

---

**ANNE-SOPHIE FERNANDEZ**

Université Montpellier 1

**FRÉDÉRIC LE ROY**

Université Montpellier 1 ; Groupe Sup de Co Montpellier



# Comment coopérer avec ses concurrents ?

## L'avènement de l'équipe-projet coopérative

*Les stratégies de coopération consistent à coopérer et à rivaliser simultanément avec le même partenaire-adversaire. Management peu étudié dans les recherches antérieures, cette recherche<sup>1</sup> se propose de répondre aux questions suivantes. Comment deux firmes concurrentes s'organisent-elles pour coopérer ? Comment gèrent-elles les tensions liées à la nature paradoxale de la coopération ? Pour y répondre, une étude approfondie du programme conjoint lancé, dans le secteur des satellites de télécommunications, par Astrium (groupe EADS) et Thales Alenia Space (groupe Thales) est menée. L'étude de cas montre que, pour réaliser à bien ce programme, les deux entreprises ont constitué ensemble une équipe-projet dédiée au programme, l'« équipe-projet coopérative » (EPC), séparée du reste de l'organisation et gouvernée par une structure mixte (Astrium et TAS).*

DOI:10.3166/RFG.232.61-80 © 2013 Lavoisier

---

1. Cette recherche a bénéficié du soutien du programme du Labex Entreprendre « Stratégies inter-organisationnelles et innovation », Université Montpellier 1.

La globalisation des économies et la course à la technologie poussent les entreprises à coopérer avec leurs concurrents (Fernandez et Le Roy, 2010). Les entreprises développent des stratégies de coopération, qui sont des stratégies simultanément coopératives et concurrentielles (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000). Ces stratégies sont nées dans les industries de haute technologie et se diffusent aujourd'hui dans la plupart des industries (Yami et Le Roy, 2010 ; Yami *et al.*, 2010).

Les recherches antérieures sur les stratégies de coopération se sont attachées à identifier leurs déterminants, leurs formes principales et leur impact sur la performance (Dagnino *et al.*, 2007 ; Yami et Le Roy, 2010 ; Yami *et al.*, 2010). La mise en œuvre des stratégies de coopération et leur management sont beaucoup moins étudiés (Walley, 2007). Or ces questions sont essentielles, puisque la réussite de la coopération entre concurrents dépend grandement de la gestion organisationnelle et opérationnelle de la coopération (Gnyawali *et al.*, 2008). Chaque partenaire/adversaire doit s'organiser pour profiter au maximum des ressources et compétences mutualisées tout en prenant garde à ce que l'autre coopérateur ne se renforce pas trop à leur détriment. Le management de la coopération est donc un maillon essentiel de la réussite de la stratégie de coopération.

Quand la question du management de la coopération est traitée, il est reconnu que la coopération, du fait qu'elle soit constituée de deux forces contraires, crée des tensions au sein de l'organisation. Ces tensions ne doivent pas être éliminées mais managées pour que la coopération produise ses effets positifs (Das et Teng, 2000 ; Oshri et

Weber, 2007 ; Chen, 2008). Pour Bengtsson et Kock (2000), ainsi que pour Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007), deux principes organisationnels permettent de manager ces tensions : 1) la séparation structurelle entre la compétition et la coopération et 2) l'intégration par les individus du paradoxe de la coopération. Au-delà de ces deux recherches, il n'existe pas de travaux qui traitent de façon détaillée et extensive de la mise en œuvre managériale de la coopération. Cette recherche se propose de combler ce vide en tentant de répondre aux questions suivantes. Comment deux firmes concurrentes s'organisent-elles pour coopérer ? Comment gèrent-elles les tensions liées la nature paradoxale de la coopération ? Afin d'apporter des éléments de réponse à ces questions, cette recherche étudie un cas de coopération entre Astrium (EADS) et Thales Alenia Space (Thales), dans le secteur de la construction de satellites de télécommunications. Plus précisément, cette recherche étudie le programme Yahsat, qui est un programme de construction de satellites réalisé conjointement par les deux entreprises. Les résultats permettent de mettre en évidence un mode d'organisation original : la mise en place d'une équipe-projet composée de salariés des firmes concurrentes. Nous nommons cette forme organisationnelle équipe-projet coopérative (EPC). Nous en proposons une définition et nous en montrons les principales caractéristiques. Dans cette EPC, le management de la coopération combine les principes de séparation et d'intégration. Le principe de séparation est lié à l'existence même de l'équipe, qui est située en marge des structures organisationnelles existantes. Le principe d'intégration repose sur la création

d'une structure de gouvernance bicéphale, qui pousse au développement de capacités managériales coopératives par les chefs de projet.

## **I – LE MANAGEMENT D'UNE STRATÉGIE DE COOPÉTITION : ENJEUX ET PRINCIPES**

### **1. Les enjeux du management de la coopétition**

Le concept de coopétition a été introduit par Brandenburger et Nalebuff (1996) dans leur modèle de réseau de valeur. Pour ces auteurs, la coopétition s'applique à tout type d'acteur susceptible de développer des complémentarités pour créer de la valeur pour le client. Bengtsson et Kock (2000) adoptent une conception plus étroite dans une définition qui fait référence. La coopétition est limitée à la relation de coopération entre concurrents directs. Ainsi, la coopétition est une « relation dyadique et paradoxale qui émerge quand deux entreprises coopèrent dans quelques activités, et sont en même temps en compétition l'une avec l'autre sur d'autres activités » (Bengtsson et Kock, 2000, p. 412).

Pour Yami et Le Roy (2010), la coopétition n'est pas liée à une forme organisationnelle. Elle se définit comme un principe de simultanéité de compétition et de coopération qui peut se retrouver dans des formes différentes (alliances dyadiques, réseaux, entre les divisions ou les services, dans les relations entre des individus, etc.). Nous adoptons cette définition dans cette recherche. La coopétition est définie comme une relation entre deux acteurs économiques qui combine de façon simultanée les deux dimensions contraires que sont la coopération et la compétition. Cette définition met

l'accent sur le caractère paradoxal, dual, de la coopétition qui lui donne sa nature propre (Yami et Le Roy, 2010).

La coopétition ainsi définie est porteuse d'un grand nombre d'avantages pour l'entreprise, mais également d'un certain nombre de risques (Park et Russo, 1996). Le risque principal est celui des pillages des connaissances par le coopéiteur. Si l'un des deux coopéiteurs accède à plus de compétences nouvelles que l'autre, *de facto*, il renforce sa compétitivité au détriment de l'autre. Cet accès aux compétences par le rival est un risque tel qu'il peut dissuader d'entrer dans une relation de coopétition. Ce risque est spécifique à la relation de coopétition en ce sens que dans sa nature même, il s'agit de coopérer avec un rival, c'est-à-dire de coopérer avec une entreprise qui souhaite l'emporter dans la course à la performance (Yami et Le Roy, 2010).

Tout le problème est donc de manager la coopétition pour que ce risque spécifique ne se réalise pas. Autrement dit, il s'agit de s'organiser pour profiter au maximum des ressources et compétences mutualisées, tout en prenant garde à ce que le rival ne se renforce pas de façon trop asymétrique. Le management de la coopétition est donc un maillon essentiel de la réussite de la stratégie de coopétition (Das et Teng, 2000 ; Oshri et Weber, 2007 ; Chen, 2008).

Dans cette réflexion, Luo (2007) considère que, pour que les retours financiers de la stratégie de coopétition soient optimisés, les managers ont intérêt à équilibrer simultanément coopération et compétition. Il ne s'agit pas de nier l'existence des forces contraires que sont la coopération et la compétition, ni de chercher à supprimer

l'une ou l'autre, mais de les maintenir en équilibre (Clarke-Hill *et al.*, 2003).

La coopétition est une combinaison simultanée de deux modes relationnels contraires que sont la compétition et la coopération. Cette combinaison de forces contraires crée une instabilité et des tensions au sein de l'entreprise (Gnyawali et Park, 2011 ; Das et Teng, 2000). La mise en œuvre de dispositifs managériaux appropriés est alors considérée comme déterminante pour obtenir l'équilibre et le préserver au cours du temps (Gomes-Casseres, 1994 ; Chen *et al.*, 2007 ; Chen, 2008).

## 2. Principes du management de la coopétition

Malgré le fait que le management de la coopétition soit reconnu comme un élément capital, peu de recherches sont consacrées à cette question. À notre connaissance, il n'existe que deux recherches académiques, celle de Bengtsson et Kock (2000) et celle de Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007), qui identifient les dispositifs managériaux mis en place par les entreprises dans des situations de coopétition. Pour ces auteurs, les entreprises ont intérêt à adopter deux principes : un principe de séparation entre la compétition et la coopération et un principe d'intégration de la nature paradoxale de la coopétition par les individus.

### *Le principe de séparation*

Pour manager la coopétition, un premier principe, dans une tradition taylorienne de spécialisation, réside dans la séparation ou le compartimentage entre la compétition et la coopération. La séparation peut être fonctionnelle. Par exemple, deux entreprises peuvent coopérer sur un élément de la chaîne

de valeur, comme la R&D, et rivaliser sur un autre élément de la chaîne de valeur, comme la commercialisation. Le directeur du département R&D gère une relation essentiellement coopérative alors que le directeur du département commercial gère une relation essentiellement concurrentielle. De manière générale, pour Bengtsson et Kock (2000), plus les activités sont loin du marché final, plus deux concurrents peuvent coopérer. Inversement, plus les activités sont proches du marché final, plus les entreprises sont en compétition. Une autre façon de séparer la compétition et la coopération peut consister à coopérer sur certains marchés ou pour certains produits et à rivaliser sur d'autres marchés ou d'autres produits (Bengtsson et Kock, 2000).

Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007) reprennent l'idée de séparation de Bengtsson et Kock (2000), en considérant que les grandes entreprises du secteur TIC qu'ils étudient adoptent un modèle organisationnel « compartimenté » pour gérer la coopétition. Ce « compartimentage » se fait en fonction des marchés, des produits et des technologies. Par exemple, deux SBU<sup>2</sup> de firmes concurrentes peuvent coopérer pour répondre à un même appel d'offres alors que deux autres SBU des mêmes firmes concurrentes vont rivaliser pour un autre appel d'offres. Dans cette logique de compartimentage, Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007) mettent en avant le rôle d'un acteur particulier, celui du manager d'alliance. Ce manager d'alliance est chargé de développer la coopération sur un marché, un produit, un appel d'offres, une technologie, etc. Il n'est pas, *a priori*, impliqué dans des logiques de compétition.

2. Statagic Business Unit.

De façon générale, le principe de séparation est recommandé explicitement pour gérer les paradoxes (Poole et Van de Ven, 1989; Josserand et Perret, 2003). Toutefois, l'application de ce principe pose un certain nombre de problèmes, dont le plus important est celui de l'unité de l'organisation. Ainsi, dans le cas de la coopération, il peut y avoir un conflit direct entre deux départements qui gèrent l'un la coopération et l'autre la compétition. Le directeur commercial, qui gère la compétition, peut considérer que le directeur de la R&D est un « traître » au sein de l'organisation et qu'il collabore avec « l'ennemi ». Encourager la séparation revient ainsi à créer des divisions au sein de l'organisation. Le directeur de la R&D peut être amené à se sentir plus proche du directeur de la R&D de son concurrent que du directeur commercial de sa propre entreprise. Il est donc nécessaire, pour les entreprises, de mettre en place des dispositifs organisationnels et managériaux qui évitent ces divisions et, finalement, l'implosion de l'entreprise.

**Le principe d'intégration**

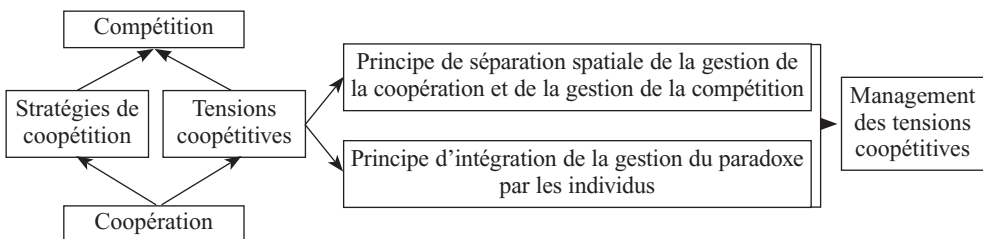
Pour éviter les divisions internes, Bengtsson et Kock (2000) considèrent qu'il est extrêmement important d'informer les salariés de l'intérêt de coopérer et de riva-

liser simultanément avec le même partenaire-adversaire. Cela permet aux salariés d'accepter les différentes contributions individuelles à la coopération, qui ensemble, permettent la performance de l'entreprise. Le conflit entre la coopération et la compétition se retrouve intégré au niveau individuel. Chaque individu accepte que ce conflit soit consubstantiel à la coopération et nécessaire au succès de l'entreprise.

Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007) identifient un certain nombre de dispositifs qui permettent l'intégration du paradoxe coopératif par les salariés. Le premier de ces dispositifs est la formalisation de la stratégie de coopération et de ses avantages. La direction générale produit un discours, oral et écrit, afin d'expliquer à l'ensemble des salariés de l'entreprise l'intérêt de la coopération et le rôle des managers d'alliance. Un deuxième dispositif est la procédure d'arbitrage. Dans l'industrie des TIC, sur un marché, les managers d'alliance peuvent se retrouver en concurrence directe avec des commerciaux de leur entreprise qui appartiennent à une autre SBU. C'est alors à la direction générale d'arbitrer le conflit.

Bengtsson et Kock (2000) insistent essentiellement sur le principe de séparation. Pour ces auteurs, il est très difficile pour les

**Figure 1** – Les principes du management de la coopération



individus de se retrouver dans une situation dans laquelle ils doivent gérer simultanément la compétition et la coopération. Pour manager la coopération il faudrait donc appliquer le plus possible le principe de séparation ou de compartimentage. Le problème est que l'application de ce principe crée des clivages forts au sein de l'entreprise et menace son unité. Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007) insistent donc beaucoup sur la nécessaire intégration par les individus de la logique compétitive.

Au-delà des recherches de Bengtsson et Kock (2000) et de Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007), il n'existe pas d'autres travaux qui montrent comment les entreprises managent la coopération. Les dispositifs organisationnels et managériaux mis en œuvre par les entreprises et qui permettent de maintenir ensemble la compétition et la coopération au sein de l'organisation restent mal connus. Les questions suivantes restent donc posées et sont au cœur de cette recherche. Comment deux firmes concu-

---

### UNE ÉTUDE DE CAS APPROFONDIE

---

Ce travail de recherche vise à comprendre comment deux firmes concurrentes s'organisent pour coopérer. Une démarche exploratoire fondée sur la compréhension de phénomènes plutôt que sur le test semble plus appropriée (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Un design de recherche par étude de cas est alors recommandé (Miles et Huberman, 2003). L'étude de cas permet d'appréhender un phénomène encore peu étudié, à différents niveaux, sans être contraint par un choix préalable d'outils ou de types de données à utiliser (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). L'objet de l'étude a pu être considéré à deux niveaux d'analyse, au niveau organisationnel et au niveau opérationnel. Les unités d'analyse sont respectivement la firme et l'équipe-projet. Les mutations de la structure de management ont pu être étudiées en profondeur. La recherche s'appuie sur des données primaires collectées à partir de 51 entretiens semi-directifs et des données secondaires provenant de documents internes et externes. Les dirigeants et les responsables stratégiques des deux industriels sont d'abord interrogés. Leur vision est complétée par celle des responsables des business units télécommunications, puis des chefs de programmes. Le point de vue des industriels est confronté à celui des institutions. Les témoignages de plusieurs chefs de projets sont recueillis : ceux des deux programmes étudiés réalisés en coopération mais également des chefs de projets affectés à des programmes concurrentiels. Les managers ainsi que les membres des équipes-projets des deux cas étudiés sont également interrogés. La constitution de l'échantillon des personnes interrogées repose sur deux techniques recommandées par Miles et Huberman (2003) : le parrainage et l'effet boule de neige. La taille de l'échantillon n'a pas été préalablement définie. La saturation de l'information obtenue sur les différents thèmes du guide d'entretien représente le critère déterminant de la taille de l'échantillon. Le guide d'entretien utilisé dans cette recherche s'articule autour de six thèmes : l'identification de stratégies de coopération, les déterminants des stratégies de coopération, la mise en œuvre de stratégies de coopération, les tensions, les dispositifs managériaux envisagés pour gérer ces tensions, et enfin les implications des stratégies de coopération. Les entretiens ont été conduits en face à face, à

l'exception de deux entretiens téléphoniques, de manière individuelle. Les entretiens ont été réalisés sur une période de dix-huit mois entre mai 2008 et novembre 2009. Les acteurs clés se répartissent entre les sites de Toulouse, Cannes et Paris pour les industriels, et Toulouse, Paris et les Pays-Bas pour les acteurs institutionnels. Les entretiens sont majoritairement réalisés en français à l'exception de deux entretiens conduits en anglais. La durée moyenne d'un entretien est évaluée à 1 h 17. Le corpus final représente une durée totale de 64 heures d'enregistrement soit un matériau brut de 957 pages. Chaque entretien est enregistré puis retranscrit dans son intégralité dans les plus brefs délais afin de préserver la qualité de l'information. Le retour d'information est ainsi optimisé et le suivi des données facilité pour éviter les écarts et/ou erreurs d'interprétation. Le codage réalisé repose sur un processus en deux étapes (Miles et Huberman, 2003). La première étape de codage ouvert permet la construction de catégories à partir d'aller-retour successifs entre l'analyse du terrain et de la littérature. Un codage thématique est ensuite réalisé. En cohérence avec la structure du guide d'entretien, les nœuds obtenus renvoient aux déterminants, aux tensions induites par la mise en œuvre d'une stratégie de coopération et à leur management. Une arborescence entre les nœuds est alors créée. L'analyse de contenu thématique est facilitée par l'utilisation du logiciel NVivo dans sa version 8.

rentes s'organisent-elles pour coopérer? Comment gèrent-elles les tensions liées la nature duale de la coopération?

## II – DE LA COOPÉRATION AUX ÉQUIPES-PROJETS COOPÉRATIVES

### 1. Des projets menés en coopération

L'étude de cas a été conduite au sein de l'industrie spatiale européenne et, plus précisément, sur le secteur de la construction de satellites de télécommunications. Ce secteur, avec 57 % du CA, est le plus important de toute l'industrie. C'est le secteur le plus concurrentiel puisque cinq industriels, trois américains (Boeing Space System, Lockheed Martin, Space System Loral) et deux européens (TAS et Astrium) s'affrontent sur le marché mondial. Ils répondent aux appels d'offres des agences spatiales sur les marchés institutionnels ainsi qu'à ceux des

opérateurs de télécommunications privés sur les marchés commerciaux.

L'industrie spatiale européenne se structure autour de deux leaders : Astrium et TAS. Notre recherche se concentre sur les projets coopératifs menés par Astrium et TAS au sein du secteur des satellites. Plus précisément, elle est centrée sur un programme actuellement en cours et réalisé suivant une logique coopérative. En août 2007, *Al Yah Satellite Communications Company* (Yahsat), filiale de *Mubadala*, signe un contrat avec Astrium et TAS pour la fabrication d'un système dual de télécommunications par satellite. D'une valeur globale d'environ 1,8 milliard de dollars, il représente l'un des programmes les plus importants actuellement en cours. La présence d'un compétiteur américain commun et l'importance des risques associés au programme représentent les principaux déterminants de l'alliance entre les deux industriels européens. La

stratégie de coopération adoptée par TAS et Astrium permet aux deux industriels européens de remporter le marché face à leurs concurrents américains.

Un satellite de télécommunications est un relais hertzien en orbite qui assure le transfert d'informations par le biais d'ondes radio. Il se décompose en deux ensembles : la plate-forme et la charge utile. Les missions de réception, de traitement et de transmission du signal sont assurées par la partie charge utile du satellite. La plate-forme du satellite également appelée bus est comparable à une remorque. Elle assure le maintien de l'attitude du satellite, c'est-à-dire à la fois sa position orbitale et son orientation. Dans le schéma de coopération industrielle, Astrium est responsable de la plate-forme et TAS réalise la charge utile. Les risques représentent un enjeu fondamental. Les deux partenaires estiment opportun de les partager. Ils s'engagent à les assumer de manière conjointe et solidaire, sur toutes les étapes du projet, au travers d'une règle dite de « risk sharing on no fault basis ». Cette règle marque une différence fondamentale avec la situation de simple relation de coopération verticale où chaque partenaire assume seul les risques relatifs à son activité. Dans le cas Yahsat, Astrium et TAS n'entretiennent pas uniquement des relations de sous-traitance, de gestion des interfaces, mais des véritables relations de coopération horizontales.

## 2. La création d'une équipe-projet coopérative

Comme tous les acteurs de l'industrie, Astrium et TAS sont organisés par projets. Une équipe-projet dédiée est constituée dès lors qu'ils décident de répondre à un appel d'offres. Une équipe-projet est gou-

vernée par un bureau de gestion de projets dénommé PMO (*Project Management Office*). Elle dispose d'un objectif clair et de moyens technologiques, humains et financiers pour l'atteindre. La structure de gouvernance du programme est organisée autour du chef de projet. Ce chef de projet vérifie que les délais soient respectés et que les performances techniques correspondent bien aux spécifications du client.

Le PMO se compose d'un chef de projet et d'adjoints techniques à différents niveaux. L'extrême complexité des programmes spatiaux explique la présence d'au moins un responsable technique au sein de chaque programme. L'équipe satellite se compose d'un responsable AIT (*Assembly Integration and Test*), d'un responsable qualité, d'un ou plusieurs responsables des coûts et des plannings et d'une équipe d'ingénierie technique. Une sous-équipe responsable de la charge utile est constituée. Le responsable de l'équipe charge utile occupe aussi des fonctions de chef de projet adjoint du projet satellite.

Le chef de projet ne dispose d'aucun pouvoir hiérarchique sur les membres de son équipe. Les membres de l'équipe dépendent fonctionnellement du chef de projet mais pas hiérarchiquement. Les ressources sont prêtées par leurs services aux départements respectifs le temps du projet : elles facilitent les échanges et la communication au sein du programme. Après le lancement du satellite, les individus retrouvent leurs services respectifs en attendant d'être affectés à un autre projet.

Ce fonctionnement par projet est également appliqué quand les projets sont réalisés en coopération avec un concurrent. Une forme organisationnelle particulière se met en place : une équipe-projet mixte com-



posées de salariés des deux entreprises concurrentes. Au travers de la constitution de ces équipes-projets, Astrium et TAS créent et exploitent des synergies en termes de développement et d'exploitation de connaissances. Nous proposons de nommer cette forme organisationnelle spécifique « équipe-projet coopérative ». Une équipe-projet coopérative (EPC) est définie comme une forme organisationnelle qui résulte de la mutualisation de ressources technologiques et financières entre deux firmes concurrentes. Ces ressources sont dédiées à la réalisation d'un objectif commun dans un délai déterminé. L'EPC comprend le PMO, qui est sa structure de gouvernance, ainsi que les membres dédiés par les deux coopérateurs. Les EPC diffèrent des autres équipes-projets plus classiques du fait de leur dimension coopérative. Dès lors qu'un projet commun a lieu entre des firmes concurrentes, des tensions liées à la combinaison simultanée de la coopération et de la compétition apparaissent. Les tensions proviennent du fait que les équipes travaillent ensemble, de manière synchrone, sur les domaines d'activités relatifs au projet en cours. La coopération et la compétition apparaissent simultanément sur les mêmes activités. Les tensions coopératives ne sont pas évitées mais intégrées au sein des EPC. L'EPC bénéficie alors d'une indépendance managériale grâce à laquelle elle peut définir ses propres dispositifs managériaux pour gérer les tensions coopératives.

### III – LE MANAGEMENT DES TENSIONS COOPÉRATIVES

#### 1. Une EPC avec un espace dédié

La réalisation de Ychsat requiert l'implication de tous les sites industriels de TAS et

d'Astrium dispersés dans toute l'Europe. Ychsat mobilise les sites de TAS Toulouse, de TAS Cannes (France), le réseau italien de TAS ainsi que les sites d'Astrium de Portsmouth, de Stevenage et de Bonneton (Grande-Bretagne). La structure du programme confère à *Thales Land and Joint* (Groupe Thales) un rôle de sous-traitant majeur. Au total, huit sites industriels différents participent au programme Ychsat. Un espace unique est spécifiquement dédié à l'équipe-projet coopérative responsable de la gouvernance du projet Ychsat.

Astrium et TAS disposent de deux sites de production autour de la ville de Toulouse. Les deux sites ne sont séparés que par un bras de la Garonne. Cette proximité géographique est porteuse de synergies potentielles, territoriales, organisationnelles et culturelles. Il a donc été décidé d'implanter l'EPC sur cette aire industrielle, au départ sur le site industriel de TAS. Par la suite, l'EPC a déménagé sur le site d'Astrium pour préserver l'équité dans la relation partenariale. La localisation de l'EPC sur le site toulousain permet aux maisons-mères de garder un contrôle sur les membres de l'organisation délocalisés.

Les salariés des filiales toulousaines de TAS et d'Astrium éprouvent certaines facilités à travailler ensemble. Par exemple, il est plus facile pour des salariés d'Astrium Toulouse de travailler avec ceux de TAS Toulouse qu'avec leurs collègues britanniques d'Astrium Portsmouth ou de Stevenage. Ils parlent la même langue. Ils se rencontrent facilement puisque les sites ne sont éloignés que d'une quinzaine de kilomètres. Les salariés de TAS Toulouse partagent ce sentiment. Ils reprochent à leurs collègues cannois d'être peu ouverts et peu collaboratifs. Ils préfèrent

rent travailler avec des salariés d'Astrium Toulouse. Le responsable technique du programme d'un industriel explique l'importance de cette proximité géographique :

« Et là c'est... mais si moi j'avais mon bureau de l'autre côté de la Garonne chez moi là, je pourrais pas, on pourrait pas, ça pourrait pas fonctionner quoi. Il faut que... le travail qu'on a il est vraiment au jour le jour pour tous les problèmes qu'on a et on est obligés d'être ensemble. »

Afin de faciliter les interactions au sein de l'équipe coopérative, les directions estiment opportun de dédier un espace à l'équipe-projet intégrée. Des locaux exclusivement dédiés à l'EPC sont à la disposition de l'équipe, mais ces locaux restent en marge du reste de l'entreprise. Les bâtiments dédiés à l'EPC sont sur le site industriel des partenaires et sont séparés par des grillages et des accès limités. Les salariés d'Astrium disposent d'un accès restreint à leur propre organisation. Les salariés de TAS ne sont pas autorisés à circuler librement sur le site. Des contrôles magnétiques stricts empêchent les membres de l'équipe d'accéder aux autres bâtiments d'Astrium.

En revanche, au sein de l'équipe, le mélange entre les individus est réel. Par exemple, sur les portes, les origines des différents membres de l'équipe ne sont pas précisées. Aucune distinction n'apparaît entre les membres de TAS et ceux d'Astrium. Ce mélange peut toutefois avoir un effet pervers. Les salariés se sentent à l'écart de leur propre entreprise et peuvent être perçus comme des « traîtres » par leurs propres collègues.

## 2. La structure bicéphale des EPC

La constitution de la structure de l'EPC est cruciale. La structure reflète notamment les

enjeux de pouvoir entre les coopérateurs. La question du leadership se pose dès les premières phases du projet. L'attribution de la maîtrise d'œuvre représente pour les industriels une reconnaissance de compétences. Être maître d'œuvre confère à l'industriel un avantage dans les négociations et dans la gestion de la relation avec le client.

Dans ce contexte de coopération, une configuration classique de type client-fournisseur est difficile à envisager. Afin d'éviter les asymétries de pouvoir, Astrium et TAS ont décidé de partager équitablement la maîtrise d'ouvrage du programme Yahsat. Ce partage égalitaire s'est traduit par la mise en place d'une structure de gouvernance mixte dédiée à Yahsat. La mixité de la structure de gouvernance reflète la co-maîtrise d'œuvre décidée au niveau organisationnel. Au sein du groupe projet intégré, les postes les plus critiques sont doublés : chefs de projets, contrôleurs de programme, responsables de l'ingénierie systèmes, responsables industriels, responsables techniques et satellites. Le responsable du segment satellite du programme Yahsat pour un des industriels exprime l'intérêt d'un mode organisationnel dupliqué :

« Ça permet de contrôler le quotidien dans les deux sens c'est-à-dire ça permet aux sociétés de s'assurer qu'elles ont du personnel à eux, à elles, à un niveau qui va bien qui assure qui leur permet de défendre leurs intérêts au quotidien. Et d'un autre côté ça permet au programme d'avoir une visibilité raisonnable en tant qu'entité programme et de contrôler ce qui se passe dans chacune des sociétés par le personnel du PMO, enfin de cette unité projet, qui est dans ses propres sociétés. »

Au niveau de l'équipe dédiée au programme, une duplication poste à poste

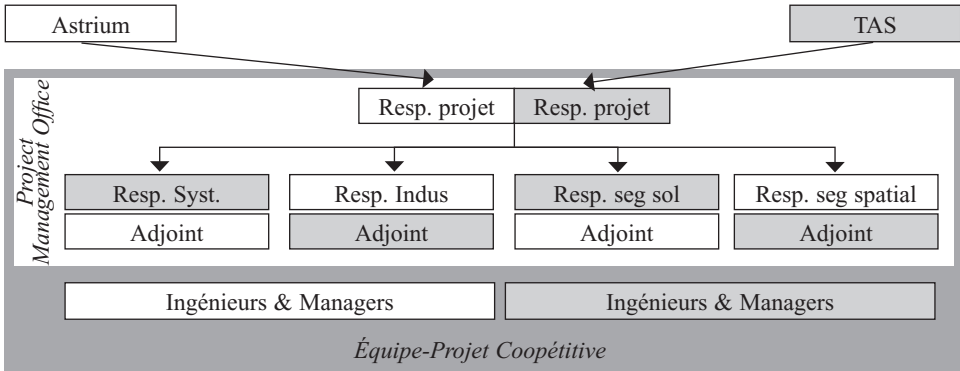
apparaît. Les sous-ensembles du projet sont réalisés par les ressources propres de chaque organisation suivant la répartition industrielle préalablement définie. La responsabilité de chaque segment du programme Yahsat est confiée à un des industriels. La responsabilité du segment sol est confiée à Astrium tandis que TAS est désigné comme garant du segment spatial. Les terminaux constituent l'enjeu majeur de compétitivité entre les partenaires sur le segment sol. Astrium et TAS privilégient une approche équilibrée des responsabilités dans l'esprit de la co-maîtrise d'ouvrage. Mais le nombre de segments à répartir est impair. Le partage de l'ingénierie systèmes fait l'objet de controverses. Les tensions liées au leadership du programme et au partage des tâches forcent les entreprises à négocier. À l'issue de cette phase de négociation, Astrium et TAS confient la gouvernance de l'ingénierie système à un salarié d'Astrium. Un adjoint de TAS partage la responsabilité. Cette décision garantit l'équilibre de la relation partenariale et reflète la co-maîtrise d'ouvrage. Le chef du programme Yahsat explique ainsi cette structure de gouvernance :

« Yahsat est réparti entre un segment sol, un segment spatial et un système ingénierie. Bon en fait le segment spatial même si c'est nous qui avons la responsabilité du système spatial avec M. Y, n'empêche que M. Y il a un adjoint qui est M. X, chez le concurrent et qui est responsable du satellite. Donc il y a ces deux-là qui travaillent main dans la main au niveau du segment spatial. C'est une co-maîtrise d'œuvre au niveau du segment spatial. Le segment sol c'est Astrium qui a la maîtrise d'œuvre du segment sol. Donc en Angleterre il y a un certain monsieur qui s'appelle M. R, qui a

le, mais n'empêche qu'il a deux adjoints, un de Astrium et un de Thales Land and Joint et que au niveau du segment sol, il y a une co-maîtrise d'œuvre à trois parce qu'il y a les trois sociétés qui participent. L'ingénierie système il y a un leader mais n'empêche que comme cette ingénierie système on l'a fait ensemble, et ben ils font ça à deux. »

La mixité de la structure de gouvernance apparaît comme une duplication, une redondance et pose la question de son intérêt. Un tel choix ne semble pas optimal du point de vue de l'allocation des ressources. Une structure duale mobilise des ressources au sein de chaque organisation. Des économies seraient opérées s'il n'y avait qu'une seule responsabilité. De même, le reporting du programme n'est pas facilité. Dans le cas d'un programme interne, le reporting ne concerne qu'une seule hiérarchie. Ici, le reporting est double. Chaque société consolide ses propres comptes du programme et les communique à sa direction. La dualité du programme complexifie le reporting. Pourtant, cette structure mixte est essentielle. Elle reflète la co-maîtrise d'œuvre du programme (cf. figure 2).

Le doublement des responsabilités principales dans l'équipe de gouvernance du programme maintient l'équité entre les partenaires et la symétrie de leur relation. L'apparente redondance des ressources assure la parité et l'implication des deux parties lors de la prise de décision. Lorsqu'un aspect du programme est discuté avec le client, Astrium et TAS se réunissent d'abord pour discuter d'une position commune à adopter vis-à-vis du client. Astrium, le mandataire, ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel sur l'équipe-projet de TAS. Aucun partenaire n'a le pouvoir de faire cavalier seul et de traiter directement avec le client.

**Figure 2** – La structure des équipes-projets compétitives

L'obligation de parvenir à un consensus pour toute décision prise pour le programme provoque une certaine lourdeur. Comparé à un processus purement interne, le processus d'accord entre deux partenaires concurrents est plus lent à mettre en œuvre. Des tensions apparaissent au cours de cette phase, notamment lors de difficultés techniques. Chaque individu recommande une solution qui avantage son organisation mais qui induit des coûts supplémentaires chez le partenaire. Le processus de décision devient l'expression de tensions entre les partenaires.

Cette double boucle dans le processus de décision donne une meilleure visibilité interne au niveau des équipes. Les décisions et les choix des directions paraissent plus légitimes aux opérationnels. Les ingénieurs acceptent plus facilement des directives lorsque celles-ci émanent de leur supérieur hiérarchique plutôt que d'un chef de projet d'une entreprise concurrente. La communication et l'implication sont facilitées lorsqu'elles proviennent d'un individu issu de la même organisation que lorsqu'elles proviennent du concurrent.

Les deux organisations ont les mêmes responsabilités et les mêmes droits d'interface avec le client. Les relations entre le responsable du segment et l'adjoint ne sont pas hiérarchiques mais fonctionnelles. Ils partagent la gouvernance et le pilotage du programme. Toute décision relative au programme est prise en commun. Le processus de négociations entre les partenaires est permanent. Comme l'explique le responsable du segment spatial d'un des industriels, les processus de négociation occupent une place importante au quotidien :

« Il y a... enfin... il faut bien voir que dans ces, comment dirais-je, ces processus de coopération le mode de fonctionnement général c'est le consensus parce que les deux entreprises ont un poids égal donc il n'y en a pas une qui peut imposer sa décision à l'autre donc on est obligés de négocier et d'arriver à un consensus donc... c'est un équilibre en permanence, pas en permanence remis en cause mais qui est difficile à trouver au début, au moment où chacun prend ses marques, où chacun s'interroge sur ce qu'il doit faire. »

### 3. Un comité de direction mixte

Les interactions permettent aux organisations de parvenir à un consensus lors de la prise de décision et par conséquent de rétablir l'équilibre de la relation partenariale. Lorsqu'une difficulté survient, les responsables au niveau de chaque segment disposent du pouvoir de les résoudre. Ils représentent respectivement leur organisation et réalisent à leur niveau les arbitrages nécessaires sans perturber le déroulement du programme. Au sein de ce duo managérial, chaque manager dispose d'un pouvoir de décision équivalent. Il n'est donc pas nécessaire de mobiliser un niveau de management du programme supérieur. Compte tenu de l'importance du programme, une telle organisation soulage les chefs de programme. Si le conflit persiste, que les responsables au niveau des segments ne s'accordent pas, les chefs de programme se retrouvent impliqués.

Dans l'hypothèse où les deux chefs de programme ne parviennent pas à se mettre d'accord sur une politique commune, le GME (groupement momentané d'entreprises) prévoit la procédure à suivre. Un comité de direction mixte est mobilisé. Il traite ce genre de situation potentiellement conflictuelle et paralysante. Connu dans l'industrie sous l'acronyme « codir », cet organisme de régulation se réunit périodiquement tous les trois ou quatre mois. Il comprend deux représentants d'Astrium et deux représentants de TAS, tous les quatre membres du PMO. Les directeurs de l'ensemble des programmes de télécommunications de chaque firme siègent à l'assemblée. Le codir arbitre les litiges non résolus au niveau du programme, comme en témoigne

le responsable du programme Yhsat pour un des industriels :

« Quand il y a un, un problème grave qu'on n'arrive pas à résoudre on va dire à mon niveau, enfin en l'occurrence ça commence par le niveau en dessous, ensuite ça remonte à mon niveau avec mon homologue côté concurrent, on essaie de, d'abord on dit ah ben tiens ce gars-là il n'a pas voulu transmettre de document, c'est con parce que ce n'est pas vraiment confidentiel, est-ce que tu peux débloquent la situation? La plupart du temps on essaie de résoudre ça localement et puis au bout d'un moment on est bloqués et on appelle une réunion exceptionnelle et on essaie de trancher au niveau plus haut. Et puis si ça ne va pas, on monte encore d'un cran en mettant les deux PDG dans la boucle. Il faut bien qu'on y arrive à l'arrivée. »

Dans la situation extrême où le comité de direction ne trouve pas de solution acceptable pour les deux parties, les directions générales des deux organisations sont amenées à intervenir. Bien que ce niveau d'intervention soit prévu par les organisations, au moment où nous menons notre enquête terrain, les directeurs des deux organisations ne sont pas sollicités à cette fin. Seul le comité de direction est mobilisé, comme en témoigne le responsable du programme Yhsat pour un des industriels :

« Et à la limite, même si au niveau de ce comité de direction on n'arrive pas à trouver de décision ça monte au niveau direction générale des deux entreprises. Enfin pour l'instant ça n'est jamais arrivé. Qu'on soit obligés de faire intervenir le codir pour trancher oui c'est arrivé. Bon nous on essaie au maximum avec XX de régler les problèmes à notre niveau, c'est évident ».

Les membres de cette structure de gouvernance ne disposent d'aucun lien de nature hiérarchique entre eux. Ils assurent tout de même des fonctions de veille réciproque. Ils assurent à leurs organisations respectives que le partenaire a bien réalisé la part dont il est responsable. Ils contrôlent les flux informationnels et vérifient que l'information nécessaire au programme circule comme il se doit et que la propriété individuelle des données stratégiques confidentielles est préservée. Une gouvernance partagée constitue l'un des prérequis indispensables pour qu'un programme soit réalisé conjointement par deux industriels concurrents. Elle gère les tensions liées à l'ambiguïté du contexte de coopération. En dépit d'un gaspillage de ressources apparent au travers d'une structure mixte de gouvernance, l'équité de la relation partenariale est préservée. L'existence de tensions coopératives ne remet pas en question la réussite du programme.

#### **4. Le management de l'EPC par les chefs de projet**

Dans une équipe-projet traditionnelle interne, le chef de projet apparaît comme la figure emblématique de la coordination. Dans un programme tel que Yahsat, le chef de projet revêt un rôle supplémentaire. C'est un ingénieur issu du cœur de compétences de l'entreprise. Cette expertise lui confère une légitimité forte auprès de ses équipes et auprès du partenaire. Le chef de projet Yahsat est le premier défenseur du projet. Il est garant de la réussite du programme. Dotés de compétences et de capacités managériales spécifiques, il est amené à développer un état d'esprit coopératif et à devenir le personnage emblématique de la coopération.

À travers ces différentes tâches quotidiennes, il maintient des niveaux acceptables de coopération et de compétition au sein de l'équipe. Il contrôle l'intensité des tensions qui émergent et propose des moyens pour gérer ces tensions. Il dispose des habilités particulières nécessaires à l'intégration du paradoxe de la coopération. En raison de l'importance du chef de projet dans le management des tensions liées au contexte de coopération, le choix de l'individu est primordial pour les organisations. Le processus d'affectation des chefs de projet à la direction d'un programme spatial ne repose pas sur un processus formellement établi. Le responsable du programme Yahsat pour un des industriels nous livre sa propre expérience sur le programme :

« Alors j'avais dit à mon chef que c'étaient des choses qui m'intéressaient et puis mon projet s'est terminé en 2008 et il se trouve que celui qui était à ma place, qui était assis là avant à ma place, il se trouve qu'il a décidé qu'il en avait eu assez pour son compte, parce que c'est quand même pas facile tous les jours et donc il a décidé de faire autre chose. Et mon chef comme il savait que ça pouvait m'intéresser, que je faisais partie de la liste, il m'a contacté. »

Les politiques de gestion de carrière internes ne valorisent pas toujours la participation des individus à des programmes de ce type. Pour certains individus, le contexte de coopération est réhibitoire, pour d'autres, il est stimulant. Certains managers perçoivent Yahsat comme un ensemble de contraintes, d'autres managers se focalisent sur les défis du programme. La motivation, l'implication et le dévouement du chef de projet sont autant d'éléments qui favorisent l'aboutissement d'un programme comme Yahsat. Le chef de projet intègre les raisons de ce

choix industriel et de la prise de risques des organisations. La compréhension du chef de projet est essentielle. Il assure le déroulement du programme puisque c'est lui qui porte toute la communication au sein de son équipe. Il rappelle aux membres de son équipe l'intérêt du programme pour leur organisation et par conséquent pour eux.

En cas de divergence d'intérêts, de différends, voire de conflits, il appartient au chef de projet de faire face à la situation. Il évite qu'un conflit ne se diffuse et empêche le programme d'avancer suivant l'échéancier. Comme l'explique le responsable du programme Yahsat pour un des industriels, le climat d'entente et de confiance qui règne entre les deux chefs de projet facilite la gestion des tensions au sein de l'équipe :

« On a aussi notre management qui est là en cas d'arbitrage s'il y a besoin, mais notre souci en premier, notre mission à XX et puis moi, c'est de faire avancer le programme et de faire en sorte que toutes ces rivalités-là qui peuvent exister, de les décorrélérer au maximum des programmes. Donc ça, ça marche bien parce qu'on s'entend très bien avec XX mais j'imagine que si j'avais, s'il y avait eu un chef de programme côté concurrent avec lequel je ne m'entendais pas ça aurait été extrêmement difficile. »

Une fois le découpage industriel réalisé, la gestion des interfaces entre les différents sous-ensembles pose une nouvelle difficulté pour ces acteurs qui redoublent d'attention face aux risques de transferts d'informations non souhaités. Ils sont parfois amenés à échanger des informations que leurs directions ne souhaitent pas qu'ils partagent au cours du projet. Le chef de projet gère également la diversité culturelle au sein de son équipe. Il est amené à gérer les tensions

au sein de l'équipe, liées aux disparités en termes de cultures nationales et de cultures d'entreprise.

Il est de la responsabilité du chef de projet de choisir la composition de son équipe, de définir les compétences à privilégier selon les postes. Il évite d'impliquer des individus peu coopératifs. Face à des comportements réfractaires, des changements au sein des équipes se produisent. Sur des postes de managers, le chef de projet privilégie des compétences relationnelles. Sur des postes techniques, il accorde une importance égale à la capacité collaborative de l'individu et à son savoir-faire.

#### **IV – UN MANAGEMENT DES TENSIONS ENTRE SÉPARATION ET INTÉGRATION**

La question posée dans cette recherche est celle du management de la coopération. Les recherches antérieures en restent essentiellement au niveau des principes (Das et Teng, 2000; Oshri et Weber, 2007; Chen, 2008). Seuls Bengtsson et Kock (2000) ainsi que Pellegrin-Boucher et Fenneteau (2007) abordent de façon plus détaillée les pratiques de management de la coopération. Ces auteurs identifient deux principes fondamentaux : un principe de séparation entre la gestion de la coopération et la gestion de la compétition, et un principe d'intégration du paradoxe de la coopération par les individus. La déclinaison de ces principes dans les entreprises et leur traduction en principes managériaux reste encore mal connue.

Le principe de séparation s'applique bien au cas étudié. L'EPC est séparée du reste des organisations d'origine. Des locaux et des individus lui sont spécifiquement

dédiés. Les membres de l'équipe sont isolés du reste de l'organisation par des systèmes de protection électronique. Cette séparation se traduit par une forte autonomie sous l'égide du chef de projet. À notre connaissance, la mise en évidence de cette forme organisationnelle est une première dans la littérature et constitue donc un apport à la théorie de la coopération.

Le deuxième dispositif organisationnel mis en place est la gouvernance de l'EPC. La séparation de l'équipe du reste de l'organisation pourrait laisser penser que la coopération opère au sein de l'équipe alors que la compétition se fait en dehors de l'équipe. Or, ce n'est pas le cas. La coopération et la compétition se produisent simultanément au sein de l'équipe-projet. Les chefs de projet, comme les membres de l'équipe sont issus de deux entreprises directement concurrentes. Tout au long du projet, ils défendent les intérêts de leur entreprise d'origine parfois au détriment de ceux de leur partenaire-concurrent. Les individus se retrouvent donc impliqués à la fois dans des relations de coopération et de compétition. La coexistence de la coopération et de la compétition se retrouve dans le design organisationnel de l'EPC. En effet, la gouvernance prend la forme d'une structure bicéphale dans laquelle les deux chefs de projets assurent à la fois la gestion de la coopération et la gestion de la compétition. Les postes managériaux clés sont symétriquement dupliqués afin de garantir l'équité entre les acteurs. Cette redondance des responsabilités est fondamentale pour assurer l'avancement du programme.

Le troisième dispositif organisationnel mis en place est la procédure d'arbitrage. Lorsque les chefs de projets ne parviennent pas à s'entendre, des instances supérieures

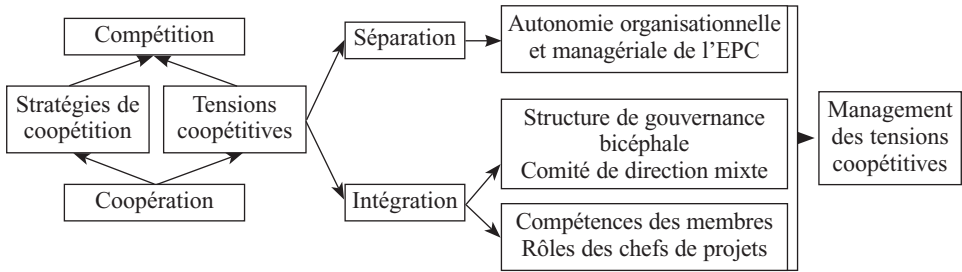
sont mobilisées dans un comité de direction. Ce codir est structuré de la même façon avec des représentants des deux organisations. Les membres du codir disposent des mêmes droits et des mêmes pouvoirs de décision. La résolution du conflit requiert un consensus entre les membres.

La structure bicéphale de l'EPC et la procédure d'arbitrage montrent que la coopération et la compétition interviennent simultanément sur les mêmes activités, en l'occurrence celles de l'EPC. Ce résultat confirme les travaux de Das et Teng (2000), d'Oshri et Weber (2007) et de Chen (2008). Plutôt que de séparer la compétition et la coopération, les EPC sont bâtis sur un principe de dépassement du dualisme qui crée des interdépendances entre les contraires.

La gestion des tensions coopératives est assurée par la structure bicéphale et la procédure d'arbitrage. L'EPC, ainsi structurée, peut être considérée comme une innovation managériale destinée à maintenir et préserver l'équilibre entre la coopération et la compétition au cours du temps. La mixité de l'équipe de gouvernance permet le maintien de l'équilibre entre la coopération et la compétition. Cette mixité est garante de l'atteinte d'objectifs paradoxaux, en l'occurrence coopérer dans la rivalité.

Toutefois, ces dispositifs organisationnels restent insuffisants pour gérer au quotidien les tensions liées à la coopération. Au-delà de ces dispositifs de gestion en eux-mêmes, le cas montre que les chefs de projets jouent un rôle majeur. Les chefs de projets sont garants du bon avancement du programme. Ils doivent s'assurer que les tensions se maintiennent au niveau de l'équipe et qu'elles ne se propagent pas au reste de l'organisation. Ils doivent également s'assurer que les tensions ne nuisent



**Figure 3** – Le management des tensions coopératives

pas à la réussite du programme. Les actions des chefs de projet ont donc une importance capitale. Ce sont leurs actions qui assurent la gestion opérationnelle quotidienne de la dualité coopérative. Elles sont déterminantes pour le succès de la stratégie de coopération.

De façon plus générale, les résultats posent la question du management de la coopération relativement à sa nature duale. Un premier principe consiste à compartimenter les deux forces antagonistes que sont la compétition et la coopération dans des fonctions ou dans des espaces différents (Bengtsson et Kock, 2000). Le problème de l'application de ce principe est qu'elle recrée des tensions entre les fonctions ou les espaces où s'incarnent la coopération et la compétition (Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007). Cette limite intrinsèque au compartimentage oblige à l'intégration de la logique coopérative par les individus. Cette intégration de la coopération par les individus qui composent l'EPC devient un facteur capital pour l'atteinte des objectifs de l'EPC. Le management de la coopération, pour éviter que les tensions ne fassent pas échouer le projet, doit donc nécessairement

combiner la logique de compartimentage et la logique de l'intégration. Ainsi structurée et managée, l'innovation managériale que constitue l'EPC correspond bien à la nature même de la coopération et peut être considérée comme un dispositif organisationnel amené à se généraliser.

## CONCLUSION

La question posée ici est celle du management de la coopération. Ce management demeure mal connu alors même que les stratégies de coopération se généralisent dans la plupart des industries (Yami *et al.*, 2010). Afin de mieux comprendre comment les firmes managent leurs stratégies de coopération, nous avons étudié le programme spatial de télécommunication Yahsat mené par EADS et Thales, que nous considérons comme un cas exemplaire de coopération. Le résultat principal de la recherche est la mise en évidence d'un dispositif organisationnel spécifique, que nous avons nommé équipe-projet coopérative (ECP). L'EPC est isolée du reste de l'organisation spatialement et managérialement. Elle dispose de ressources techniques, humaines et financières fournies par les deux concurrents.

La compétition et la coopération sont en tension au sein des EPC. Pour permettre la gestion de ces tensions, l'EPC est caractérisée par une structure spécifique, dans laquelle les principaux postes d'encadrement sont doublés. Un comité de direction mixte complète cette structure bicéphale. Dans le cadre de ce design organisationnel, les compétences des membres de l'EPC sont fondamentales. De même, le rôle du chef de projet est capital pour la réussite de l'EPC. C'est sur les chefs de projet que se portent les tensions liées à la coopération et ce sont eux qui gèrent ces tensions au sein de l'EPC.

Ces EPC n'ont, à notre connaissance, jamais été identifiées dans la littérature. Mais elles semblent bien représenter un mode d'organisation singulier. Toutefois, ces résultats ne doivent être considérés que relativement à la limite de cette recherche. La première caractéristique est d'être empiriquement ancrée. Les résultats reposent sur une étude de cas unique, qui se veut exemplaire comparativement à des situations similaires. Il serait donc nécessaire de ne pas s'en tenir à ce cas unique et de développer de nouvelles recherches, dans d'autres industries, afin de tenter d'établir la mesure dans laquelle il est possible de retrouver des EPC. Cette extension de la recherche empirique permettra de confronter les résultats de cette étude avec de nouvelles situations. Cela permettra notamment de déterminer dans quelle mesure il est possible de retrouver à

l'œuvre les deux principes de séparation et d'intégration.

Au-delà de cette extension empirique, plusieurs pistes pour de futures recherches peuvent être identifiées. Une première recherche consisterait à établir plus systématiquement les spécificités des EPC par rapport aux équipes-projets classiques identifiées par Giard et Midler (1997). Une deuxième recherche pourrait consister à s'interroger sur le concept d'intégration au niveau individuel mais aussi au niveau collectif. Comment l'intégration de la coopération se fait-elle au niveau des groupes? Existe-t-il une culture coopérative? Comment se développe-t-elle? Dans quelle mesure l'EPC pourrait-elle être le résultat d'un apprentissage organisationnel? En quoi l'EPC est-elle une source d'apprentissage pour les individus et les organisations? L'ensemble de ces recherches devrait permettre de mieux comprendre la structure organisationnelle des EPC, qui à bien des égards, est contraire aux principes de base du management. Est-on en présence d'un épiphénomène circonscrit au cas Ychsat ou à l'aube d'une révolution dans le management? Autrement dit, la généralisation des stratégies de coopération conduit-elle à une rupture majeure dans les principes de management? Des réponses positives à ces questions impliqueraient des bouleversements importants dans la définition des structures organisationnelles aussi bien que dans le management des équipes et des individus.

## BIBLIOGRAPHIE

- Bengtsson M., Kock S. (2000). "Coopetition in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously", *Industrial Marketing Management*, n° 29, p. 411-426.
- Brandenburger A.M., Nalebuff B.J. (1996). *Co-opetition*, Doubleday.
- Charreire-Petit S. Durieux F. (2007). « Explorer et tester », *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R-A. (dir), Paris, Dunod, p. 58-83.
- Chen M. J. (2008). "Reconceptualizing the Competition-Cooperation relationships", *Journal of Management Inquiry*, vol. 20, n° 10, p. 1-19.
- Chen M-J., Su K-H., Tsai W. (2007). "Competitive tension: the Awareness-Motivation-Capability Perspective", *Academy of Management*, vol. 50, n° 1, p. 101-118.
- Clarke-Hill C., Li H., Davies B. (2003). "The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach", *Management Research News*, vol. 26, n° 1, p. 1-21.
- Dagnino G.B., Le Roy F., Yami S. (2007). « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 176, p. 87-98.
- Das T.K., Teng B. (2000). "Instabilities of Strategic Alliances: An Internal Tensions Perspective", *Organization Science*, vol. 11, n° 1, p 77-101.
- Eisenhardt K.M. (1989). "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 532-550.
- Fernandez A.S. et Le Roy F. (2010). « Pourquoi coopérer avec les concurrents? Une approche par la RBV », *Revue française de gestion*, vol. 36, n° 204, 155-170.
- Giard V., Midler C. (1997). « Management et gestion de projet: bilan et perspectives », *Encyclopédie de gestion*, Simon Y., Joffre, P. (eds), Economica, 2° édition, Paris.
- Gnyawali D.R., He J., Madhavan R. (2008). "Co-opetition Promises and Challenges", *The 21st Century Management: A Reference Handbook*, Wankel C. (Dir), Sage Publications, Chapter 38, Volume 1, p. 386-398.
- Gnyawali D.R., Park B.-J. (2009). "Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model", *Journal of Small Business Management*, vol. 47, n° 3, p. 308-330.
- Gnyawali D.R., Park B.-J. (2011). "Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation", *Research Policy*, vol. 40, n° 5, p. 650-663.
- Gomes-Casseres B. (1994). "Group versus group: How alliance networks compete", *Harvard Business Review*, vol. 72, n° 4, p. 62-71.
- Jorde T.M., Teece D.J. (1990). "Innovation and Cooperation: Implications for Competition and Antitrust", *The Journal of Economic Perspective*, vol. 4, n° 3, p. 75-96.
- Josserand E., Perret V. (2003). *Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses, Paris.
- Luo Y. (2007). "A Coopetition Perspective of Global Competition", *Journal of World Business*, vol. 42, n° 2, p. 129-144.
- Miles M.B., Huberman A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, Paris.

- Oshri I., Weber C. (2007). “Cooperation and competition standards-settings Activities in the Digitization Area: The Case of Wireless Information Devices”, *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 18, n° 2, p. 265-283.
- Park S.H., Russo M.V. (1996). “When Competition Eclipses Cooperation: an Event History Analysis of Joint Venture Failure”, *Management Science*, vol. 42, n° 6, p. 875-890.
- Pellegrin-Boucher E., Fenneteau H. (2007). « Le management de la coopération. Le cas du secteur des ERP », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 76, p. 111-134.
- Poole M.S., Van de Ven A.H. (1989). “Using Paradox to Build Management and Organization Theories”, *Academy of Management Review*, vol. 14, n° 4, p. 562-578.
- Walley K. (2007). “Coopetition: an Introduction to the Subject and an Agenda for Research”, *International Studies of Management and Organization*, vol. 37, n° 2, p. 11-31.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B., Le Roy F. (2010). *Coopetition: winning strategies for the 21<sup>st</sup> century*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Yami S. et Le Roy F. (2010). *Les stratégies de coopération : rivaliser et coopérer simultanément*, DeBoeck, coll. « Méthodes et Recherches », Bruxelles.
- Yin R.K. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*, Sage publications, California.