces coopétitions dans l'intention de concurrencer d'autres réseaux. Au lieu de cela, la valeur est exclusivement appropriée au niveau de l'entreprise, chaque entreprise déterminant sa propre méthode d'appropriation.

Dans le premier cas, l'appropriation de la valeur peut être caractérisée comme à somme nulle. L'analyse a révélé que les PME A et B visent à renforcer leur avantage concurrentiel dans le cadre de la valeur capturée. Selon les répondants, l'aspect concurrentiel de cette coopétition est notamment conflictuel. L'appropriation de la valeur suit cette logique car les deux entreprises sont engagées dans un conflit direct, avec pour objectif de surpasser le concurrent collaborateur. Cela explique pourquoi les répondants ont indiqué que la concurrence s'est intensifiée parallèlement à la coopétition, notamment en termes d'acquisition de talents et de présence sur le marché. En ce qui concerne la protection de la valeur, toutes les avancées réalisées dans ce projet deviennent la propriété exclusive du client. Le client a exigé que toute nouvelle recrue recrutée sur le projet par les entreprises A et B signe des accords de confidentialité pour protéger les actifs du client.

« Nous avons constaté que la concurrence s'est intensifiée pour attirer les meilleurs profils et nous positionner de la meilleure façon possible. Elle est accentuée parce que nous travaillons dans le même contexte et sur le même site par rapport au client en question et aux autres problématiques. Nous essayons de placer la barre le plus haut possible. » Directeur exécutif, société A

« Tout développement est à 100% la propriété du client. Le logiciel développé ne peut pas être vendu. [...] Un document de confidentialité est signé lorsqu'une nouvelle ressource est affectée au projet. » Directeur exécutif, société A

Cependant, dans le deuxième cas d'étude, l'appropriation de valeur prend un caractère à somme positive. Essentiellement, cela implique que les sociétés C et D se permettent mutuellement de capter de la valeur de manière similaire dans cette coopétition. Concrètement, les deux entreprises collaborent à la réussite de leurs efforts d'innovation et s'efforcent de s'approprier une valeur équivalente issue de cette coopétition. Les répondants ont confirmé que les deux entreprises s'engagent de manière égale dans l'appropriation de valeur. Ils ont également affirmé qu'en raison de la nature de leur projet de coopétition, la propriété intellectuelle est une préoccupation importante. Pour protéger cette propriété sensible, les sociétés C et D ont conclu entre elles des accords de confidentialité stricts.

« La protection de la propriété intellectuelle est une préoccupation majeure. Nous avons établi des accords de confidentialité stricts pour garantir que les informations sensibles et les technologies développées restent sécurisées et ne soient pas divulguées à des tiers. » PDG, société C

Dans la même veine, les sociétés E et F de la troisième étude de cas adoptent une approche à somme positive pour créer de la valeur. L'analyse indique que les deux sociétés s'aventurent sur des marchés en croissance différents et distinguent leurs offres de celles de leur partenaire collaboratif. Les personnes interrogées ont confirmé qu'elles n'avaient aucune intention de s'engager dans des activités collusoires avec la société F. Au contraire, elles s'efforcent de s'entraider pour capter de la valeur de manière distinctive et efficace. En ce qui concerne les problèmes de propriété intellectuelle, les deux sociétés ont convenu de partager certains droits, notamment des licences pour la vente et l'utilisation de logiciels.

« Les deux sociétés ont convenu de partager certains droits de propriété intellectuelle. Cela comprend des licences et l'accès à des technologies et brevets propriétaires, ce qui nous permet d'utiliser les innovations de l'autre dans nos projets respectifs. » PDG, société E

3.5- GESTION DES TENSIONS :

La gestion des tensions dans le cadre de la coopétition a été analysée à travers les perceptions des développeurs et ingénieurs, qui, bien qu'occupant des positions hiérarchiques inférieures, sont directement impliqués dans les opérations. Cette approche a permis d'obtenir des perspectives authentiques sur la manière dont les tensions émergent et sont vécues au quotidien.

3.5.1- Perception initiale des tensions :

Les répondants ont d'abord exprimé un scepticisme et une confusion vis-à-vis de la décision de leur entreprise de collaborer avec des concurrents. Beaucoup ont comparé cette situation à une demande d'amitié avec un adversaire, un sentiment qui a généré une appréhension initiale. Cependant, au fur et à mesure qu'ils comprenaient les dynamiques de la coopétition et les avantages potentiels pour leurs entreprises, les tensions ont été mieux appréhendées, et ils se sont progressivement adaptés à ce paradoxe. Voici des exemples verbatim des perceptions des employés sur ce paradoxe :

« Au début, l'idée de collaborer avec un concurrent m'a fait ressentir une certaine appréhension. [...] Cependant, en approfondissant la vision de l'entreprise A derrière ce projet, j'ai rapidement réalisé les avantages et les opportunités qui s'offraient à nous. » Ingénieur, société A

« L'idée de travailler avec un concurrent ne m'a pas nécessairement effrayé, mais elle a soulevé quelques questions déroutantes. Vous voyez, ce n'est pas que c'était une perspective terrifiante, mais plutôt qu'elle semblait contre-intuitive au départ. [...] » DevOps, société D

3.5.2- Sources des tensions :

Les sources de tensions étaient variées selon les cas étudiés. Par exemple, un représentant de la société A a souligné que les tensions étaient liées aux différences de méthodes de travail et de culture d'entreprise entre les deux partenaires. Un autre informateur de la société D a identifié des tensions découlant de la réticence de certains membres de l'équipe à accepter l'autorité des scrum masters de l'entreprise C. Ces tensions provenaient de la perception que ces derniers n'avaient pas

d'autorité sur les employés, ce qui a engendré des conflits de pouvoir au sein des équipes. De même, dans le cas 3, le CTO de l'entreprise E a noté que les tensions se manifestaient par des malentendus sur les rôles et la dynamique du projet, créant un climat d'incertitude au sein des équipes.

« [...] je pense que ces tensions résultaient principalement de nos différences initiales dans les méthodes de travail et la culture d'entreprise. » Ingénieur, société A

« Les tensions venaient principalement de leur côté. Ils nous considéraient comme des intrus. [...] Les tensions étaient très fortes, elles se sont même transformées en insultes verbales. » DevOps, société D

« [...] Cet afflux de nouveaux visages, certes plein de potentiel, a aussi entraîné une confusion dans la compréhension des rôles, des responsabilités et de la dynamique du projet. » CTO, société E

3.5.3- Gestion des tensions à l'échelle opérationnelle :

Les répondants ont unanimement mis en avant l'importance de la communication pour la gestion des tensions à leur niveau. La gestion proactive des conflits à travers des échanges ouverts et réguliers était essentielle pour éviter l'escalade des tensions. La communication était vue comme un outil clé pour résoudre les malentendus et maintenir une cohésion au sein des équipes malgré les divergences.

« Au début, les tensions entre les équipes étaient fortes. Certains membres de mon équipe ont commencé à remettre en question notre confiance en leurs capacités. » Chef de projet, société C

« La coopération représente un changement majeur pour notre entreprise et certains employés ont d'abord montré une certaine résistance. » PDG, société D

3.5.4- Tensions à l'échelle stratégique : Perspectives des dirigeants :

À un niveau plus stratégique, les dirigeants des PME ont identifié deux contextes distincts où les tensions se manifestaient différemment.

Contexte des cas 2 et 3 : Un environnement de confiance mais des tensions persistantes

Dans les cas 2 et 3, bien qu'un environnement de confiance ait été établi entre les entreprises, des tensions subsistaient, principalement liées aux rôles individuels. Les participants de ces cas ont observé que ces tensions étaient liées à une résistance au changement, alimentée par le paradoxe

entre compétition et coopération, et par des sentiments d'incertitude concernant les objectifs à atteindre.

Pour gérer ces tensions, les entreprises ont employé diverses tactiques, telles que la révision des accords, la redéfinition des rôles et responsabilités, et la promotion de la communication ouverte avec les employés pour clarifier où la concurrence était inévitable et où la coopération apportait des avantages. Ces pratiques ont été continuées tout au long de la coopération et ont permis une gestion plus souple des conflits.

Contexte du cas 1 : Collaboration forcée et tensions persistantes

Dans le cas 1, les entreprises A et B se sont retrouvées dans une situation où elles étaient essentiellement obligées de collaborer à la demande de leur client principal. Le manque de confiance et d'engagement dans la relation a exacerbé les tensions. Le directeur exécutif de l'entreprise A a décrit cette période en deux phases distinctes.

- *Phase initiale : Désordre et tensions multiples*

La première phase a été marquée par des tensions qui surgissaient sur plusieurs fronts, telles que des désaccords mineurs concernant les choix technologiques ou la sélection de code. Ces tensions ont souvent nécessité l'intervention du client, qui a joué le rôle de médiateur. L'imposition d'une structure et de règles de fonctionnement claires a permis de réduire une partie des tensions, mais la situation est restée fragile.

« Au niveau de la direction, il y avait un sentiment de trahison. Au niveau des employés, il n'y avait pas de tensions particulières mais une rivalité naturelle. [...] Dans cette phase, il y avait beaucoup d'arbitrage. Le client devait arbitrer les conflits (quelle technologie utiliser, quel code...). » Directeur exécutif, société A

- *Phase de réduction des tensions : Atténuation mais conflits internes*

La deuxième phase a vu une certaine atténuation des tensions au niveau des employés, mais les tensions sont restées vives au niveau de la haute direction. L'entreprise B, par exemple, percevait la collaboration comme un acte de trahison de la part de l'entreprise A, ce qui a engendré des conflits personnels. À ce stade, la résolution des conflits a adopté une approche plus informelle, bien que des mesures plus drastiques, telles que des ajustements contractuels et une redéfinition des rôles, aient été nécessaires lorsque les méthodes informelles ont échoué.

« Chacun avait sa propre façon de se réconcilier avec l'autre équipe. Mais bien sûr, le collectif jouait un grand rôle. [...] Les gens ont commencé à se connaître en dehors du travail, et les tensions ont commencé à s'atténuer. » Directeur exécutif, société A

« Comme les tensions étaient très intenses, il y a eu une redéfinition des rôles pour les trois parties. » Directeur exécutif, société A

« Nos entreprises ont appris qu'une communication efficace leur permet de résoudre rapidement les tensions, de clarifier les attentes et d'établir une confiance mutuelle. » Chef de projet, société A

3.5.5- Pratiques de résolution de conflits :

Les pratiques de résolution de conflits utilisées dans les trois scénarios de coopération ont inclus :

- **Révision des accords:** Ajustement des termes de la coopération lorsque des désaccords majeurs survenaient.
- **Redéfinition des rôles et responsabilités:** Clarification des rôles des participants pour réduire les malentendus et améliorer l'efficacité des équipes.
- **Communication ouverte:** Maintien d'une communication transparente pour favoriser la compréhension mutuelle.
- **Médiation et arbitrage:** Recours à des tiers pour faciliter la résolution des conflits lorsque les tensions devenaient trop difficiles à gérer au sein des équipes ou des directions.

Les répondants ont souligné que ces pratiques n'étaient pas ponctuelles, mais qu'elles faisaient partie intégrante du partenariat de coopération, et étaient nécessaires pour maintenir une coopération durable tout en minimisant les risques de conflits internes.

« Des réunions régulières, formelles et informelles, nous ont permis de discuter des problèmes, de partager des idées et de répondre rapidement aux préoccupations. [...] » PDG, société E

« Nous avons mis en place des comités d'allocation des ressources et des directives claires pour faire face à ces tensions. Cette approche formelle nous a permis de parvenir à des accords et de garantir que l'allocation des ressources reste juste et équitable. » CTO, société E

« Nous prévoyons des révisions régulières de nos accords pour nous adapter aux circonstances changeantes et résoudre les tensions. Si des ajustements sont nécessaires pour maintenir l'équité, nous les examinons et les mettons en œuvre de manière transparente. » Chef de projet, société C

3.6- MODELE DE GOUVERNANCE :

L'analyse du modèle de gouvernance dans le cadre de la coopétition se concentre principalement sur ses dimensions transactionnelles, qui incluent les mécanismes explicites et formels régissant la relation. Ces mécanismes comprennent l'ensemble du cadre contractuel, le suivi continu, les stratégies de gestion des défis, et les moyens mis en œuvre pour équilibrer la concurrence et la coopération entre les parties. Aucune dimension relationnelle n'a été identifiée dans cette analyse du modèle de gouvernance.

3.6.1- Intégralité du contrat :

L'étude des accords de partenariat entre les PME dans chaque cas révèle une structure uniforme et partagée, centrée sur des clauses régissant divers aspects essentiels de la collaboration, tels que la nature de la relation, l'accès aux connaissances, la confidentialité et la propriété. Tous les répondants ont confirmé la mise en place de règles et de lignes directrices claires, particulièrement concernant l'échange de ressources.

Premièrement, une gestion efficace de la coopétition débute par l'établissement d'un accès équitable aux connaissances et aux ressources pour toutes les parties impliquées. Pour garantir ce partage, les entreprises ont mis en place différentes stratégies, telles que l'organisation d'ateliers de formation croisée destinés à favoriser le partage des connaissances et des meilleures pratiques. En outre, des accords ont été conclus pour l'octroi de droits de propriété intellectuelle, par exemple sous forme de licences et de brevets. Toutefois, dans le cas 1, la propriété intellectuelle était exclusivement détenue par le client, sans partage avec les partenaires.

« Nous avons établi des accords clairs dès le départ sur les domaines de responsabilités de coopération, les attentes et les résultats attendus [...] en nous concentrant sur les objectifs communs de la coopétition, ce qui permet d'atténuer les conflits et de garder le cap sur les avantages mutuels. » Chef de projet, société A

« Nous avons formalisé la coopération en rédigeant des accords et des contrats qui définissent les termes, les conditions, les obligations et les mécanismes de résolution des litiges. Ces accords comprenaient des dispositions relatives à la confidentialité et à la propriété intellectuelle. » PDG, société C

« Nous avons clairement défini les rôles et les responsabilités de chaque entreprise dans le cadre de la coopération. Cela comprenait la répartition des tâches, des ressources et des responsabilités spécifiques liées au projet. » PDG, société D

« Nous avons commencé par établir des accords de contribution de ressources clairs et formels. Ces accords définissent les ressources spécifiques, qu'elles soient financières, humaines ou liées aux infrastructures, que chaque entreprise fournira aux projets coopératifs. Les termes sont négociés pour assurer une contribution équilibrée des deux parties, qui correspond à leurs capacités et à leur expertise. » CTO, société E

Deuxièmement, la protection des informations est une autre dimension clé dans tous les accords. Les PME impliquées ont établi des directives explicites concernant l'accès aux infrastructures, en mettant en place des inspections de sécurité régulières pour assurer la confidentialité et l'intégrité des données. Dans chaque cas, une entreprise a hébergé les serveurs dans sa propre infrastructure, mais a donné à son partenaire un accès et une capacité de surveillance comparables, garantissant ainsi une sécurité partagée.

« Il existe une clause de sécurité des informations. Au début, les serveurs étaient tous chez l'entreprise A, ce qui est également une source de tension. Au fur et à mesure que le projet a grandi, nous sommes passés à quelques serveurs chez l'entreprise B compte tenu de leur grande capacité. Nous travaillons directement sur leurs serveurs, donc une clause de sécurité est importante. [...] Des rapports de sécurité réguliers sont rédigés par les deux entreprises et partagés entre les 3 acteurs. Les processus de sécurité sont clairs et exigeants. » Directeur exécutif, société A

Ensuite, les clauses de confidentialité jouent un rôle majeur dans les accords de partenariat. Selon les témoignages des répondants, ces clauses sont souvent détaillées dans un document de confidentialité séparé, que tous les employés entrant dans le cadre du projet doivent signer. Cela permet de garantir que les informations sensibles restent protégées, tout en assurant que la coopération se déroule dans un cadre sécurisé.

« Un document de confidentialité est signé lorsqu'une nouvelle ressource est affectée au projet. Mais aucun contrat supplémentaire n'est signé avec l'employé. » Directeur exécutif, société A

« Nous avons établi des accords de confidentialité stricts pour garantir que les informations sensibles et les technologies développées restent sécurisées et ne soient pas divulguées à des tiers. » PDG, société C

Enfin, le contrat dans le scénario initial de coopétition a inclus des clauses spécifiques concernant l'acquisition de talents. Cela se justifie par la compétition intense entre les entreprises A et B pour attirer les meilleurs talents, un enjeu majeur dans le cadre de cette coopétition. L'accord a donc été structuré de manière à garantir la pérennité du partenariat, en veillant à ce que les talents puissent être attirés et conservés sans compromettre la compétitivité des deux entreprises.

« Le changement entre les deux entreprises n'est plus autorisé car une période d'un an est requise. Le client soutient cette clause car un changement d'entreprise signifie un changement de salaire signifie un changement de devis. Cette clause n'existe dans aucun des contrats de travail des deux entreprises, car elle engagerait l'entreprise à verser une rémunération substantielle au salarié. Le salarié est libre de changer d'entreprise. Mais c'est à l'entreprise qui reçoit de refuser le salarié. » Directeur exécutif, société A

« Il existe une autre clause de remplacement en cas de démission. L'entreprise du salarié démissionnaire dispose d'un délai pour le remplacer. Si le délai n'est pas respecté, le poste est attribué à l'autre entreprise. » Directeur exécutif, société A

Ainsi, le modèle de gouvernance des partenariats de coopétition repose sur un ensemble de mécanismes formels et transactionnels destinés à régir les aspects critiques de la coopération, tout en minimisant les risques associés à la concurrence.

3.6.2- Gestion des défis :

Les PME ont reconnu plusieurs obstacles majeurs auxquels elles étaient confrontées dans leurs efforts de gouvernance visant à maintenir la continuité de la relation de coopétition. L'un des principaux défis relevés est la gestion des tensions, qui demeure un aspect central du paradoxe de la coopétition. Les tensions, bien que reconnues comme faisant partie intégrante de ce type de partenariat, sont perçues comme un défi quotidien pour les entreprises coopétitrices.

Les défis rencontrés par ces PME incluent des problèmes récurrents tels que la communication inefficace ou les malentendus fréquents entre les partenaires, la gestion des priorités conflictuelles, ainsi que des difficultés de coordination des actions. De plus, les dynamiques du marché,

notamment la concurrence accrue et les changements rapides dans les demandes, constituent des défis supplémentaires qui compliquent la gestion de la coopétition.

« Une mauvaise communication entre les équipes des deux peut conduire à des malentendus, des erreurs de coordination et des problèmes. Pour cela, nous avons désigné un coordinateur dans chaque équipe pour centraliser l'information. » Chef de projet, société A

« La coordination entre nos deux sociétés, avec leurs structures organisationnelles distinctes, était un défi logistique. » PDG, société D

« Coordonner les activités entre différentes fonctions au sein de chaque organisation était un défi. Les silos et le manque de communication interfonctionnelle ont parfois entravé l'avancement du projet. » CTO, société E

3.6.3- Maintien de l'équilibre :

Les répondants ont souligné l'importance de maintenir un équilibre entre coopération et concurrence pour garantir le succès du partenariat de coopétition. Si cet équilibre est rompu, que ce soit au profit de la coopération excessive ou de la concurrence trop marquée, l'essence même de la coopétition risque d'être perdue. Il est donc crucial de gérer simultanément les deux dynamiques sans favoriser l'une au détriment de l'autre. Pour maintenir cet équilibre, les entreprises ont adopté une approche structurée consistant à séparer physiquement et organisationnellement les unités de concurrence et de coopétition. Chaque unité a été rendue autonome dans ses fonctions, de manière à minimiser les risques de confusion ou de chevauchement. En outre, une segmentation du marché et des produits a été mise en place pour renforcer cet équilibre. Les entreprises ont ainsi pu s'assurer que la coopération n'affectait pas négativement leur compétitivité et vice versa.

Le tableau 6 présente un aperçu détaillé des mesures mises en place par les PME dans cette étude pour maintenir l'équilibre entre coopération et concurrence, garantissant ainsi la pérennité et l'efficacité de la coopétition.

Tableau 6. Mesures de maintien de l'équilibre

Action	Verbatim
Séparation des unités compétitives et coopératives	<i>« Il y a une séparation franche entre notre collaboration et notre concurrence, car le champ de coopération tourne autour de ce projet uniquement. Nous sommes concurrents à tous les autres niveaux. » Directeur exécutif, société A</i>

	« Nous établissons des lignes de séparation claires entre les unités compétitives et les unités collaboratives au sein de nos organisations. Les unités compétitives se concentrent sur leurs marchés respectifs de manière indépendante, tandis que les unités collaboratives travaillent ensemble sur des projets spécifiques. » CTO, société E
Segmentation des marchés et des produits	« Nous identifions les domaines dans lesquels la concurrence directe est inévitable et les domaines dans lesquels la collaboration est plus bénéfique. Par exemple, dans les segments où la concurrence est intense, nous pouvons choisir de rivaliser de manière indépendante, tout en coopérant dans les domaines où la combinaison de nos forces offre un avantage concurrentiel. » CTO, société E « [...] Le reste des développeurs se consacre à d'autres projets dans lesquels nous sommes concurrents. » Directeur exécutif, société A
Division des ressources	« Nous veillons également à ce que les ressources soient réparties de manière équilibrée entre les projets, en particulier pour les ressources humaines. Nous ne pouvons pas consacrer toutes nos ressources à notre collaboration et perdre d'autres projets dans lesquels nous sommes concurrents. Certaines ressources doivent rester réservées à chaque entreprise pour assurer la continuité de nos avantages concurrentiels. » PDG, société D « Nous répartissons les ressources de manière stratégique pour atteindre l'équilibre. Alors que nous collaborons sur des projets de recherche et développement ou de partage des coûts, nous rivalisons indépendamment dans les efforts de vente et de marketing. Cette division garantit que les deux entreprises peuvent continuer à prospérer sur leurs marchés concurrentiels. » CTO, société E

3.6.4- Suivi continu :

Le suivi continu est un élément clé dans la gouvernance de la coopétition, comme le soulignent les PME impliquées dans cette étude. Ce processus permet aux entreprises de surveiller et d'évaluer l'efficacité de leurs stratégies tout au long de la durée du partenariat. Il sert également à ajuster les pratiques en fonction des évolutions du contexte et à assurer que les objectifs stratégiques sont atteints.

Les mécanismes de suivi incluent diverses pratiques telles que l'évaluation et l'audit des ressources, les révisions et ajustements réguliers, ainsi que l'évaluation des avantages mutuels. L'évaluation

des ressources consiste en un examen systématique des ressources allouées au partenariat pour s'assurer qu'elles sont utilisées de manière optimale et alignées sur les objectifs stratégiques définis au départ. Les révisions régulières permettent de procéder à des ajustements en fonction des évolutions du partenariat, des défis émergents ou des nouvelles opportunités. Quant à l'évaluation des avantages mutuels, elle permet aux entreprises de mesurer l'impact du partenariat et de vérifier s'il génère une valeur réciproque pour toutes les parties impliquées.

« Nous mettons en œuvre un processus de suivi et d'évaluation continu pour mesurer les progrès par rapport aux objectifs définis, surveiller la satisfaction des clients et apporter des améliorations continues. » PDG, société C

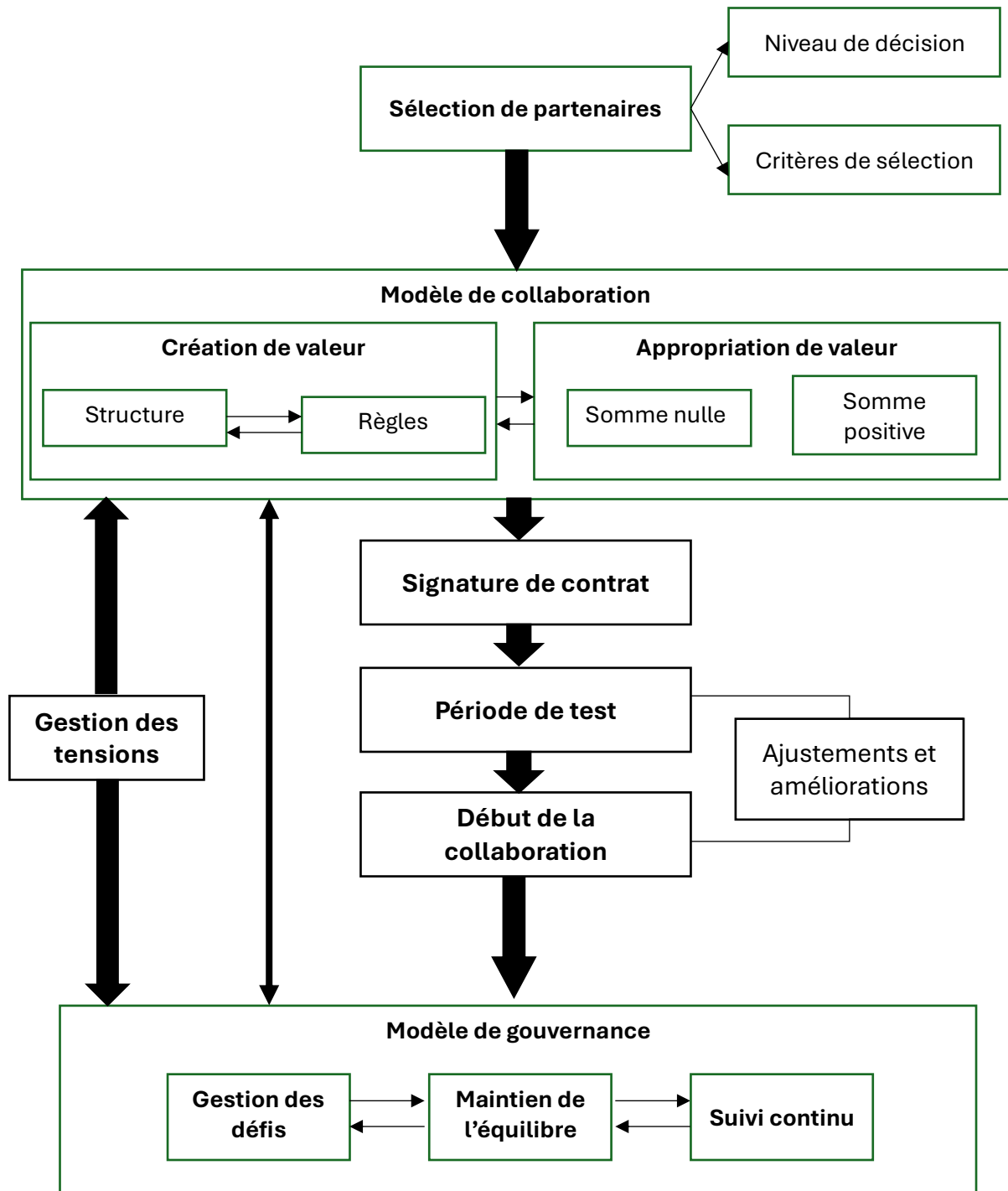
« Des évaluations et des audits réguliers des ressources sont effectués pour évaluer la contribution et l'utilisation équitables des ressources. Les disparités ou déséquilibres dans les contributions sont rapidement corrigés. » CTO, société E

« S'il devient évident qu'une entreprise contribue beaucoup plus de ressources que l'autre, le partenariat permet des discussions et des modifications pour rééquilibrer la contribution. » CTO, société E

Les répondants ont décrit les procédures de mise en œuvre des stratégies de coopération dans leurs organisations. Le processus débute généralement par une phase de planification initiale où les domaines de coopération sont identifiés. Cette étape est cruciale pour établir les bases du partenariat, délimiter clairement les domaines d'intervention, créer des mécanismes de valeur et définir les rôles de chaque partie impliquée. Une fois ces aspects clarifiés, un plan stratégique est formulé pour guider les étapes suivantes.

La deuxième étape consiste à formuler des règles et des lignes directrices qui régiront la coopération, ce qui aboutit généralement à la signature de contrats formels. Dans les cas 2 et 3, les entreprises ont opté pour une période d'essai pour tester la faisabilité de la coopération avant de s'engager plus avant. Dans le cas 2, cette phase a nécessité deux étapes distinctes à cause de défis techniques et de coordination. En revanche, dans le cas 3, une seule phase de mise en œuvre a suffi pour évaluer et ajuster la coopération.

Figure 3. Processus de mise en oeuvre de la coopération entre PME



4- DISCUSSION :

Cette étude examine les processus de mise en œuvre de la coopétition au sein des PME, en mettant l'accent sur la sélection des partenaires et l'établissement de modèles de gouvernance. Les résultats

offrent un éclairage sur les pratiques spécifiques mises en place par les PME pour gérer efficacement la coopétition.

La littérature souligne que la sélection des partenaires de coopétition stratégique est une étape clé pour la réussite des partenariats (Kraus et al., 2018). Dans cette étude, il ressort que, bien que la sélection des partenaires soit généralement perçue comme une responsabilité interne des entreprises, elle peut également impliquer des tiers, influençant ainsi le processus. Dans les deux scénarios étudiés, des critères spécifiques sont utilisés pour guider le choix des partenaires. Ces critères se divisent en trois catégories principales, suivant les recherches antérieures : (i) les critères liés aux tâches, tels que la compatibilité des ressources et la capacité technologique, (ii) ceux liés à l'apprentissage, comme les capacités de transfert de connaissances, et (iii) les critères relatifs aux partenaires, notamment l'alignement des objectifs et la confiance (Dorn et al., 2016; Bouncken et Friedrich, 2016). Une distinction notable se fait lorsque le processus implique des tiers : bien que les critères restent similaires, l'accent est mis sur l'intérêt sous-jacent de chaque critère. Par exemple, dans le premier cas de coopétition, la « concurrence intense » a été un critère déterminant pour le choix des partenaires, un facteur rarement exploré dans les études antérieures.

Les processus de création de valeur, en particulier sur les plans monétaire, client et innovation, sont au cœur de cette étude. La littérature existante examine principalement comment les ressources sont organisées pour générer des avantages pour les parties prenantes (Gnyawali et Charleton, 2018; Hani et Dagnino, 2021). Cette recherche étend cette approche en soulignant que la création de valeur dans la coopétition ne se limite pas à la gestion des ressources, mais repose également sur des principes directeurs dans la relation coopétitive. Les résultats de cette étude montrent que, en plus des objectifs clairement définis, des facteurs tels que la communication ouverte, la flexibilité et le partage des risques sont cruciaux pour une création de valeur efficace. Ces principes, loin d'être contextuels, sont universellement applicables et peuvent être considérés comme des moteurs essentiels de la coopétition entre PME.

La gestion des tensions est un aspect central de la coopétition, souvent abordé dans la littérature sur la gestion des conflits (Gnyawali et Charleton, 2018; Kostis et al., 2020). Cette étude révèle que les tensions émergent principalement des interactions passées, de la méfiance et des luttes de pouvoir entre les partenaires. Les PME utilisent une combinaison de stratégies formelles et informelles pour gérer ces tensions et assurer la continuité de la relation coopétitive. Ces stratégies

sont en ligne avec les théories existantes qui insistent sur l'importance des actions stratégiques pour surmonter les tensions et obtenir des performances positives dans des coopétitions (Crick et Crick, 2021; Mariani et Belitski, 2022). Les résultats de cette étude soutiennent cette affirmation en montrant que, pour garantir une coopération fructueuse, les PME doivent gérer les tensions de manière proactive.

Le cadre contractuel est essentiel dans la gestion de la coopétition, et cette étude met en évidence l'importance de la clarté des clauses liées à la collaboration, au partage des ressources et à la propriété intellectuelle. Ces résultats sont en accord avec la littérature qui souligne le rôle de l'exhaustivité du contrat pour atténuer les risques et améliorer la performance de la coopétition (Crick et al., 2023). Cependant, cette étude apporte une nuance en suggérant qu'un contrat détaillé, même dans un contexte de méfiance, peut également produire des résultats positifs en protégeant les PME contre des conflits de pouvoir ou des comportements opportunistes.

L'un des aspects clés du modèle de gouvernance est le maintien de l'équilibre entre coopération et concurrence. Les résultats confirment les travaux antérieurs suggérant que la gouvernance dans la coopétition ne se limite pas à des accords contractuels, mais implique également des pratiques visant à réduire l'incertitude et assurer l'équité au sein du partenariat (Niesten et Stefan, 2019). L'étude montre que pour gérer la dualité coopétitive, les PME doivent être vigilantes et prêtes à ajuster l'intensité de la coopération et de la concurrence lorsque cela est nécessaire. Ces ajustements peuvent inclure la séparation physique des unités coopératives et compétitives, la segmentation des marchés et des produits, ainsi que l'équilibre des ressources. Ces pratiques sont en ligne avec des recherches antérieures suggérant que bien que l'équilibre parfait soit difficile à maintenir, des mesures correctives peuvent en garantir la continuité (Park et al., 2014; Gnyawali et Charleton, 2018).

Enfin, cette étude montre que le suivi continu des activités de coopétition est crucial pour maintenir l'équité dans l'échange de ressources et assurer la performance de la coopétition. Les PME utilisent des audits réguliers et des évaluations des bénéfices mutuels pour ajuster leurs stratégies au fil du temps, ce qui est en accord avec les recherches sur la nature paradoxale de la coopétition, qui souligne les défis liés à la coordination et aux conflits de gestion (Chou et Zolkiewski, 2018).

L'une des contributions majeures de cette étude est l'élucidation du processus de mise en œuvre de la coopétition au sein des PME. Le modèle de mise en œuvre proposé, illustré dans la 23, intègre tous les éléments abordés dans cette recherche, fournissant une approche détaillée de la manière dont les PME peuvent gérer efficacement la coopétition à travers des étapes structurées allant de la planification initiale à l'évaluation continue des partenariats. Ce modèle offre ainsi un guide utile pour les PME cherchant à naviguer dans les complexités de la coopétition tout en maximisant les bénéfices pour toutes les parties impliquées.

CONCLUSION:

Cette étude apporte une contribution significative à la littérature sur la coopétition, en offrant un modèle complet de mise en œuvre de la coopétition adapté aux PME, particulièrement dans les économies émergentes comme le Maroc. Elle met en lumière plusieurs aspects clés du processus de coopétition, du choix des partenaires à la gestion des tensions et de l'équilibre entre coopération et concurrence, en passant par la création et l'appropriation de valeur.

D'un point de vue théorique, l'étude propose une nouvelle compréhension du processus de sélection des partenaires. En mettant l'accent sur les logiques sous-jacentes à cette sélection, cette recherche va au-delà des critères classiques de choix de partenaires (capacité technologique, compatibilité des ressources, etc.), en explorant les motivations profondes des entreprises dans le cadre de leurs coopétitions. Elle introduit également une perspective innovante sur la création de valeur, en soulignant que les PME ne devraient pas se limiter à organiser les ressources et définir des objectifs, mais intégrer des principes directeurs tels que la communication ouverte, la flexibilité et le partage des risques pour optimiser la coopération.

En matière de gouvernance, cette étude remet en question certaines idées reçues sur l'importance exclusive des accords contractuels et du niveau de confiance dans la réussite des partenariats coopétitifs. Contrairement à la littérature existante, elle soutient que l'exhaustivité des contrats, même dans un contexte de méfiance, peut jouer un rôle clé en protégeant les PME contre les conflits de pouvoir et l'opportunisme, tout en favorisant la performance des coopétitions. L'étude propose également des stratégies pratiques pour maintenir un équilibre entre les dynamiques de coopération et de concurrence, suggérant que cet équilibre, bien que difficile à maintenir

naturellement, peut être géré efficacement par des mesures telles que la séparation des unités compétitives et coopératives, la segmentation des marchés et la répartition des ressources.

Sur le plan pratique, cette recherche offre un modèle étape par étape pour la mise en œuvre de la coopétition dans les PME, servant de guide pour naviguer dans les complexités de la sélection des partenaires, de la création de valeur, et de la gestion des tensions. Ce modèle est conçu pour aider les PME à surmonter les défis liés à la coopétition, à renforcer leur position concurrentielle et à atteindre une croissance durable. L'étude met également en avant l'importance d'un suivi continu, avec des audits réguliers et des évaluations des avantages mutuels, pour ajuster les stratégies au fur et à mesure de l'évolution des partenariats.

Enfin, cette recherche apporte une contribution importante à la littérature sur la coopétition dans les pays en développement, un domaine encore peu exploré. En examinant les PME au Maroc, elle démontre que les pratiques de coopétition étudiées sont applicables au-delà des frontières des économies développées. Cette approche régionale ouvre la voie à de futures recherches sur la coopétition dans d'autres contextes émergents, tout en offrant des outils pratiques aux dirigeants de PME dans ces économies pour tirer parti des avantages de la coopétition et atténuer les risques associés. En somme, cette étude contribue à une meilleure compréhension théorique et pratique de la coopétition et offre un modèle concret pour les PME souhaitant exploiter pleinement son potentiel dans un environnement complexe et dynamique.

Références:

Adegbesan, J. A., & Higgins, M. J. (2011). The intra-alliance division of value created through collaboration. *Strategic Management Journal*, 32(2), 187-211.

Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting management research in Latin America: why and what's in it for you?. *Journal of Management*, 46(5), 615-636.

Akdogan, A.A., Cingoz, A. (2012). "Corporate social responsibility activities of businesses: An application in Kayseri". *Journal of Atatürk University Social Sciences Institute*, 16 (3), 331-349.

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

- Alves, J., & Meneses, R. (2015). Partner selection in co-opetition: a three step model. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(1), 23-35.
- Bacon, E., Williams, M. D., & Davies, G. (2020). Coopetition in innovation ecosystems: A comparative analysis of knowledge transfer configurations. *Journal of business research*, 115, 307-316.
- Bengtsson, M., Johansson, M., Näsholm, M., Raza-Ullah, T. (2013). "A systematic review of coopetition; levels and effects at different levels". *13th EURAM Conference, Istanbul, Turkey*, June 26- 29.
- Bengtsson, M., Kock, S. (2014). "Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges". *Industrial Marketing Management*, 43 (2), 180– 188.
- Bengtsson, M., Kock, S., Lundgren- Henriksson, E.L., Nasholm, M. H. (2016). "Coopetition research in theory and practice: Growing new theoretical, empirical, and methodological domains". *Industrial Marketing Management*, 57, 4–11.
- Bennani, F., & Zouiri, L. (2021). Gouvernance et les obstacles d'innovation dans les PME-PMI marocaines. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 156-169.
- Bouhlal, M., & Chakor, A. (2024). Banking intermediation and SMEs in Morocco: Assessing Financial Performance Dynamics. *Journal of Economics, Finance and Management (JEFM)*, 3(3), 748-758.
- Bouncken, R. B., & Fredrich, V. (2016). Learning in coopetition: Alliance orientation, network size, and firm types. *Journal of Business Research*, 69(5), 1753–1758.
- 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., Gast, J., Kraus, S., M. Bogers. (2015). "Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions". *Review of Managerial Science*, 9, 577– 601.
- Chai, L., Li, J., Tangpong, C., & Clauss, T. (2020). The interplays of coopetition, conflicts, trust, and efficiency process innovation in vertical B2B relationships. *Industrial Marketing Management*, 85, 269-280.
- Chiambaretto P. (2015). Resource Dependence and Power-Balancing Operations in Alliances: The Role of Market Redefinition Strategies. *M@n@gement*, 18(3), 205-233.
- Chiambaretto, P., Fernandez, A. S., & Le Roy, F. (2022). What coopetition is and what it is not: Defining the "hard core" and the "protective belt" of coopetition. *Strategic Management Review*.
- Chiambaretto, P., Maurice, J., & Willinger, M. (2020). Value creation and value appropriation in innovative coopetition projects. *M@ n@ gement*, 23(2), 61-75.
- Choi, Y. R., Ha, S., & Kim, Y. (2022). Innovation ambidexterity, resource configuration and firm growth: is smallness a liability or an asset?. *Small Business Economics*, 58(4), 2183-2209.
- Chortareas, G., Noikokyris, E., & Rakeeb, F. R. (2021). Investment, firm-specific uncertainty, and market power in South Africa. *Economic Modelling*, 96, 389-395.
- Chou, H. H., & Zolkiewski, J. (2018). Coopetition and value creation and appropriation: The role of interdependencies, tensions and harmony. *Industrial Marketing Management*, 70, 25-33.
- Corbo, L., Kraus, S., Vlačić, B., Dabić, M., Caputo, A., & Pellegrini, M. M. (2023). Coopetition and innovation: A review and research agenda. *Technovation*, 122, 102624.
- Creswell, J. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Los Angeles, CA: SAGE.

Crick, J. M. (2018). Studying coopetition in a wine industry context: directions for future research. *International Journal of Wine Business Research*, 30(3), 366-371.

Crick, J. M. (2019). Moderators affecting the relationship between coopetition and company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 518-531.

Crick, J. M. (2020). The dark side of coopetition: when collaborating with competitors is harmful for company performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(2)

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.

Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2023). Staying alive: Coopetition and competitor oriented behaviour from a pre-to post COVID-19 pandemic era. *Industrial Marketing Management*, 113, 58-73.

Crick, J. M., Crick, D., & Peixinho, J. M. (2023). Does industry experience positively moderate the quadratic relationship between coopetition and financial performance? Evidence from the New Zealand wine sector. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 49(1), 1-31.

Crick, J.M., Crick, D. (2020). "Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis". *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213.

Cummings, J. L., & Holmberg, S. R. (2012). Best-fit alliance partners: the use of critical success factors in a comprehensive partner selection process. *Long Range Planning*, 45(2-3), 136-159.

Czakon, W., Fernandez, A. S., & Minà, A. (2014). Editorial–From paradox to practice: the rise of coopetition strategies. *International Journal of Business Environment*, 6(1), 1-10.

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

Darbi, W. P. K., & Knott, P. (2023). Coopetition strategy as naturalised practice in a cluster of informal businesses. *International Small Business Journal*, 41(1), 88-114.

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 and research patterns. *Review of Managerial Science*, 13, 207-226.

Dorn, S., Schweiger, B., & Albers, S. (2016). Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda. *European Management Journal*, 34(5), 484-500.

Dorn, S., Schweiger, B., Albers, S. (2016). "Levels, phases and themes of coopetition: A systematic literature review and research agenda". *European Management Journal*, 34 (5), 484-500.

Efrat, K., Souchon, A. L., Wald, A., Hughes, P., & Cai, J. (2022). Mitigating coopetition tensions: The forgotten formation stage. *European Management Review*, 19(4), 527-548.

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

Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management review*, 16(3), 620-627.

- Elliott, V. (2018). Thinking about the coding process in qualitative data analysis. *Qualitative report*, 23(11).
- FDI Index, (2023). OECD.
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.oecd.org/investment/fdiindex.htm&ved=2ahUKewik6Kzr0omHAXVFIYkEHZzpC6wQFnoECBwQAQ&usg=AOvVaw0FG0hyOssDWk2FAhBI8P_z
- 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 and 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 and internationalization in the Southern Hemisphere. *Journal of Small Business Management*, 57(2), 496-516.
- Fernandez, A. S., & Chiambaretto, P. (2016). Managing tensions related to information in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 53, 66-76.
- Fernandez, A. S., Le Roy, F., & Gnyawali, D. R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Flyvbjerg, B. (2011). *Case study*. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 301-316.
- Gernsheimer, O., Gast, J., & Kanbach, D. K. (2024). Always on par? How small-and 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 and trajectories. *Industrial Marketing Management*, 96, 113-134.
- Gnyawali, D. R., & Ryan Charleton, T. (2018). Nuances in the interplay of competition and cooperation: Towards a theory of coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511-2534.
- Gnyawali, R.D., Park, B. (2009). "Co- opetition and technological and innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual Model". *Journal of Small Business Management*, 46 (3), 308- 330.
- Gnyawali, R.D., Park, B. (2011). "Co- opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation". *Research policy*, 40 (5), 650-663.
- Hani, M., & Dagnino, G. B. (2021). Global network coopetition, firm innovation and value creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(11), 1962-1974.
- Hidden, K., & Marks, J. (2024). Coopetition as a strategy for value co-creation in women-owned start-ups in South Africa. *De Gruyter Handbook of Women Entrepreneurs in Emerging Economies: Theory and Practice*, 273.
- Indexmundi, (2020). Morocco. <https://www.indexmundi.com/morocco/>
- Klimas, P., Ahmadian, A. A., Soltani, M., Shahbazi, M., & Hamidizadeh, A. (2023). Coopetition, where do you come from? identification, categorization, and configuration of theoretical roots of Coopetition. *SAGE Open*, 13(1), 21582440221085003.
- Kostis, A., Albers, S., Vanderstraeten, J., Chinchankar, S., & Bengtsson, M. (2024). Coopetitive dynamics, really? Towards an interaction perspective on coopetition. *Industrial Marketing Management*, 116, 158-169.

Kostis, A., Bengtsson, M., & Näsholm, M. H. (2022). Mechanisms and Dynamics in the Interplay of Trust and Distrust: Insights from project-based collaboration. *Organization Studies*, 43(8), 1173-1196.

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.

Kumar, R., Bhat, A., & Yadav, N. (2023). Value Appropriation in Inter-firm Coopetitive Alliances: Case of the Indian Pharmaceutical Industry. In *Handbook of Evidence Based Management Practices in Business* (pp. 603-613). Rutledge.

Le Roy, F., Robert, F., & Hamouti, R. (2022). Vertical vs horizontal coopetition and the market performance of product innovation: An empirical study of the video game industry. *Technovation*, 112, 102411.

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

Lee, Y., Fong, E. A., & Kim, H. (2023). Coopetition and technology licensing partner selection. *Industrial Marketing Management*, 112, 60-70.

Letcher, B., de Villiers Scheepers, M., & Graham, W. (2022). Small firm coopetition—the missing links: coopetitive tension, balance and value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(11), 2247-2259.

Mariani, M. M., & Belitski, M. (2023). The effect of coopetition intensity on first mover advantage and imitation in innovation related coopetition: Empirical evidence from UK firms. *European Management Journal*, 41(5), 779-791.

Mathias, B.D., Huygh, A., Frid, C.J. & Galloway, T.L. (2018) An identity perspective on coopetition in the craft beer industry. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3086–3115.

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

Mesquita, L. F., & Lazzarini, S. G. (2008). Horizontal and vertical relationships in developing economies: Implications for SMEs' access to global markets. *Academy of Management Journal*, 51(2), 359-380.

Monticelli, J. M., Garrido, I. L., Vieira, L. M., Chim-Miki, A. F., & Carneiro, J. (2022). Can competitors cooperate? The impact of formal institution agents in promoting coopetition among emerging market exporters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(9), 1915-1932.

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

Mulibana, L., & Rena, R. (2023). Establishing an understanding of the innovation process of informal micro-enterprises. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, 15(3), 399-410.

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.

Nielsen, E., & Stefan, I. (2019). Embracing the paradox of interorganizational value co-creation—value capture: A literature review towards paradox resolution. *International Journal of Management Reviews*, 21(2), 231-255.

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

- OMTPME (Observatoire Marocain de la TPME), (2021). https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://omtpme.ma/&ved=2ahUKEwig-Jij2YmHAXVarYkEHf_oBysQFnoECBgQAQ&usg=AOvVaw2hOpmi3dFfWbbUSQEXa0NH
- Oriaifo, J., Torres de Oliveira, R., & Ellis, K. M. (2020). Going above and beyond: How intermediaries enhance change in emerging economy institutions to facilitate small to medium enterprise development. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(3), 501-531.
- Panico, C. (2023). Value Creation, value appropriation, and cooperation in team production. *Academy of Management Review*, (ja), amr-2021.
- Park, B. J., Srivastava, M. K., & Gnyawali, D. R. (2014). Impact of coopetition in the alliance portfolio and coopetition experience on firm innovation. *Technology Analysis & Strategic Management*, 26(8), 893-907.
- Rachidi, H., & El Mohajir, M. "Improving SMEs' performance using innovative knowledge and financial system designed from the Moroccan business environment." *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*, no. 1 (2021): 15-30.
- Randolph, R. V., Fang, H., Memili, E., Ramadani, V., & Nayir, D. Z. (2023). The role of strategic motivations and mutual dependence on partner selection in SME coopetition. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 48(3), 273-295.
- Randolph, R. V., Hu, H. F., & Silvernail, K. D. (2020). Better the devil you know: Inter-organizational information technology and network social capital in coopetition networks. *Information & Management*, 57(6), 103344.
- Richards, L. (2015). *Handling qualitative data: A practical guide* (3rd ed.). London, UK: SAGE
- Ritala, P., & Hurmelinna-Laukkanen, P. (2013). Incremental and radical innovation in coopetition—The role of absorptive capacity and appropriability. *Journal of product innovation management*, 30(1), 154-169.
- Ritala, P., Kraus, S., & Bouncken, R. B. (2016). Introduction to coopetition and innovation: contemporary topics and future research opportunities. *International Journal of Technology Management*, 71(1-2), 1-9.
- 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.
- Shankar, N. (2020). Role of global economic policy uncertainty on firms participation in innovation and new product introductions: an empirical study in African SMEs. *Transnational Corporations Review*, 12(4), 360-378.
- Seran, T., & Bez, S. M. (2021). Open innovation's "multiunit back-end problem": How corporations can overcome business unit rivalry. *California Management Review*, 63(2), 135-157.
- Sinkovics, R. R., Penz, E., & Ghauri, P. N. (2008). Enhancing the trustworthiness of qualitative research in international business. *Management international review*, 48, 689-714.
- St. Pierre, E. A., & Jackson, A. Y. (2014). Qualitative data analysis after coding. *Qualitative inquiry*, 20(6), 715-719.
- Tidström, A. (2014). Managing tensions in coopetition. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 261-271.

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

Voss, K. E., Tanner, E. C., Mohan, M., Lee, Y. K., & Kim, H. K. (2019). Integrating reciprocity into a social exchange model of inter-firm B2B relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1668-1680.

Woolley, J. L. (2023). Getting along with frenemies: enhancing multi-competitor coopetition governance through artificial intelligence and blockchain. *Industry and Innovation*, 30(9), 1156-1189.

World Factbook, CIA Archives (2021). Morocco. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/about/archives/2021/countries/morocco>.

Xu, R., Wu, J., Gu, J., & Raza-Ullah, T. (2023). How inter-firm cooperation and 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 and 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>.

Xu, Y., Chin, W., Liu, Y., & He, K. (2022). Do institutional pressures promote green innovation? The effects of cross-functional coopetition in green supply chain management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 53(7/8), 743-761.

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

Zhang, L., Li, S., Xue, J., Yang, W., & Li, Y. (2024). How does channel network coopetition behaviors affect transaction specific investment? The moderating roles of contract type and dependence asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 118, 126-135.

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

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

Zulu-Chisanga, S., Oghazi, P., Hultman, M., Leonidou, C. N., & Boso, N. (2023). Developing and utilizing cooperative relationships: Evidence from small and medium-sized enterprises in sub-Saharan Africa. *Journal of Business Research*, 166, 114111.