

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

DÉPARTEMENT DES SCIENCES ADMINISTRATIVES

ESSAI PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR

DANIEL NOUMBO

SOUS LA SUPERVISION DE LA PROFESSEURE RHIZLANE HAMOUTI

LA COOPÉTITION COMME STRATÉGIE DE CROISSANCE POUR UNE PME :

LE CAS DE *DISTRIBUTION LOVAF*

Automne 2022

Table des matières

Introduction	4
Chapitre 1 : Revue de la littérature, cadre théorique et question de recherche	6
1.1 - Problématique et question de recherche	7
1.2 - Revue de la littérature	8
1.3 – Cadre théorique et quelques études empiriques de la coopération	27
1.3.1 - Raisons d’être de la coopération	27
1.3.2 – Différentes approches de mesure de la coopération	29
1.3.3 - Choix du positionnement épistémologique	36
Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche	39
2.1 - Stratégie de la recherche	39
2.1.1 - Design de la recherche	39
2.1.2 - Choix du mode de raisonnement	40
2.2 - Choix de la méthode de recherche : Qualitative	41
2.2.1 - Étude de cas comme méthode de recherche en management	42
2.2.2 - Échantillonnage et guide d’entrevue	43
2.2.3 - Méthode de collecte des données	45
2.2.4 - Méthode d’analyse	45
2.3 - Présentation du cas	46
Chapitre 3 - Résultats et discussion	49
3.1 - Résultats	49
3.1.1 - Profils des dirigeants interviewés	50
3.1.2 - Stratégie de coopération lors de la phase de lancement	50
3.1.3 - Stratégie de coopération pour la phase de croissance de Distribution Lovaf	56
3.2 - Discussion	60
3.2.1 - Les avantages de la stratégie de coopération	61
3.2.2 - Typologie de la coopération	63
3.2.3 - Les risques de la stratégie de coopération	63
3.2.4 – Synthèse des résultats	65
3.3 - Apports et limites de la recherche	66
Conclusion	68

Bibliographie	71
Annexes	76

Liste des tableaux

Tableau 1- Positions épistémologiques des trois paradigmes (adapté de R.-A. Thiétart et Coll., 2007)	10
Tableau 2 - Stratégies vis-à-vis des concurrents (adapté de Lado et Al., 1997)	13
Tableau 3 - Matrice des typologies de la coopération (Adapté de Dagnino et Padula, 2002)	16
Tableau 4 - Les niveaux de coopération pour la création de valeur (adapté de Kenworthy; 1995)	18
Tableau 5 - Principales mesures de la coopération selon différents auteurs (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010).....	30
Tableau 6 - Les principales mesures de la compétition (adapté de A-S Fernandez et al., 2010)	32
Tableau 7 - Les principaux travaux de mesure de la coopération (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010).....	33
Tableau 8 - Les variables compétitives et coopératives (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010).....	34
Tableau 9 - Les variables compétitives et coopératives (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010).....	35
Tableau 10 - Des méthodes partagées, des méthodologies distinctes (M. H. Rispal, 2002)	40
Tableau 11 - Les apports des études de cas pour les entreprises observées (source : M. H. Rispal, 2002).....	41
Tableau 12 - Profils des dirigeants de Distribution Lovaf interviewés	50
Tableau 13 - Synthèse des résultats de l'analyse.....	66

Liste des figures

Figure 1 - Le réseau de valeur (adapté de Brandenburger et Nalebuff, 1996).....	12
Figure 2 - Pôles de la démarche scientifique. Source : C. Dayer et M. Chamillot, 2007 (adapté de Bruyne, Hernan et de Schoutheete, 1974)	36
Figure 3 - L'univers des épistémologies en recherche qualitative (source : Gaudet S. et Robert D., 2018).....	37

Introduction

L'intuition est souvent à l'origine de la création d'entreprises prospères ; elle est aussi très souvent à l'origine de certaines stratégies de gestion mises place par des entrepreneurs à succès. Pour ces derniers, à défaut de connaître et maîtriser les grands concepts de gestion, ils peuvent user de leur intuition pour gérer leur projet entrepreneurial avec succès.

C'est justement cette intuition qui est à l'origine de l'utilisation de la stratégie de coopération pour le lancement réussi de la PME montréalaise Distribution Lovaf. En effet, sans avoir la moindre idée de l'existence de ce concept utilisé en management stratégique, les dirigeants de cette entreprise créée en 2018 ont intuitivement fait recours à la coopération pour assurer le succès du lancement de leur entreprise. Selon ces dirigeants, c'est le manque d'expérience et des moyens financiers suffisants qui les a naturellement poussés à se tourner vers des concurrents déjà bien implantés dans leur domaine d'activité afin de non seulement partager les coûts de certaines activités, mais aussi pour profiter de leur expérience.

Distribution Lovaf est une PME qui se spécialise dans l'importation au Canada des produits exotiques provenant essentiellement d'Afrique. L'entreprise s'occupe elle-même de ses achats en Afrique, du conditionnement, de l'étiquetage avec sa propre marque, des formalités logistiques, du transport et du dédouanement au Canada. La spécificité de l'entreprise est qu'elle distribue ses produits exclusivement en ligne à travers sa plateforme *distributionlovaf.com*.

L'entreprise est présentement en phase de croissance puisqu'elle a déjà une certaine notoriété dans son domaine d'activité ; elle a aussi une grande base de données clients qui lui assure des commandes régulières et elle a surtout commencé à engranger des bénéfices. Elle pense donc à investir plus de ressources pour augmenter sa part de marché et assurer sa croissance et sa pérennité

à long terme. Ayant fait recours avec succès à la stratégie de coopération pour son lancement, elle est présentement en réflexion sur la meilleure stratégie à mettre en œuvre pour réussir sa croissance.

L'objectif de ce travail de recherche est de voir dans quelle mesure la stratégie de coopération pourrait une fois de plus être utilisée pour assurer le succès de la phase de croissance de l'entreprise ; et si tel est le cas, cette stratégie sera-t-elle simplement dupliquée dans la phase croissance telle qu'elle l'était dans la phase de lancement ? L'entreprise a-t-elle rencontré beaucoup de problèmes lors de la phase de lancement ? Les dirigeants ont-ils retenu des leçons qui leur permettraient d'améliorer la mise en œuvre de la coopération pour assurer le succès de la phase la croissance de l'entreprise ? Telles sont des questions auxquelles cette étude de cas unique se propose d'apporter des réponses qui pourraient aider l'entreprise à réussir son objectif de croissance.

Cette étude de cas unique a utilisé un guide pour des entretiens semi-directifs avec deux des principaux dirigeants de l'entreprise afin de collecter des données qualitatives susceptibles d'apporter des réponses aux questions susmentionnées. Cette recherche s'articule en trois principales parties : le premier chapitre traite de la littérature sur le concept de coopération et précise la question de recherche ; le deuxième chapitre traite de la méthodologie de notre recherche et le dernier chapitre traite de résultats et discussions de notre recherche.

Chapitre 1 : Revue de la littérature, cadre théorique et question de recherche

Le lancement, la croissance et la survie à long terme d'une entreprise nécessitent beaucoup de ressources. Qu'il s'agisse du capital financier, du capital humain, des infrastructures ou même du savoir (savoir-faire, savoir-être), ils comportent tous un certain niveau de risque qui ne peut généralement pas être supporté par l'entreprise toute seule. Cette réalité concerne non seulement les grandes entreprises, mais aussi et surtout les PME.

Afin d'allouer adéquatement ces ressources dont l'entreprise a besoin pour fonctionner, pour poursuivre sa croissance, et pour minimiser le niveau de risque inhérent à cette allocation de ressources, elles vont généralement faire recours à des partenariats. Qu'il s'agisse du partenariat avec les banques afin de trouver du financement pour ses activités, du partenariat avec des fournisseurs afin d'assurer son approvisionnement en intrants, ou même du partenariat avec des distributeurs afin d'assurer la mise en marché et la distribution de ses produits.

Il n'est malheureusement pas toujours aisé de nouer ces partenariats en raison des particularités de certains segments de la chaîne de valeur de l'entreprise. Cette dernière, malgré sa volonté, n'a pas toujours les moyens nécessaires pour opérer toute seule ses affaires le long de sa chaîne de valeur. Elle n'a pas toujours les moyens nécessaires pour créer toute seule un avantage concurrentiel sur l'entièreté de sa chaîne de valeur globale telle que décrite par Porter (Porter, 1985). Qu'il s'agisse de ses fonctions primaires (approvisionnement, logistique, production, commercialisation, services) ou de ses fonctions de soutien (infrastructure, gestion des ressources humaines et

développement technologique), l'entreprise doit recourir à des alliances ou des partenariats stratégiques.

C'est dans ce contexte qu'est né le concept de coopétition. Il s'agit d'un concept hybride qui découle de la compétition et de la coopération entre deux ou plusieurs acteurs dans un même marché ou dans un même secteur d'activité. La coopétition est donc née de la combinaison entre compétition et coopération entre les firmes¹. Il s'agit d'un néologisme qui a été rendu populaire par Nalebuff et Brandenburger (1996). L'objectif de la coopétition est donc de créer une symbiose entre deux ou plusieurs entreprises concurrentes, dans un ou plusieurs segments ou activités de leurs chaînes de valeur afin d'en tirer mutuellement des bénéfices.

1.1 - Problématique et question de recherche

C'est justement dans cette optique de recherche de bénéfice mutuel que nous étudierons le cas unique de Distribution Lovaf ; une jeune PME créée en 2018 à Montréal, dont l'activité consiste à importer au Canada des produits exotiques, et à les distribuer exclusivement en ligne à travers sa plateforme *distributionlovaf.com*. En effet, au cours de sa phase de lancement, faute de ressources financières suffisantes et par manque d'expérience, cette entreprise a dû faire recours à la coopétition avec quelques-uns de ses concurrents pour le transport par fret maritime ou aérien de ses premières importations de marchandise. La stratégie était de regrouper leurs importations de marchandises dans un ou plusieurs conteneurs afin d'atteindre une quantité minimale donnant accès à des économies d'échelle au niveau de la manutention, du transport, du dédouanement, du stockage ; l'objectif ultime étant la réduction de leurs coûts de logistique.

¹ Rhizlane Hamouti, UQO, cours MBA Gestion stratégique : les stratégies de coopétition, 2021

Bien que l'entreprise ait atteint aujourd'hui une taille optimale qui lui permet de traiter toute seule la logistique de transport maritime ou aérien de ses marchandises, elle continue de recourir à la stratégie de coopération dans ce segment de sa chaîne de valeur pour importer certaines denrées spécifiques.

En plus de la présentation des fondements théoriques du concept de coopération, l'objectif de cet essai est d'analyser les avantages et les inconvénients de la coopération pour une PME comme Distribution Lovaf sur l'ensemble de sa chaîne de valeur afin d'en déterminer la pertinence. L'analyse se focalisera surtout sur la pertinence de la coopération en phase de croissance de cette PME.

En clair, la question de recherche sera la suivante : Après avoir utilisé avec succès la stratégie de coopération pour réussir la phase de lancement, à quel point cette stratégie sera-t-elle encore utile durant la phase de croissance et de maturation pour cette PME ? selon le cas, doit-elle se faire seulement en amont ou seulement en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise ? Ou bien doit-elle s'appliquer sur l'ensemble des activités de la chaîne de valeur ?

1.2 - Revue de la littérature

Le management peut se définir comme la manière de conduire, structurer et développer une organisation (Thiéart & coll., 2007). Selon R.-A. Thiéart, il existe deux grands modèles en matière de recherche en management, à savoir : le modèle nord-américain, plus dominant, qui est caractérisé par des démarches plus quantitatives, déductives, qui se concentre sur les méthodes structurées, et se limite à un objet de recherche volontairement restreint à des fins de contrôle et de rigueur. Le modèle européen de recherche en management est plus qualitatif et inductif ; il est

qualifié d'approximatif. Dans ce dernier modèle, l'objet est d'expliquer un problème dans son contexte, dans sa dynamique et de manière globale : Le sens prime sur La méthode².

Comme pour tout projet de recherche, il est important connaître les fondements théoriques qui sous-tendent la démarche scientifique. Cette connaissance des fondamentaux permet de faire le choix du positionnement épistémologie qui orientera notre recherche. Selon Perrot et Séville (2007), l'épistémologie a pour objet l'étude des sciences ; elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance. C'est la réflexion épistémologique qui permet d'assurer la validité et la légitimité d'une recherche. Pour ces auteurs, la science de l'organisation a identifié trois grands paradigmes épistémologiques usuels qui servent de repère, à savoir : le paradigme positiviste (expliquer une réalité), le paradigme interprétative (comprendre une réalité) et le paradigme constructiviste (construire une réalité).

Le tableau ci-après permet de mieux saisir les trois paradigmes à travers des questions épistémologiques :

Paradigmes Questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance	Hypothèse réaliste : Il existe une essence propre à l'objet de la connaissance	Hypothèse relativiste : L'essence de l'objet ne peut être atteinte ou n'existe pas	
La nature de la « réalité »	Indépendance du sujet et de l'objet (un monde fait de nécessités)	Dépendance du sujet et de l'objet (un monde fait de possibilités)	

² Méthodes de recherche en management, 3e édition, 2007, R.-A. Thiétart et coll.

Comment la connaissance est-elle engendrée?	La découverte (la recherche est formulée en termes de « <i>pour quelle cause...</i> »)	L'interprétation (la recherche est formulée en termes de « <i>pour quelles motivations des auteurs...</i> »)	La construction (la recherche est formulée en termes de « <i>pour quelles finalités...</i> »)
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité, Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie, Empathie (expérience vécue des acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Tableau 1- Positions épistémologiques des trois paradigmes (adapté de R.-A. Thiétart et Coll., 2007)

À la vue de ce qui précède et compte tenu de notre type de recherche (étude de cas unique), nous serons guidés par le modèle européen de recherche en management qui est plus qualitatif selon la typologie définie par Thiétart (2017). Au niveau du positionnement épistémologique, notre paradigme de recherche sera constructiviste, selon les trois paradigmes de Perrot et Séville (2007). En effet, l'objet de recherche est de construire une réalité, élaborer un modèle qui va assurer la croissance d'une PME et son maintien à long terme.

Comme mentionné dans l'introduction, notre recherche porte sur l'étude d'un cas unique. Avant de présenter en détail l'objet même de notre recherche, à savoir la coopération comme stratégie de croissance pour une PME, nous allons définir l'étude de cas comme méthode de recherche.

1.2.1 - La stratégie de coopération

La coopération est une des stratégies de gestion qui s'est développée dans le domaine de la gestion stratégique (Yami, Castaldo, Dagnino & Le Roy, 2010). La stratégie de coopération consiste à combiner simultanément les relations de coopération et de compétition avec le même partenaire

ou adversaire (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Par opposition à la coopération, elle permet à deux ou plusieurs concurrents de coopérer dans un ou plusieurs segments de leurs chaînes de valeur afin d'en tirer un bénéfice commun.

Il s'agit d'un concept récent qui est né dans le monde de la pratique avant d'être théorisé par les chercheurs. Selon Granata & Marques (2014), la paternité du terme coopétition revient à Raymond Noorda, ancien PDG de Novell qui était une entreprise de fabrication des logiciels basée en Utah aux États-Unis ; un article de Fischer paru dans le *New York Times* en mars 1992 en faisait mention. Mais selon ces mêmes auteurs, le terme « coopétition » avait déjà été mentionné en 1913 dans le livre « *Advertising as a Business Force: A Compilation of experiences* » par Cherington, professeur à Harvard en *commercial organization*.

Ce concept a surtout été popularisé par Nalebuff et Brandenburger en 1996 dans leur ouvrage intitulé *Co-opetition* et suivis de Lado, Boyd et Hanlon (1997). Grâce à la théorie des jeux, ces auteurs abordent la coopétition comme étant « *un rapprochement d'intérêts entre complémentateurs lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément* » (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007)³. C'est donc en se basant sur la théorie des jeux que ces auteurs ont posés les fondements de la théorie de la coopétition. Pour Bengtsson et Kock (1999), 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* », ou encore « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* » (Dagnino et al., 2007).

³ Rhizlane Hamouti, UQO, cours MBA Gestion stratégique : les stratégies de coopétition, 2021

Dans une économie globalisée, les entreprises vont privilégier ce que Branderburger et Nalebuff qualifient de coopération dans un processus de création de valeur globale (Granata & Marques, 2014). Dans la figure ci-après, ces auteurs identifient le réseau de valeur au sein duquel ils distinguent l'ensemble des acteurs avec lesquels une entreprise peut interagir.

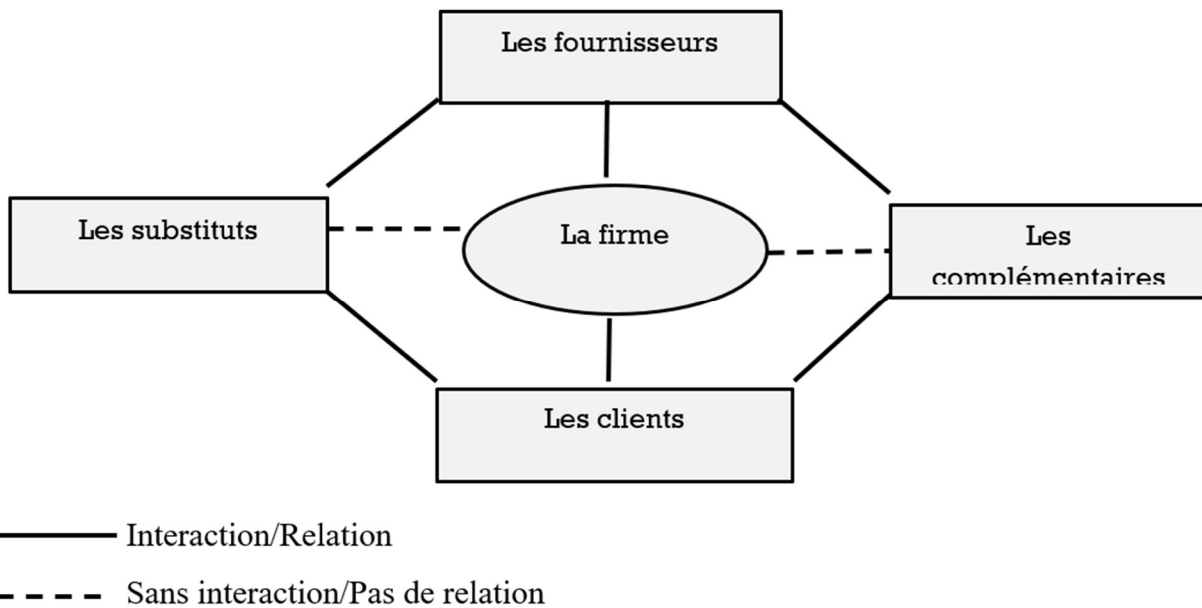


Figure 1 - Le réseau de valeur (adapté de Brandenburger et Nalebuff, 1996)

Dans la figure 1, à part la firme, ses clients et ses fournisseurs, *les complémentaires* sont des acteurs dont le produit confère, aux yeux des clients, une valeur plus grande au produit de votre entreprise que celle qu'il aurait tout seul ; inversement, *les substituts* sont des acteurs qui proposent une création de valeur alternative pour les clients (Le Roy & Chiambaretto, 2016).

1.2.2 - Typologie des comportements stratégiques des entreprises dans un contexte de coopération

Lado, Boyd et Hanlon (1997) proposent une typologie des comportements stratégiques que peuvent adopter les entreprises dans leur recherche de rentes économiques. Ces auteurs présentent la coopération et la compétition comme deux extrêmes d'un même continuum ou comme des dimensions indépendantes, en s'appuyant sur des théories telles la RBV (Resource-Based View), la théorie des jeux et l'approche socioéconomique. Dans le cadre de sa recherche de rentes économiques, les entreprises peuvent opter pour quatre comportements possibles (voir tableau 2) :

		Propension à l'agressivité	
		<i>Faible</i>	<i>Forte</i>
Propension à la coopération	<i>Forte</i>	Stratégie coopérative	Stratégie Coopétitive
	<i>Faible</i>	Stratégie de coexistence	Stratégie agressive

Tableau 2 - Stratégies vis-à-vis des concurrents (adapté de Lado et Al., 1997)

Selon le tableau 2, dans un marché ou dans un secteur d'activité donné, une entreprise peut décider d'avoir une posture agressive envers ses concurrents et éviter toute forme de coopération avec eux. Elle peut aussi adopter une posture neutre, c'est-à-dire ni agressive, ni coopérative ; dans ce cas elle choisit de coexister sur le même marché avec ses concurrents. L'entreprise pourrait aussi choisir une posture agressive envers ses concurrents, choisir de coopérer avec eux dans un ou plusieurs segments de sa chaîne de valeur ; dans ce dernier cas, il s'agit de la stratégie de coopération. Le comportement d'une entreprise vis-à-vis de ses concurrents sur un marché donné va donc dépendre non seulement de l'attitude de ces concurrents, mais aussi de sa posture stratégique envers ces derniers.

Ainsi, une entreprise qui a une forte propension à l'agressivité va adopter une stratégie coopétitive face à un concurrent dont la propension à coopérer est aussi forte. En revanche, la même entreprise à forte propension agressive va adopter une stratégie agressive face à un concurrent dont la

propension à coopérer est faible. Inversement, une entreprise qui a une faible propension à l'agressivité va adopter une stratégie coopérative face à des concurrents qui ont une forte propension à la coopération et une stratégie de coexistence si ces concurrents ont une faible propension à la coopération.

De façon plus générale, les pionniers de la stratégie de coopération comme Bengtsson et Kock (1999 & 2000), Brandenburger et Nalebuff (1996), ainsi que Lado et al. (1997), affirment que cette stratégie doit devenir une alternative par rapport à la stratégie de coopération pure ou celle de compétition pure. Ils considèrent la stratégie de coopération comme celle qui recèle le plus fort potentiel de performance pour les entreprises (Le Roy & al., 2016).

1.2.3 - Verticalité et horizontalité de la relation coopérative

Tout comme la typologie des comportements stratégiques que peut adopter une organisation tel que proposé par Lado, Boyd et Hanlon (1997), Bengtsson et Kock (1999) distinguent quatre formes de relations verticales qu'une organisation peut entretenir avec ses concurrents en tenant compte de l'arbitrage entre la relation coopérative et la relation compétitive. Ces deux auteurs se basent sur les recherches de Easton & Araujo (1992) et Easton et al. (1993) pour faire cette distinction. À savoir :

La coexistence : Une relation de coexistence entre deux ou plusieurs concurrents n'implique aucun échange économique; elle consiste plutôt en l'échange de simples informations au niveau social. Il n'existe aucune obligation entre les concurrents ; ils se connaissent entre eux mais n'interagissent pas les uns avec les autres. Dans la coexistence, le pouvoir d'un concurrent sur les autres concurrents dérive de sa position dominante. Les objectifs de chaque concurrent sont fixés indépendamment de ceux des autres, car il n'existe pas d'obligations communes.

La coopération : Dans une relation de coopération, les échanges sont fréquents entre les concurrents ; il peut s'agir d'échange d'informations commerciales ou des interactions au niveau social. Il existe des obligations entre concurrents au niveau social, légal ou économique. La relation entre les concurrents peut avoir un caractère formel ou informel. Les concurrents coopèrent tout en restant en compétition les uns contre les autres. Des ententes formelles peuvent exister si les concurrents ont conclu un partenariat stratégique ; dans le cas contraire, les ententes se feraient simplement selon les normes sociales ou de la confiance. Dans la coopération, les concurrents ont des objectifs communs et une certaine proximité basée sur les facteurs fonctionnels ou psychologiques.

La compétition : Dans une relation compétitive, les acteurs se suivent entre eux et sont animés par un système d'action-réaction. Si un concurrent lance par exemple une nouvelle ligne de produit, les autres concurrents en feraient pareil. Les interactions sont simples et directes ; le pouvoir est équitablement partagé entre les concurrents selon leur niveau de domination sur le marché. Les normes qui régissent la relation entre les concurrents sont édictées selon les règles informelles acceptées communément par tous. Chaque concurrent fixe indépendamment ses objectifs.

La coopération : Dans une relation de coopération entre deux ou plusieurs concurrents, il peut y avoir des échanges économiques et non-économiques entre les organisations participantes. Dans une relation coopérative, le pouvoir de l'aspect coopératif est basé sur l'aspect fonctionnel de la chaîne de valeur ; alors que le pouvoir de l'aspect compétitif de la relation est basé sur la position et la force des acteurs. Quand les parties prenantes de la relation coopèrent, les obligations mutuelles sont formellement notées dans une entente ou bien basées sur la confiance ; en revanche, quand les acteurs sont en compétition, leurs obligations dépendent de leurs forces et de leurs positions sur le marché. Ces obligations sont plus équitablement réparties que dans une relation de

compétition pure. Les conflits sont moins fréquents dans une relation de coopération que dans une relation de compétition ; en effet, les obligations des acteurs sont formalisées dans une relation de coopération, ce qui n'est pas le cas pour la coopération.

1.2.4 - Typologie de la coopération

Selon que la coopération se déroule entre deux ou plusieurs entreprises, ou bien qu'elle cible une ou plusieurs activités des chaînes de valeur des entreprises impliquées, il est possible de classer la stratégie de coopération en quatre types comme le montre le tableau ci-après :

	Deux entreprises impliquées	Plus de deux entreprises impliquées
Une seule activité de la chaîne de valeurs	Coopération dyadique simple	Coopération en réseau simple
Deux ou plusieurs activités de la chaîne de valeur	Coopération dyadique complexe	Coopération en réseau complexe

Tableau 3 - Matrice des typologies de la coopération (Adapté de Dagnino et Padula, 2002)

Selon cette classification typologique des formes de coopération proposée par Dagnino et Padula (2002), la coopération dyadique se réfère à une dyade d'entreprises dont la relation coopérative se déroule dans une ou plusieurs activités de leurs chaînes de valeur. Quand cette relation porte sur une seule activité de la chaîne de valeur des deux entreprises, on parle de coopération dyadique simple ; il peut s'agir par exemple de l'activité de R&D. Quand cette même relation coopérative entre deux entreprises porte sur plusieurs activités de leurs chaînes de valeurs, il s'agit d'une coopération dyadique complexe ; il peut s'agir par exemple de la R&D et la production.

Selon ces auteurs, la relation coopérative en réseau se réfère à trois ou plusieurs entreprises qui coopèrent sur une ou plusieurs activités de leurs chaînes de valeurs. Quand cette relation concerne

une seule activité des trois entreprises et plus qui sont en relation, il s'agit d'une coopération en réseau simple ; on peut citer à titre d'exemple les achats groupés pour plusieurs entreprises. À contrario, si la relation coopérative porte sur plusieurs activités de la chaîne de valeur, on parle de coopération en réseau complexe.

Une autre classification de la coopération selon le niveau où elle s'exerce permet de distinguer la coopération au *niveau macro* (toute l'industrie), au *niveau méso* (quelques entreprises dans l'industrie) et le *niveau micro* (des fonctions ou des travailleurs à l'intérieur d'une entreprise). Le tableau ci-après adapté de Kenworthy (1995) décrit la coopération par niveau et selon les acteurs impliqués, la valeur du savoir et la valeur économique qui est créée.

	Acteurs en coopération	Valeur savoir	Valeur économique
Niveau macro	<ul style="list-style-type: none"> - Grappes d'entreprises - Plusieurs entreprises à travers l'industrie 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication et flux d'information - Nouvelle création et transfert inter-industrie de nouveaux savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> - Réduction de la recherche agressive et sous-optimale de la rente économique - Accords de partage des bénéfices
Niveau méso	<ul style="list-style-type: none"> - Quelques entreprises dans l'industrie (Relations horizontales) - Acheteurs et fournisseurs (relations verticales) 	<ul style="list-style-type: none"> - Nouvelle création et transfert intra-industrie de nouveaux savoirs - Communication et flux d'information (co-conception et co-développement) 	<ul style="list-style-type: none"> - Investissement dans la R&D et sur la main d'œuvre et sur la formation - Accord plus rapide sur les normes - Réduction du temps de mise en marché - R&D et production conjointe
Niveau micro	<ul style="list-style-type: none"> - Les fonctions et les départements d'une entreprise - Les travailleurs d'une entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Communication et flux d'information - Nouvelle création et transfert intra-entreprise de nouveaux savoirs 	<ul style="list-style-type: none"> - Transition plus rapide et plus efficace de la R&G vers la production (de 60 à 46 semaines par exemple) - Plus de productivité grâce à un plus grand engagement

		- Plus grande incitation et engagement à plus travailler et à créer du savoir	
--	--	---	--

Tableau 4 - Les niveaux de coopération pour la création de valeur (adapté de Kenworthy; 1995)

1.2.5 - Les déterminants et les conditions du succès de la coopération

Selon Le Roy et Chiambaretto (2016), la coopération semble avoir des avantages indéniables ; elle permet des économies au niveau des coûts, le partage des ressources et a un très fort potentiel pour stimuler l'innovation. Dans le cadre d'une stratégie de coopération, une entreprise peut bénéficier à la fois des avantages liés à la compétition, mais aussi ceux liés à la coopération (Fernandez et Le Roy, 2010). La coopération permettrait donc d'avoir un accès presque gratuit à certaines ressources, des compétences, des connaissances qui lui sont nécessaires pour sa croissance et sa pérennité. Elle peut même permettre à l'entreprise d'augmenter sa part de marché au détriment de ses concurrents.

On constate donc aisément que les avantages de la coopération ne sont plus à démontrer. Cependant, n'existe-t-il que des avantages à la coopération ? Y'aurait-t-il des désavantages à opter pour une stratégie de coopération ? Sous quelles conditions est-ce que la coopération peut être un vrai facteur de succès pour l'entreprise ? Il s'agit d'autant de questions auxquelles une entreprise doit apporter des réponses claires avant de décider si oui ou non, la coopération peut être un facteur de succès pour elle.

Les alliances entre concurrents ne sont clairement pas la fin de la rivalité, mais une nouvelle forme de concurrence (Hamel et al., 1989). Malgré ses avantages indéniables, la stratégie de coopération n'est pas une fin en soi. Dans un article publié dans la Revue Internationale PME en 2017 par Mira et al. intitulé « *La coopération entre les petites entreprises : une question de proximité* », les auteurs

rappellent que les chercheurs pionniers (Brandenburger & Nalebuff 1996 ; Lado, Boyd & Hanlon, 1997 ; Bengtsson & Kock, 1999 & 2000) sur la coopération considèrent que cette stratégie est une alternative aux stratégies fondées sur la coopération pure et aux stratégies fondées sur la compétition pure. Ces études pionnières permettent tout de même de convenir que la coopération est une stratégie qui a le plus grand impact potentiel sur la performance des entreprises, ou tout au moins, sur les variables susceptibles de les rendre plus efficaces. La stratégie de coopération est favorable pour les économies de coûts, le partage des ressources et la stimulation qui favorise l'innovation.

Il y'a aussi des risques inhérents à la stratégie de coopération ; en voici quelques-uns :

- ✓ Les entreprises qui participent à des alliances avec leurs concurrents, par exemple la stratégie de coopération, deviennent progressivement moins orientées vers les clients (Rindfleisch & Moorman, 2003). Ainsi, la stratégie de coopération qui a pour effet la réduction de l'intensité de la compétition, induit indirectement un délaissement des clients qui ne sont plus au centre des décisions des coopérateurs. Ce qui réduit le pouvoir d'influence des clients sur les entreprises ;
- ✓ Si la coopération conduit à la création de valeur et la compétition à l'appropriation de valeur, les tensions entre la coopération et la compétition sont principalement engendrées par le conflit entre la création de bénéfices collectifs et l'appropriation des bénéfices individuels (Khanna, Gulati & Nohria, 1998 ; Czakon, 2010 ; Ritala & Tidström, 2014). Ces tensions maintiennent un équilibre fragile entre les partenaires formant l'alliance et induisent un risque permanent de rupture ;
- ✓ Le comportement opportuniste que peut avoir une entreprise membre de la relation de coopération peut la pousser à tenter de maximiser son bénéfice personnel en utilisant les

ressources et les compétences partagées à son seul avantage et au détriment de l'intérêt mutuel. Une des entreprises partenaires peut aussi être tentée de minimiser son engagement dans l'alliance et de tirer le maximum de bénéfice personnel (Pellegrin-Boucher, Le Roy & Gurau, 2013) ;

- ✓ L'opportunisme peut renforcer un des coopétiteurs au détriment de l'autre et créer le déséquilibre dans l'alliance. Un partenaire peut absorber plus de ressources stratégiques qu'il n'en fournit, menant à ainsi à l'asymétrie (Hamel, Doz & Prahalad, 1989 ; Dussauge, Garrette et Mitchell, 2000). Le risque peut aussi être le transfert des informations confidentielles et l'imitation technologique non désirée par l'alliance (Gnyawali & Park, 2009). Il peut aussi s'agir simplement d'un agenda caché d'un des coopétiteurs afin de renforcer son avantage concurrentiel à long terme (Hamel, 1991; Das & Teng, 2002 ; Sanou, Le Roy & Gnyawali, 2016) ;
- ✓ Bien que Brandenburger et Nalebuff (1996) considèrent la stratégie de coopération comme une relation gagnant-gagnant, certains actes opportunistes peuvent diminuer le taux de succès d'une stratégie de coopération et même conduire à son échec (Bouncken & Fredrich, 2012 ; Bonel, Pellizzari & Rocco, 2008). De l'idéal initial d'une relation symbiotique entre des partenaires, ils pourraient finalement se retrouver avec un résultat gagnant-perdant. Les coopétiteurs doivent donc avoir un haut niveau de vigilance sur le déroulement de la relation afin de s'assurer que le succès soit mutuel ;
- ✓ Plus spécifiquement pour les petites entreprises (PE), les recherches sur la performance des stratégies de coopération démontrent des effets positifs de la coopération (Quintana-Garcia et Benavides-Velasco, 2004). Les recherches de ces deux auteurs montrent que la coopération a un meilleur impact sur la capacité des PE à innover ; comparativement à une

stratégie de coopération pure ou à une stratégie de compétition pure ; selon Kock, Nisuls et Söderqvist (2010), la stratégie de coopération permet le développement des PE au niveau international grâce aux exportations. Pour les PE, les facteurs de succès d'une bonne stratégie de coopération sont la confiance, l'intérêt mutuel et l'engagement (Morris, Koçak & Özer, 2007) ;

- ✓ Toujours dans les PE, il apparaît que la coopération crée des tensions et des conflits ; qu'elle se passe entre des PE ou entre les PE et les grandes entreprises (GE) (Tidström, 2009 ; Cusin, Loubaresse & Charreire Petit, 2013 ; Bengtsson & Johansson, 2014). Comme dans tous les contextes (PE, PME ou GE), la coopération doit être bien gérée afin d'anticiper et éviter des tensions qui pourraient provoquer l'échec de la stratégie ;
- ✓ Dans le contexte des PE, la coopération peut être gérée grâce au développement des systèmes d'information qui peut permettre de dissocier leurs relations coopératives de leurs relations compétitives, dont les enjeux sont purement économiques, et en les inscrivant dans des dynamiques culturelles et territoriales (Dana & Guieu, 2014). Cette séparation des activités entre les domaines où s'exerce la coopération et les domaines où s'exerce la compétition doit s'accompagner de la logique paradoxale de la coopération par les dirigeants de la PE (Granata & Le Roy, 2014).

1.2.6 - La stratégie de coopération dans la chaîne de valeur et le cycle de vie de l'entreprise

Le concept de chaîne de valeur tel que présenté par Michael Porter (1986) s'intéresse aux activités spécifiques de l'entreprise qui sont créatrices de valeur et d'avantages concurrentiels qui lui permettent de se démarquer avantageusement de ses concurrents. Ce cadre d'analyse permet de décomposer stratégiquement l'entreprise en activités principales et en activités de soutien afin de bien comprendre et maîtriser sa chaîne de valeur (Fernandez & Salvétat, 2007).

Le cycle de vie de l'entreprise est utilisé pour décrire la croissance d'une organisation comme une séquence de périodes évolutives ponctuée par des événements révolutionnaires (Hatch, 1997). Tout comme un être humain qui passe par les phases naissance, enfance, adolescence et l'âge adulte, les entreprises passent par le cycle de la fondation ou la naissance, la croissance ou le développement, la maturation et se termine avec le déclin ou le renouveau.

La phase de croissance qui nous intéresse dans cette recherche se décrit comme celle dans laquelle l'entreprise a déjà développé une base de clientèle, et commence à être connue pour ses produits ou ses services ; c'est la phase où l'entreprise peut se concentrer sur le développement de ses opérations et ses ventes. Au cours de cette phase de croissance, l'entreprise peut augmenter ses revenus, équilibrer ses finances, dégager des profits et accroître sa profitabilité.

Dans le cadre de notre étude de cas unique portant sur distribution Lovaf, nous validerons lors de l'entrevue que l'entreprise est bien rendue dans sa phase de croissance. Nous validerons ensuite la pertinence de la stratégie de coopération dans cette phase et les activités de la chaîne de valeur sur lesquelles cette stratégie pourrait s'appliquer.

1.2.7 - Quelques études empiriques de la coopération

Tout comme nous essayons de démontrer l'utilité de la stratégie de coopération et son impact sur la performance d'une jeune PME, les auteurs Le Roy et Sanou (2014) ont démontré dans une étude intitulée « *Stratégie de coopération et performance de marché : une étude empirique* » parue en 2014, qu'empiriquement, la stratégie de coopération est supérieure aux deux autres stratégies, qui sont la coopération et la compétition. L'étude de ces auteurs portait sur les stratégies mises en place par des entreprises opérant dans le secteur de la téléphonie mobile. Le but de leur recherche était d'établir de façon empirique l'impact de la stratégie de coopération sur les performances de

marché, en comparant cet impact à celui des stratégies coopérative, agressive et de coexistence. Il s'agirait de la toute première étude empirique qui compare cet impact relatif des stratégies relationnelles entre les acteurs dans un marché. Cette étude est basée sur les quatre hypothèses suivantes :

- ✓ La stratégie coopétitive est une stratégie significativement distincte des stratégies agressive, coopérative et de coexistence ;
- ✓ Les entreprises qui suivent des stratégies coopétitives ont de meilleures performances de marché que les entreprises qui suivent les stratégies *agressives* ;
- ✓ Les entreprises qui suivent des stratégies coopétitives ont de meilleures performances de marché que les entreprises qui suivent les stratégies *coopératives* ;
- ✓ Les entreprises qui suivent des stratégies coopétitives ont de meilleures performances de marché que les entreprises qui suivent les stratégies *coexistence*.

En utilisant des données secondaires disponibles pour observer les actions concurrentielles et les relations coopératives des entreprises dans le secteur de la téléphonie mobile, des entretiens semi-directifs avec les experts du secteur et des techniques d'analyses statistiques, les auteurs font des constats et les recommandations suivantes :

- ✓ Les stratégies agressive, coopérative et coopétitive sont bien présentes dans l'industrie étudiée ; la stratégie de coexistence n'ayant pas pu être identifiée dans cette analyse ;
- ✓ La stratégie coopétitive se révèle plus performante pour capter les clients que les deux autres stratégies présentent dans le secteur d'activité étudié ;

- ✓ Les stratégies agressives sont souvent plus performantes que les stratégies coopératives ;
- ✓ Les entreprises doivent adopter une stratégie simultanément coopérative et agressive, plutôt qu'une stratégie purement agressive ou purement coopérative ;
- ✓ La meilleure stratégie consisterait à être à la fois le plus actif sur le plan agressif et sur le plan coopératif ;
- ✓ La deuxième meilleure stratégie possible est la stratégie agressive ;
- ✓ La stratégie essentiellement coopérative est à déconseiller pour les entreprises qui souhaitent avoir un plus grand nombre d'abonnés.

Dans l'étude menée par Mira et al. (2017) dont le thème est « *La coopération entre les petites entreprises : une question de proximité* », les auteurs ressortent des constats qui peuvent aider à comprendre et maîtriser la stratégie de coopération dans les PE et éviter des pièges qui peuvent provoquer in fine l'échec de la relation. Voici quelques un de ces constats :

- ✓ Dans le cadre d'une relation coopérative, les dirigeants des PE intègrent le paradoxe lié à la coopération : ces dirigeants qui engagent leurs entreprises dans la coopération cherchent à obtenir en même temps les avantages de la coopération et ceux de la compétition. L'assumption de ce paradoxe par les dirigeants de PE est justifiée par le fait que la coopération apporte l'accès à de nouvelles ressources, à l'information, et des connaissances ; la création de valeur pour le consommateur est aussi plus élevée en contexte de coopération qu'en contexte de compétition pure. L'acceptation individuelle du dirigeant de ce paradoxe lui permet donc d'adopter un comportement coopératif ; ce qui va produire un véritable apprentissage (Fernandez, Le Roy & Gnyawali, 2014 ; Le Roy & Fernandez, 2015) ;

- ✓ Les PE qui sont en coopération créent une communauté coopérative séparée par une paroi de leurs concurrents purs : l'opportunisme des coopérateurs est une des grandes entraves au succès de stratégie ; il s'agit d'un apprentissage asymétrique, car les coopérateurs cherchent à se renforcer les uns au détriment des autres. Pour gérer ce risque, les PE en coopération peuvent créer une « communauté coopérative » ; il s'agit d'une sorte de paroi qui marque une délimitation entre la zone de coopération et la zone de compétition pure. Cette paroi crée un « dedans » et un « dehors » clairement perçus et recherchés par les acteurs impliqués (Mira & al., 2017). Le dedans représente ici le réseau coopératif, donc la zone de coopération ; le dehors représente la zone compétitive. Les acteurs du dedans créent et se partagent de la valeur en utilisant des stratégies coopératives contre les gens du dehors. La paroi sert à protéger les coopérateurs autant qu'elle sert de barrière à l'entrée, en fixant les conditions à remplir pour devenir coopérateur ;

- ✓ Les PE en coopération développent un sentiment d'appartenance fort à l'intérieur de la communauté coopérative : Le fort sentiment d'appartenance à la communauté coopérative n'efface pour autant pas les calculs individuels des acteurs. D'ailleurs, les auteurs Khanna, Gulati et Nohria (1998), Czakon (2010), Ritala et Tidström (2014) ont démontré que la coopération n'est pas une stratégie fondée sur un but fondamentalement collectif ; elle est plutôt « *le produit d'un calcul de maximisation de son propre intérêt* ». Dans la coopération, l'intérêt collectif est toujours inférieur et conditionné à l'intérêt individuel. Il devrait donc exister une hiérarchisation au sein de la communauté dans laquelle chaque dirigeant se considère comme étant au centre. Si le phénomène de paroi a en premier lieu une fonction de délimitation spatiale, il induit en deuxième lieu un tri des acteurs à l'intérieur de la communauté. Selon

Schwach (1993), c'est cette différenciation des acteurs qui est le principe à la base de la loi de proxémique⁴;

- ✓ Les PE en coopération hiérarchisent leurs coopérateurs au sein de la communauté : Cette hiérarchisation influence les relations humaines entre les membres de la communauté en créant les liens entre eux. Un dirigeant d'entreprise peut par exemple développer de l'amitié avec plusieurs coopérateurs et n'avoir aucun lien avec les autres. Cependant, c'est la complémentarité des ressources et non les liens sociaux entre les coopérateurs qui influence la pratique de la coopération. En d'autres termes, deux coopérateurs avec de solides liens amicaux ne feront pas nécessairement des affaires ensemble s'ils n'ont pas la complémentarité de leurs ressources ;

La paroi qui délimite la frontière entre les PE en coopération et les concurrents purs, n'est pas totalement hermétique : il existe un phénomène de porte avec entrée et sortie qui peut permettre à un coopérateur d'engager une relation coopérative avec un non-membre du réseau ou de la communauté existante. Certains dirigeants d'entreprises partenaires de la relation coopérative peuvent aussi être contre l'idée de coopérer avec des concurrents non-membres alors que d'autres peuvent y être ouverts. Il pourrait y avoir aussi une coopération dyadique entre un membre du réseau coopératif et un non-membre. Mais une relation avec un non-membre de la communauté peut être plus risquée car, il n'y aurait pas de charte pour protéger ses intérêts en cas d'actes opportunistes.

⁴ La loi proxémique se définit comme étant une tendance naturelle de l'homme à privilégier ce qui est proche de lui au détriment de ce qui s'en éloigne (Antony Kuhn, Yves Moulin; 2011)

1.3 – Cadre théorique et quelques études empiriques de la coopération

1.3.1 - Raisons d'être de la coopération

La revue de la littérature sur la stratégie de coopération montre qu'il s'agit d'un concept relativement récent (Ritala, 2012) qui a émergé dans le domaine de la gestion stratégique. Malgré cet effet de récence, il existe déjà beaucoup d'exemple de son application empirique dans les entreprises et les organisations de toutes les tailles. Nous recensons ci-après quelques cas empiriques de l'utilisation de la stratégie de coopération dans les organisations.

Comme le montre Philippe Gattet (2019) dans ses chroniques sur Xerfi|Canal, les raisons d'inclure la stratégie de coopération dans son management stratégique sont nombreuses. Dans sa chronique sur la coopération, il cite entre autres :

- ✓ Les besoins en complémentarités technologiques pour une organisation qui ne serait pas capable de développer toute seule les technologies, en nombre et en qualité, dont elle aurait besoin pour assurer sa performance et se développer ;
- ✓ La mutualisation des dépenses qui permet de réaliser à plusieurs des investissements dont toute seule, une organisation n'en serait pas capable ;
- ✓ La volonté de rentabiliser les investissements : des investissements qui auraient permis à une entreprise de développer par exemple une technologie ou innovation de rupture peuvent être rentabilisés en permettant son exploitation par plusieurs concurrents dans le cadre d'une stratégie de coopération ;
- ✓ La réduction des risques qui permet de dissoudre le risque de certains gros investissements en le partageant entre deux ou plusieurs acteurs qui ont des intérêts communs, sur une ou plusieurs activités de leurs chaînes de création de valeur;

- ✓ La stratégie de standardisation qui permettrait à plusieurs concurrents actifs dans un marché ou secteur d'activité donné, de se regrouper et de s'entendre sur des normes à respecter et de les imposer ensuite à tous les autres co concurrents.

Mais la convergence des intérêts stratégiques peut être juste momentanée ou transitoire, car le risque de capture unilatérale de la valeur créée dans le cadre du partenariat est toujours présent. Un des partenaires de l'alliance peut avoir un agenda caché ; son seul but dans le partenariat pourrait être de tirer avantage des autres pour accroître sa part de marché ou bien rattraper son retard par rapport à ces derniers. Comme le préconise la littérature sur la stratégie de coopération, le management doit être efficace et même suspicieux ; cette suspicion permet à l'organisation de rester alerte et de prendre des précautions juridiques pour protéger la propriété intellectuelle de chaque partenaire et d'assurer un juste partage de la valeur cocréée entre les partenaires. Il y'a donc un risque en matière de transfert de compétences et de ressources en faveur de l'entreprise la moins coopérante.

Philippe Gattet (2019) cite par exemple le cas de Nummi qui représentait un vrai « jeu de dupe » entre General Motors qui voulait copier la fameuse *Toyota Production system* pour améliorer sa productivité et sa performance ; Toyota de son côté cherchait simplement un moyen rapide pour pénétrer le marché nord-américain de l'automobile.

On peut aussi citer le cas de Samsung et Apple qui, bien qu'étant des concurrents notoires, sont aussi des partenaires dans le développement de leurs téléphones intelligents ; pour garantir sa possession des écrans OLED parmi les meilleurs du marché, Apple va compter sur Samsung comme partenaire exclusif (Augusto, 2019). La technologie OLED de Samsung étant plus performante que le LCD vieillissant de Apple, cette dernière a préféré faire appel à la technologie

de son principal concurrent pour équiper les écrans des futures générations de ses téléphones intelligents.

Il y'a aussi le cas de Airbus et Thales Alenia Space : Au début des années 2000, l'entreprise américaine Boeing Space System a développé une plate-forme de satellites de télécommunications capables de supporter des charges utiles lourdes et très puissantes. Cette nouvelle technologie donne à l'entreprise américaine un avantage concurrentiel sans précédent sur le marché des satellites de télécommunication. Airbus Defense Space n'arrivant pas à faire le poids se retrouve de fait exclu de ce marché mondial haut de gamme (Chiambaretto & Fernandez, 2017). Pour rattraper ce retard, Airbus ne disposant ni des ressources technologiques, financières et humaines nécessaires, ni des compétences pour développer toute seule une nouvelle plateforme performante, va s'allier à son concurrent européen Thales Alenia Space.

1.3.2 – Différentes approches de mesure de la coopétition

En tant que facteur de succès déterminant pour l'entreprise dans le cadre de sa stratégie de gestion, l'impact la stratégie de coopétition sur ses résultats devrait être mesurable. Qu'il s'agisse du résultat au niveau financier, au niveau de la productivité, au niveau social, au niveau de l'environnement et même au niveau de la pérennité de l'entreprise, l'impact réel d'une stratégie de coopétition doit pouvoir être mesuré afin de décider si elle rend l'entreprise vraiment plus performante et si elle doit continuer à la mettre en œuvre.

Mais comment la mesurer ? Puisqu'il s'agit d'un concept relativement récent en science de gestion (Fernandez & al., 2010), ces auteurs ont défini une méthodologie permettant de mesurer l'impact d'une stratégie de coopétition sur la performance de l'entreprise. Avant tout, les facteurs de performance doivent être identifiés ; une méthodologie quantitative permettrait de repérer les

variables économiques pour une évaluation financière de la performance générée par la stratégie de coopération. La méthodologie qualitative permettrait de repérer les variables non-économiques. Dans ce dernier cas, la performance découlant d'une stratégie de coopération serait mesurée à travers des indicateurs non financiers tels que le flux des connaissances.

Les tableaux ci-après présentent les principaux travaux sur la mesure de la coopération en tenant compte des deux concepts dont elle découle ; à savoir la coopération et la compétition.

Auteurs	Thèse défendue	Base théorique	Mesure de la coopération
Rindfleisch et Moorman (2003)	À cause de l'influence des mécanismes structurels et comportementaux, les firmes qui participent dans les alliances avec leurs concurrents deviennent moins orientées vers les clients	Théorie des organisations	- Durée et nature du partenariat - Type de lien
Fjelstad, Becerra et Narayanan (2004)	Ces auteurs définissent les circonstances qui favorisent le développement des coopération/alliances dans des industries de réseaux	- Théorie du réseau de valeur - Théorie des réseaux sociaux ⁵	- Durée de l'alliance - Nature de l'alliance - Impact de l'alliance
Pierre-Xavier Meschi (2006)	- L'appartenance à un réseau d'alliances permet de réduire l'incertitude et les risques d'échec des futures alliances. - La performance des co-entreprises est enchâssée dans les réseaux sociaux.	- Théorie des réseaux sociaux - Analyse structurale	- Centralité - Indéterminabilité

Tableau 5 - Principales mesures de la coopération selon différents auteurs (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010)

⁵ Le réseau social fait ici référence à deux ou plusieurs organisations impliquées dans des relations coopératives (Thorelli, 1986)

Dans le tableau ci-dessus, la théorie du réseau social envisagée à un niveau organisationnel par Meschi (2006) et Granovetter (1973, 1985 & 1992), propose de s'appuyer sur un réseau interorganisationnel pour obtenir les informations nécessaires et pertinentes pour la mesure de la coopération et la réduction de l'incertitude. Cette recherche d'informations fiables repose sur le fait que les marchés dans lesquels doivent opérer les co-entreprises sont imparfaits (Meschi, 2006) et les informations qui y sont véhiculées sont « *incomplètes et souvent superficielles* ». Or, la réussite d'une co-entreprise sur un marché donné exige de réduire et de maîtriser l'incertitude ; pour cela, il faut disposer d'informations fiables sur ses partenaires potentiels.

Le réseau interorganisationnel est donc considéré comme étant un marché interne de partenaires et comme un ensemble de liens interorganisationnels enchâssés qui offre à chacun des membres de la co-entreprise une fenêtre sur les ressources, les objectifs et les comportements des uns et des autres.

Selon les auteurs susmentionnés, un des résultats de l'analyse des façons de mesurer la coopération est que « *les firmes qui participent à des alliances avec leurs concurrents deviennent progressivement moins orientés vers les clients* » ; cette évolution ou excentration du client s'expliquerait par l'influence des mécanismes structurels et comportementaux. Dans ce sens, la coopération permettrait de mieux dominer le marché et de réduire le pouvoir de négociation des clients tel que le décrit Porter dans ses cinq forces.

Auteurs	Thèse défendue	Base théorique	Mesure de la compétition
Maltz et Kohli (1996)	Il est possible d'identifier les déterminants individuels, interpersonnels, interfonctionnels et environnementaux du processus de	Intelligence économique	<ul style="list-style-type: none"> - Compétition entre les managers - Distance - Rivalité - Pouvoir de marché

	diffusion de l'intelligence économique.		- Longueur des relations
Ferrier, Smith et Grimm (1999)	Les caractéristiques des actions compétitives expliquent la performance des firmes en termes de parts de marché	Dynamique concurrentielle	- Nombre d'actions compétitives - Durée des actions - Simplicité des répertoires d'actions - Dissimilarité

Tableau 6 - Les principales mesures de la compétition (adapté de A-S Fernandez et al., 2010)

Pour Maltz et Kohli (1996), la mesure de la compétition peut se faire en identifiant les déterminants individuels, interpersonnels, interfonctionnels et environnementaux qui interviennent dans le processus de diffusion de l'intelligence économique. Comprendre le processus de diffusion de l'intelligence économique permettrait donc de mesurer la compétition. Ces auteurs expliquent que les gestionnaires d'une organisation se retrouvent en compétition lorsqu'il s'agit de se procurer des informations de qualité. Cette compétition entre gestionnaires est modérée par un ensemble de facteurs tel que la distance ou la rivalité d'un point de vue interfonctionnel. Ces indicateurs permettent de mesurer le degré de compétition intra-organisation et inter individus. Avec une vision plus macro, Ferrier, Smith, Grimm (1999) proposent de mesurer la compétition inter-entreprises grâce au nombre d'actions compétitives entre les entreprises impliquées, à la durée de ces actions et à leurs niveaux de complexité.

Auteurs	Thèse défendue	Base théorique	Mesure de la coopération
Tsai (2002)	Des mécanismes de coordination appropriés pourraient permettre de favoriser l'échange des ressources et du savoir entre les unités d'une entreprise.	- Approche par les ressources - Théorie de l'apprentissage organisationnel	Le savoir échangé

Bengtsson et Solvell (2004)	Des relations coopératives au sein des clusters encouragent des processus d'innovation.	- Économie industrielle - Théorie des réseaux sociaux	- Relations avec les clients - Relations avec les fournisseurs.
Gnyawali, He, et Madhavan (2006)	Les réseaux coopétitifs influencent les comportements compétitifs des entreprises.	- Dynamique concurrentielle - Théorie des réseaux sociaux	- Nombre total d'actions compétitives - Variété compétitive - Diversité du marché
Luo et al. (2006)	La coopétition favorise l'apprentissage organisationnel et impacte indirectement la performance des entreprises.	Théorie de l'apprentissage organisationnel	- Capacité coopétitive - Intensité coopétitive
Andrevski, Ferrier, Bras (2007)	Le comportement concurrentiel d'une entreprise est déterminé par les caractéristiques du réseau dans lequel elle opère	- Dynamique concurrentielle - Théorie des réseaux sociaux	Intensité et complexité des répertoires compétitifs.

Tableau 7 - Les principaux travaux de mesure de la coopétition (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010)

POUR A-S Fernandez et al. (2010), mesurer la coopération en situation de compétition ou inversement, permet d'obtenir une mesure indirecte plus ou moins précise de la coopétition. Afin de faire une mesure plus précise de la coopétition, ces auteurs ont opté pour des méthodes d'analyse statistiques multivariées.

Sachant que l'enjeu majeur des recherches sur la coopétition est d'étudier son impact sur la performance de l'entreprise, sur ses politiques d'innovation et sur l'apprentissage organisationnel, les auteurs pensent que la coopétition ne peut être bien appréhendée que par des méthodes multidimensionnelles. Ainsi, ils privilégient l'analyse factorielle multidimensionnelle et les modèles de régressions multivariées.

Pour leurs analyses, ils se sont servis des variables coopératives et des variables compétitives qui peuvent être utilisées dans la mesure de la coopération. Ces variables sont résumées dans le tableau ci-après.

Les proxies de la compétition	Les proxies de la coopération
<ul style="list-style-type: none"> - Le nombre d'actions mises en œuvre - La durée de chaque action - La rapidité de chaque action - L'intensité de chaque action - La complexité de l'attaque concurrentielle (nombre d'actions différentes) - L'imprévisibilité (variabilité des actions mises en œuvre d'une attaque concurrentielle à l'autre). 	<ul style="list-style-type: none"> - Le type de lien (s'agit-il d'une coopération formelle ou informelle ?) - L'autonomie structurale de l'entreprise - La position centre de l'entreprise dans l'alliance coopérative : <ul style="list-style-type: none"> * Nombre de liens * Longueur du lien * Intermédiation

Tableau 8 - Les variables compétitives et coopératives (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010)

Grace à l'utilisation des outils d'analyses statiques comme l'analyse factorielle multidimensionnelle, les modèles de régressions multivariés, le test de Fisher, le test de Student, les auteurs de cette étude ont été capables de définir clairement si une relation coopérative est plutôt à dominante coopérative et à dominante compétitive. Ces analyses permettent aussi d'identifier les variables les plus influentes dans la relation et qui pourraient nécessiter des actions plus spécifiques pour permettre l'atteinte des objectifs visés par la stratégie de coopération.

En tenant compte du fait que la coopération est issue d'une approche sociologique et que la compétition est quant à elle, issue d'une vision économique (Fernandez & al., 2010), L'étude permet de conclure que la création d'un indicateur de mesure globale de la coopération n'est pas envisageable car les variables sont différentes et incompatibles. Le chercheur pourrait courir un

risque de « sursimplification » d'un phénomène décrit comme étant multidimensionnel et verrait ses effets annihilés par une mesure qui ne rendrait pas fidèlement compte de la totalité des possibilités de la coopération ; raison pour laquelle les auteurs proposent de considérer la coopération comme un phénomène multidimensionnel et de le mesurer grâce aux méthodes d'analyses statistiques susmentionnées. Ces analyses permettraient de clarifier le lien entre la stratégie de coopération et les différents niveaux de performance visés par l'entreprise ; il peut s'agir de performance au niveau financier, de l'apprentissage, de l'innovation et même de la productivité.

Toujours dans l'optique d'apporter des preuves empiriques de l'apport d'une stratégie de coopération sur l'innovation et la performance commerciale d'une entreprise, Ritala (2012) nous démontre dans le tableau ci-après les motifs qui peuvent conduire à l'adoption de la coopération et ses mécanismes de mise en œuvre.

Motifs d'adoption de la stratégie de coopération	Mécanismes de mise en œuvre	Exemples d'études empiriques
Accroître la taille du marché ou bien créer un nouveau marché	- Assurer la compatibilité et l'interopérabilité des parties prenantes - Partage des risques et des coûts	- Fjelstad, Becerra et Narayanan (2004) - Mione (2009) - Spiegel (2005)
Efficienc e dans l'utilisation des ressources	- Intégration des ressources supplémentaires - Partage des risques et des coûts	- Bengtsson et Kock (2000) - Garrette, Castan̄er et Dussauge (2009) - Oum et al., (2004)
Amélioration de la position compétitive de l'entreprise	- Améliorer la compétitivité grâce à des alliances coopératives - Intégrer les réseaux des rivaux	Gnyawali, He et Madhavan (2008)

Tableau 9 - Les variables compétitives et coopératives (adapté de A-S. Fernandez et al., 2010)

1.3.3 - Choix du positionnement épistémologique

La posture ou le positionnement épistémologique indique le paradigme de recherche dans lequel s'inscrivent les choix théoriques et méthodologiques effectués (Chamillot, 2009). Il peut s'agir par exemple d'une explication, d'une description ou d'une compréhension. En science sociale, la posture de recherche s'envisage comme la construction d'un chemin argumentatif ; c'est-à-dire quels types d'arguments doivent être développés (Dayer & Chamillot, 2007). Le schéma ci-dessous, adapté par les deux auteurs, montre les relations entre épistémologie et méthodologie.

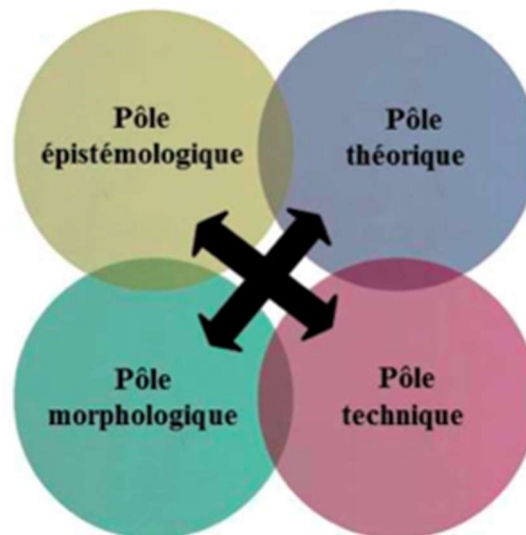


Figure 2 - Pôles de la démarche scientifique. Source : C. Dayer et M. Chamillot, 2007 (adapté de Bruyne, Hernan et de Schoutheete, 1974)

Selon les auteurs C. Dayer et M. Chamillot, cette figure permet de distinguer quatre pôles interdépendants qui caractérisent toutes les recherches ; le pôle épistémologie permet d'exercer une fonction de vigilance critique et garantir l'objet de la production scientifique. Le pôle théorique permet de formuler des hypothèses et de construire des concepts. Le pôle morphologique réfère aux hypothèses et au type d'écriture à privilégier et en fin, le pôle technique qui est la mise en

œuvre pratique d'un concept. En somme, faire un choix épistémologique revient à spécifier pour chacun de ces quatre pôles ses choix et les arguments pour le justifier. Le pôle épistémologique est celui qui est le plus prépondérant dans la posture de recherche (Charmillot, 2009).

Tout comme Perrot et Séville (2007) qui mentionnent les trois paradigmes épistémologiques tel que nous l'avons présenté dans le tableau 1, Gaudet et Robert (2018) présentent l'univers des épistémologies en recherche qualitative avec quatre types d'épistémologies ; à savoir : le postpositivisme, le réalisme critique, le constructionnisme et le constructivisme.

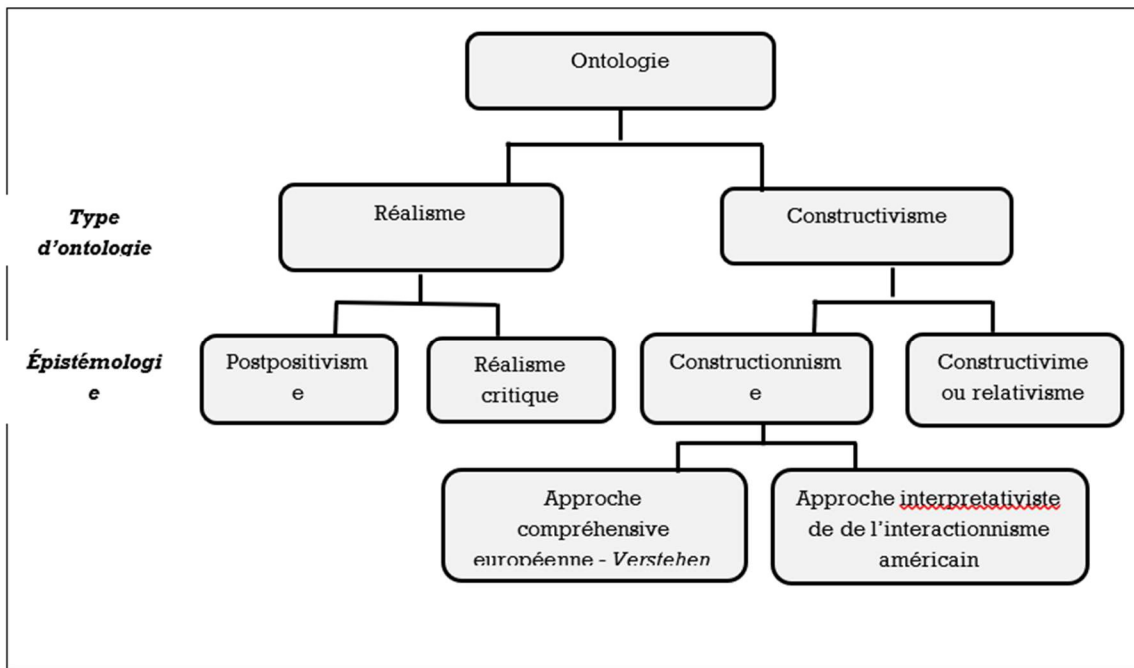


Figure 3 - L'univers des épistémologies en recherche qualitative (source : Gaudet S. et Robert D., 2018)

Selon ces auteurs, les deux ontologies⁶ de base sont formées par le réalisme et le constructivisme ; le réalisme postule que la réalité existe en dehors de la perception que nous avons d'elle et le constructivisme postule que la réalité est construite ou partiellement construite à partir de nos

⁶ Ontologie : Partie de la philosophie qui traite de l'être indépendamment de ses déterminations particulières (source : Le Robert)

propres perceptions que nous avons d'elle. L'épistémologie postpositivisme est une sorte de vision modérée du positivisme qui stipule que même si l'existence de la réalité est un fait, les conditions de sa description ou de son observation sont imparfaites ; l'épistémologie réaliste critique croit en l'existence d'une réalité objective en dehors du chercheur, mais que les différentes façons de l'appréhender dépendent de nos construits sociaux. Le constructionnisme, selon la désignation de Charmaz (2000), postule que la réalité est construite subjectivement à partir de nos expériences et de notre environnement social ; la perception de la réalité peut donc varier selon l'espace et temps ou selon les individus. Les auteurs soutiennent qu'il n'existe par exemple aucune définition universelle de ce que l'on peut qualifier de déviance sociale ; ils font la distinction entre l'approche compréhensive européenne et l'approche interprétativiste américaine. Enfin, le constructivisme stipule que tout ce qui existe est socialement créé ; la réalité est essentiellement créée par les discours des différentes catégories sociales.

Notre travail ayant pour objet la définition d'une réalité qui n'existe pas encore (l'utilité ou non de la stratégie de coopération pour Distribution Lovaf en phase de croissance) ou qui n'existe que partiellement (la stratégie de coopération a déjà été utilisée avec succès lors de la phase de lancement de l'entreprise), sachant que cette décision sera le fruit de la réflexion des dirigeants de l'entreprise, et qu'elle est basée sur leur propres perceptions de la réalité de leur entreprise, notre posture épistémologique sera donc constructiviste.

Chapitre 2 : Méthodologie de la recherche

2.1 - Stratégie de la recherche

2.1.1 - Design de la recherche

Le design de la recherche se définit comme l'élaboration d'une trame qui permet d'articuler les différents éléments d'une recherche ; à savoir : la problématique, la littérature, les données, l'analyse et le résultat (Royer & Zarlowski, 2003). Il permet d'articuler la problématique de la recherche sous forme de quoi ? Pourquoi ? et comment (Lauriol, 2003) ? Ce sont les liaisons entre ces trois éléments qui permettent de justifier la pertinence et la cohérence de la démarche de recherche. La méthodologie de l'étude de cas est très prisée en sciences sociales car elle est très utile pour l'étude des phénomènes complexes et nouveaux en situation réelle ou pour étendre les connaissances sur des phénomènes déjà investigués. Les études de cas apportent donc une analyse détaillée et en profondeur sur un nombre limité de sujets (Barlatier, 2019).

Yin (2014) propose que dans le choix d'une stratégie de recherche, il convient de se poser 3 questions sur : le type de question de recherche (qui, quoi, où, comment, combien), la nécessité de contrôler les événements (oui, non) et en fin la nécessité de se focaliser sur les événements contemporains (oui, non, oui/non).

Selon cette proposition de Yin, notre étude de cas unique doit consister à répondre aux questions sur le Comment, le Pourquoi ? Répondre Non à la nécessité de contrôler les événements et Oui à la nécessité de se focaliser sur les événements contemporains. La méthode de recherche pour cette étude sera qualitative et basée sur l'étude d'un cas unique. Nous utiliserons la méthode des entretiens semi-directifs pour collecter les informations afin de répondre à notre question de recherche ; à savoir : la stratégie de coopération est-elle aussi pertinente pour la phase de croissance

de l'entreprise, autant qu'elle l'a été en phase de démarrage ? Les entretiens se feront avec les deux principaux dirigeants. Les informations ainsi collectées seront synthétisées avec les outils d'analyse stratégique afin de permettre à l'entreprise d'adopter la stratégie la plus adéquate pour assurer sa croissance.

2.1.2 - Choix du mode de raisonnement

La méthodologie de recherche offre l'alternative entre la méthode qualitative et la méthode quantitative. Rispal (2002) définit la méthodologie comme des démarches générales structurées qui permettent d'étudier un thème de recherche ; les méthodologies vont permettre aux chercheurs de définir la façon d'analyser, de découvrir et de décrypter des phénomènes. Selon cet auteur, les méthodologies ne sont à l'origine ni vraies, ni fausses ; elles sont seulement plus ou moins utiles aux chercheurs pour analyser un phénomène. Il s'agit donc des simples outils pour appréhender et expliquer scientifiquement des phénomènes ou des situations à priori complexe et difficile à saisir.

Comme l'objectif de cette recherche est de tester une théorie (la stratégie de coopération), il faut déterminer laquelle des méthodes qualitative ou quantitative est plus la plus adaptée. Le tableau ci-après donne des repères pour faire le choix de la meilleure méthode selon le type de recherche.

Méthodes	Méthodologies	
	<i>Recherche quantitative</i>	<i>Recherche qualitative</i>
Observation	Travail liminaire	Indispensable
Entretiens	Directifs	Non-directifs ou semi-directif
Enregistrements	Peu utilisés ou à des fins de vérifications	Analyse de la « manière de dire »
Analyse textuelle	Fréquence d'apparition des unités d'enregistrement	Compréhension des catégories utilisées

Tableau 10 - Des méthodes partagées, des méthodologies distinctes (M. H. Rispal, 2002)

À la vue de ce tableau et compte tenu de notre projet de recherche, la méthode de recherche qualitative est la plus indiquée. En effet, les méthodes que nous allons utiliser pour la collecte et l'analyse des données sont composés de l'entretien (semi-directif), l'observation (indispensable) et l'enregistrement. En recherche qualitative, Gaudet et Robert (2018) vont distinguer deux types de raisonnements, à savoir : le raisonnement inductif dont l'objectif est d'interpréter des événements, et le raisonnement hypothético-déductif qui vise à expliquer des événements ou des situations complexes.

Il peut se poser la question de l'utilité ou de l'apport des études qualitatives de cas à l'organisation ou à l'entreprise étudiée ; Rispal (2002) apporte des esquisses de réponses à cette interrogation. Un résumé de ces apports est présenté dans le tableau 9.

Études de cas	Statut du chercheur vis-à-vis de son terrain	Type d'apports pour les entreprises observées
Objectivante à priori	Indépendant	Explicatif
Observation participante	Observateur et acteur	Descriptif, analytique ou interprétatif, maïeutique ⁷
Itérative à visée transformative	Expert et consultant	Didactique et normatif, formatif et propositionnel

Tableau 11 - Les apports des études de cas pour les entreprises observées (source : M. H. Rispal, 2002)

2.2 - Choix de la méthode de recherche : Qualitative

En recherche qualitative ou quantitative, on peut adopter une approche inductive ou bien déductive. Selon Maya (2004), dans l'approche de recherche qualitative qui nous intéresse

⁷ Maïeutique : Art de conduire l'interlocuteur à découvrir et à formuler les vérités qu'il a en lui (source : Le Robert)

particulièrement pour cette étude, la logique inductive qualitative permet de *gérer* un concept en l'étudiant en profondeur alors que la logique déductive qualitative permet de *valider* un concept en l'étudiant en profondeur. Dans une étude déductive quantitative, la validation du concept se fait grâce à une étude par dénombrement. Selon Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2003), la distinction entre une approche qualitative et une approche quantitative se repose sur « le caractère subjectif ou objectif des résultats ». Dans cette optique, une étude qualitative donnerait des résultats subjectifs alors qu'une étude quantitative donnerait quant à elle, des résultats objectifs.

Ramené à notre étude, notre recherche adoptera la logique déductive qualitative ; en effet, les méthodes que nous utiliserons (entretiens, observations) pour cette étude de cas unique se rapprochent plus de la logique déductive qualitative. Nous souhaitons *valider* à travers cette étude si la stratégie de coopération est bien appropriée pour la phase de croissance de Distribution Lovaf.

2.2.1 - Étude de cas comme méthode de recherche en management

Selon Avenier et Gavard-Perret (2008), la méthodologie est l'étude des méthodes permettant de constituer des connaissances. La méthode de recherche par l'étude de cas est une des multiples formes de recherche en science sociale. L'étude de cas est préférable pour la recherche dans les trois situations suivantes (Yin, 2014) : Les principales questions de recherches sont « comment ? », « pourquoi ? » ; le chercheur a peu ou pas de contrôle sur le comportement des événements ; la recherche porte sur des phénomènes contemporains et non pas historiques.

En résumé, l'étude de cas permet au chercheur de se concentrer principalement sur le sujet de son étude et de ne retenir que la perspective réaliste basée sur les éléments contemporains, et non pas des éléments historiques. Cette perspective réaliste peut être par exemple l'étude des cycles de vie individuels, le comportement d'un petit groupe, les processus organisationnels et managériaux, les

relations internationales, la performance scolaire ou même la maturation des industries (Yin, 2014).

C'est justement dans cette optique que notre recherche porte sur l'étude du cas unique de Distribution Lovaf. Plus précisément, notre recherche va consister à valider l'utilité ou la nécessité de la coopération dans la phase de croissance de cette PME. En effet, la stratégie de coopération a été utilisée dans la phase de lancement de cette entreprise ; notre questionnement est donc de savoir si le succès connu dans la phase de lancement grâce la stratégie de coopération, peut être répliqué dans la phase de croissance en utilisant la même stratégie. Si la coopération est répliquée pendant la phase de croissance, quelles seront les conditions de succès ? Les résultats de notre analyse permettront de répondre à cette interrogation.

2.2.2 - Échantillonnage et guide d'entrevue

Thiétart et al. (2003) définissent l'échantillon comme l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront recueillies. L'échantillonnage doit être fait sur la base de trois questions importantes ; à savoir : quelle est la population, quel est l'échantillon qui représente le mieux cette population et comment choisir cet échantillon. La qualité de l'échantillon a un impact important sur le résultat final ; un mauvais échantillonnage peut aboutir à des résultats d'analyse erronés. L'objectif de l'analyse de l'échantillon étant d'appliquer les résultats sur l'ensemble de la population étudiée, cette étape doit être méticuleuse afin de produire des résultats généralisables sur d'autres éléments dans des conditions de lieu et de temps différentes (Maya, 2004).

Notre démarche d'échantillonnage sera itérative, car il s'agit d'une démarche exploratoire inductive de nature qualitative comme le modèle européen de management que nous avons mentionné plus haut dans la revue de littérature.

Comme notre analyse porte sur une étude de cas unique, notre échantillon sera représenté uniquement par les dirigeants de Distribution Lovaf. Il s'agira donc d'un échantillon de convenance, car il a été sélectionné en fonction des seules opportunités qui se sont présentées à nous sans qu'aucun critère de choix n'ait été défini à priori. Selon Maya (2004), l'échantillon par convenance ne permet toutefois pas d'*inférence statistique*⁸. Notre échantillon sera donc de taille « un » puisqu'il s'agit d'une étude qualitative portant sur un cas unique. Le cas unique peut être assimilé à une expérimentation (Yin, 1984) ; à ce titre, on peut distinguer trois situations qui justifient son utilisation : le test d'une théorie existante ; cette situation correspond exactement à l'objectif même de notre analyse qui consiste à tester si la stratégie de coopération peut être efficace pour une PME dans sa phase de croissance. La deuxième situation concerne le caractère unique ou extrême de l'objet étudié. La dernière situation concerne l'inaccessibilité ou l'accessibilité ressentie à la communauté scientifique de l'objet étudié.

La collecte de données permet au chercheur de rassembler le matériel empirique sur lequel il va fonder sa recherche (Thiétart & al., 2003). En plus de l'utilisation éventuelle des données secondaires existantes, la méthode de collecte de données empiriques que nous utiliserons sera l'entretien individuel semi-dirigé ; c'est-à-dire que l'entretien avec l'échantillon (dirigeant de Distribution Lovaf) sera guidé par nous grâce au guide d'entretien qui comportera des thèmes et/ou des sous-thèmes (voir annexe 2). Cette méthode est plus indiquée pour notre étude car elle permet d'encadrer la discussion avec le vis-à-vis tout en lui laissant la latitude d'exprimer librement ses opinions, ses perceptions, ses réflexions sans aucune influence. Les seules interventions du

⁸ *L'inférence statistique* consiste à induire les caractéristiques inconnues d'une population à partir d'un échantillon issu de cette population. Les caractéristiques de l'échantillon, une fois connues, reflètent avec une certaine marge d'erreur possible celles de la population (source : techno-science.net).

chercheur se limitent au recentrage de la discussion sur le thème de la recherche et des résumés pour s'assurer de la bonne compréhension des idées formulées.

2.2.3 - Méthode de collecte des données

Comme susmentionné, la méthode de collecte de données sera l'entretien individuel semi-dirigé. L'entretien se déroulera par vidéoconférence afin de faciliter l'enregistrement et la transcription. L'enregistrement nous évite de devoir prendre des notes ; ce qui pourrait interrompre ou perturber la fluidité de notre échange.

2.2.4 - Méthode d'analyse

Pour cette recherche, nous ferons une analyse manuelle des données collectées grâce au guide d'entrevue qui retrouve en annexe. Ce guide est subdivisé en quatre parties et comporte dix-huit questions en plus des éléments d'introduction et de conclusion. En plus de mentionner la question de recherche, le guide comporte les quatre parties suivantes :

1. L'introduction : Elle présente l'objet de la recherche, la démarche et la présentation anonyme de l'interviewé ;
2. La stratégie de coopération lors du lancement de l'entreprise : Cette partie regroupe les questions qui permettent de bien comprendre ce qui a été mise en place pour faciliter le succès de la stratégie, les éventuelles difficultés rencontrées, l'atteinte des résultats et les leçons tirées ;
3. La stratégie de coopération pour la phase de croissance ? Cette partie permet tout d'abord de valider que l'entreprise est bien en phase de croissance et comporte les questions sur la volonté de poursuivre la stratégie, les activités de la chaîne de valeurs sur lesquelles la stratégie sera appliquée. Elle comporte aussi les questions qui portent sur les mesures

prises pour se protéger des concurrents qui pourraient être mal intentionnés, des améliorations par rapport à la phase de lancement et la durée de la relation coopérative ;

4. La conclusion : Elle récapitule l'entrevue, demande les réflexions de l'interviewé au sujet de la stratégie de coopération et les remerciements.

Afin de faciliter la retranscription et l'analyse ultérieure, l'entrevue a été enregistrée avec l'accord des dirigeants de Distribution Lovaf.

2.3 - Présentation du cas

Il n'existe pas d'études détaillées sur les magasins de vente des produits exotiques pour le Québec et plus particulièrement la grande région de Montréal. Pourtant selon une étude de la ville de Montréal publiée en 2017, la proportion de la population immigrante représentait 34% de la population totale de l'agglomération en 2016 ; il s'agit d'une population constituée de 644 680 personnes. Même si cette étude montre que l'essentiel de cette population immigrante provient d'Europe, d'Asie, d'Afrique du Nord et d'Haïti, une bonne partie provient aussi de l'Afrique subsaharienne.

Même si les rayons de produits exotiques prennent de plus en plus de volume dans les grands magasins comme Maxi, Loblaw, IGA et Metro, la demande spécifique des immigrants en provenance d'Afrique subsaharienne est loin d'être satisfaite en termes de variétés. On retrouve dans la grande région de Montréal plusieurs magasins de moyenne et petite taille qui sont spécialisés dans la vente des produits alimentaires qui proviennent de l'Afrique subsaharienne.

C'est dans ce contexte que Distribution Lovaf a été créée en 2018 à Montréal. Il s'agit d'une PME dont l'ambition est de produire, d'importer et de distribuer au Canada la vaste variété des produits et épices originaires de l'Afrique subsaharienne. La particularité de cette PME est qu'elle distribue

ses produits exclusivement en ligne à travers sa plateforme distributionlovaf.ca. Elle fait de la distribution en détails aux particuliers, mais aussi de la distribution en gros pour les magasins spécialisés qui ont pignon sur rue.

Dans sa vaste gamme des produits et services, on retrouve les épices, les sauces, les assaisonnements, les féculents, les fruits et légumes exotiques, les viandes et poissons, les thés et infusions et mêmes des graines (voir catalogue des produits en annexe 1). L'entreprise assure aussi le service de livraison dans la grande région de Montréal grâce à ses livreurs, mais aussi dans plusieurs villes et provinces du Canada grâce à l'expédition par camionnage ou par train.

Comme toute jeune entreprise, les débuts ont été difficile ; surtout au niveau du transport des conteneurs par la voie maritime. En effet, les coûts de location des conteneurs et du fret étaient prohibitifs ; et c'est face à cet obstacle que, même sans avoir la connaissance, la maîtrise et mise en œuvre d'une stratégie de coopération, les dirigeants de cette PME ont décidé de collaborer avec leurs concurrents dans le segment de l'approvisionnement et du transport afin de réduire leurs coûts. Grâce à cette collaboration, l'entreprise a réussi à réduire grandement ses coûts de transport.

Mais les besoins de Distribution Lovaf et la demande de sa clientèle n'ayant pas encore atteints ce niveau optimal pour bénéficier des grands rabais, les dirigeants ont fait appel à leurs concurrents pour collaborer dans l'activité transport et approvisionnement de leurs chaînes de valeur ; il s'agit d'une stratégie de coopération en réseau simple, car il y'a plus de deux concurrents qui collaborent dans une seule activité de la chaîne de valeur.

À titre d'exemple, le transport par conteneur dont le coût moyen de base est de 3\$ par kg transporté, l'entreprise a pu avoir un rabais 75% du prix réel en faisant un chargement de 10 tonnes au lieu de seulement 3 tonnes qui correspondaient réellement à ses besoins ; elle a donc payé seulement 75¢

par kg au lieu des 3\$ de base, grâce à la coopération avec ses concurrents qui a permis de regrouper des commandes.

Maintenant que l'entreprise est en phase de croissance, il est question de déterminer si la stratégie de coopération est encore utile et si elle peut être étendue à d'autres activités de sa chaîne de valeur. Pour se faire, nous allons utiliser des entretiens semi directifs pour collecter les avis des dirigeants sur l'expérience de la coopération en phase de lancement et leurs intentions pour la phase de croissance.

Chapitre 3 - Résultats et discussion

3.1 - Résultats

Dans cette section, les données collectées lors des deux entretiens semi-dirigés avec les dirigeants de Distribution Lovaf seront analysées afin de répondre à notre question de recherche ; à savoir : *Après avoir utilisé avec succès la stratégie de coopération pour réussir la phase de lancement, à quel point cette stratégie sera-t-elle encore utile durant la phase de croissance et de maturation pour Distribution Lovaf ? selon le cas, doit-elle se faire seulement en amont ou en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise ? Ou bien sur l'ensemble des activités de la chaîne de valeur ?*

Cette analyse est subdivisée en deux grandes parties de façon à répondre adéquatement à notre question de recherche. La première partie porte sur *la stratégie de coopération lors du lancement de Distribution Lovaf* ; cette première analyse permettra de comprendre comment la stratégie de coopération a contribué à la réussite de la phase de lancement de l'entreprise, de comprendre les leçons à retenir après cette première expérience et les résultats obtenus. Elle permettra aussi de connaître les intentions des dirigeants quant à la réplication de cette stratégie dans sa phase de croissance.

La deuxième partie de l'analyse porte sur l'opportunité d'utiliser *la stratégie de coopération pour la phase de croissance de Distribution Lovaf*. C'est dans cette partie que seront analysées les conditions et les modalités de mise en œuvre de la stratégie de coopération lors de la phase de croissance de l'entreprise.

3.1.1 - Profils des dirigeants interviewés

Intervenants	Intervenant #1	Intervenant #2
Âges	32 ans	36 ans
Fonctions	Directeur général et Responsable des opérations d'importation et de distribution	Directeur des achats et de la logistique à l'étranger
Années d'expérience dans l'entreprise	Actionnaire et co-fondateur depuis mai 2018	Actionnaire et co-fondateur depuis mai 2018
Expérience dans le secteur d'activité	Depuis 2014	Depuis 2018
Motivations pour œuvrer ce secteur d'activité	<ul style="list-style-type: none"> - Volonté d'entreprendre - Idée avec des amis - « Influences muettes » de l'environnement - Constat d'un besoin non satisfait - Grande demande et peu d'offre - Conviction qu'on peut réussir si on travaille fort. 	<ul style="list-style-type: none"> - Idée d'exporter des produits exotiques en Europe et en Amérique de Nord - Complémentarité des idées d'affaires entre amis

Tableau 12 - Profils des dirigeants de Distribution Lovaf interviewés

3.1.2 - Stratégie de coopération lors de la phase de lancement

En réponse à la question demandant de nous parler de la principale stratégie qui a contribué à la réussite de la phase de lancement de l'entreprise, on constate que la stratégie de coopération a été utilisée de façon intuitive. Voici ce qu'en disent les intervenants :

Intervenant #1 : *« d'abord, même si nous sommes des concurrents, ce sont les mêmes produits que nous importons. Le but de travailler avec les concurrents est de rendre disponible et régulièrement l'offre en produits exotiques dans la communauté des immigrants. Avant nous, il y'avais déjà quelques concurrents bien établis et qui*

importaient de grandes quantités de produits ; donc ils profitaient déjà des économies d'échelles, ce qui implique aussi des coûts de revients moins élevés.

Notre niche de marché étant la distribution exclusive en ligne (donc pas de concurrence directe entre nous), nous nous sommes rapprochés de ces concurrents afin de mutualiser certaines de nos opérations comme les achats en gros, les formalités d'expédition, de transport et de dédouanement. Nous nous dépannons mutuellement quand nous sommes temporairement en rupture de stock. Mais nous restons des concurrents sur le même marché ».

Intervenant #2 : « Il faut dire qu'au début du lancement de notre entreprise, nous n'avions aucune expérience en achat, en conditionnement de produits, aucun réseau de fournisseurs. Nous nous sommes alors rapprochés d'un concurrent en Afrique qui était déjà bien installé dans l'achat et l'expédition des produits exotiques en Europe.

Comme notre destination était plutôt l'Amérique du Nord, il a accepté de nous ouvrir son carnet d'adresses afin de nous aider dans la recherche des fournisseurs fiables et les meilleures pratiques d'expéditions de marchandises. Nous avons eu beaucoup de ratés au début, par exemple les marchandises avariées, les surfacturations au niveau du fret aéroportuaire et les prix exorbitants de certains fournisseurs qui ne nous permettaient de dégager une marge bénéficiaires acceptable ».

Selon les intervenants, ce sont surtout les activités situées en amont de la chaîne de valeur qui étaient concernées par la coopération.

Intervenant #1 : « Nous coopérons avec nos concurrents essentiellement dans les activités d'achat, de transport et logistique et d'entreposage ».

Intervenant #2 : « Nous avons collaboré avec des concurrents pour l'achat des produits, l'approvisionnement en emballage et l'expédition. Nous avons aussi utilisé ses licences d'importations pour des produits dont la réglementation en vigueur en exige ; par exemple les produits de mer ».

Selon nos intervenants, le choix de la coopération comme stratégie pour soutenir le lancement de l'entreprise a été motivé essentiellement par des raisons liées aux coûts (les coûts au niveau des achats, du transport, des assurances, des formalités logistiques, de l'entreposage, etc).

Intervenant #1 : « *La coopération nous a permis de réduire nos coûts opérationnels et de nous rapprocher des concurrents déjà bien installés afin d'apprendre à mieux connaître le domaine d'activité. Par exemple, sachant que notre capacité de stockage est limitée, nous pouvons acheter de grandes quantités de marchandises, les laisser stockées chez le fournisseur et les récupérer au fur et à mesure de l'épuisement de notre stock ; ce qui nous permet d'économiser sur les coûts de stockage ; en contrepartie, nous leur permettons d'écouler plus rapidement leur stock* ».

Intervenant #2 : « *Notre principal objectif dans la collaboration avec les concurrents était surtout motivé par le manque d'expérience ; nous voulions profiter de leur expérience pour nous lancer. C'était aussi une question de coût, car nous n'avions pas les moyens pour remplir et expédier un conteneur tout seul. La coopération nous a permis, dès le lancement, de bénéficier des économies d'échelle* ».

Les difficultés rencontrées lors de l'exécution de la stratégie de coopération lors du lancement sont essentiellement dues au manque d'expérience, du fait des ententes verbales qui n'ont pas toujours été respectées par les partenaires et de l'insuffisance du financement initial.

Intervenant #1 : « *les problèmes que nous avons rencontrés sont essentiellement dus au fait que toutes les ententes étaient verbales ; il n'y a pas de contrat formel et écrit pour formaliser l'entente. La coopération se fait spontanément selon les besoins ; dans ces conditions, il est impossible de faire de prévisions à long terme. En effet, rien ne nous garantit que le compétiteur sera toujours disposé à nous fournir la marchandise en cas de rupture de stock ou bien qu'il fera appel à nous en cas de surstock dans notre entrepôt ou en cas de l'approche du délai de péremption* ».

Intervenant #2 : « *Nos difficultés étaient surtout liées à notre statut de novice. Nous n'avions aucune expérience en expédition, les formalités douanières et les achats. Par*

exemple, nous avons fait une réservation pour expédier par voie aérienne un certain tonnage, mais des difficultés au niveau des achats n'ont pas permis d'atteindre ce tonnage minimum qui donne accès aux économies d'échelle ; il a fallu faire appel à un concurrent pour compléter ce tonnage minimum. Malgré tout ça, nous avons tout de même eu un surcoût par rapport à nos prévisions ».

Concernant les critères de choix et le nombre de partenaires dans chaque entente, l'exigence principale était que le futur partenaire fasse partie du secteur d'activité qu'il dispose de grandes capacités pour fournir les marchandises sur demande. La moralité et la durée de l'expérience dans le secteur d'activité complétaient les critères préliminaires de sélection. Le nombre de partenaires dans chaque entente dépend uniquement des besoins de l'entreprise au moment de l'entente.

Intervenant #1 : « Le principal critère de choix des partenaires est l'appartenance dans notre domaine d'activité et la possession de grande quantité de marchandise. Comme le domaine d'importation des produits exotiques de l'Afrique au Canada n'est pas très grand, il est facile de repérer tous les grands intervenants.

Maintenant on se connaît tous ; on sait qui est gros, quels sont ses projets, quelle est sa fréquence pour l'arrivage des marchandises et sur quels produits il est spécialisé. Pour les trouver des partenaires dans l'alliance, il suffit de voir les coordonnées sur l'étiquettes des produits ; c'est ainsi que nous sommes souvent contactés par nos concurrents qui ont besoin de nous. Par exemple, notre plus gros fournisseur de poisson nous avait repéré grâce à l'étiquette sur nos produits ».

Intervenant #2 : « Tous nos coopérateurs devaient être du même secteur d'activité que nous et justifier d'une certaine expérience dans cette activité. Nous avons aussi une exigence au niveau de la moralité, car nous nous sommes fait flouer au début par certains partenaires malhonnêtes qui ont exploité notre manque d'expérience ».

Le respect des règles encadrant l'alliance a été plus problématique au début des relations coopératives ; les partenaires qui ont parfois violé ces règles semblent se raviser et mieux s'y conformer au fil du temps.

Intervenant #1 : « Comme je l'ai dit plus haut, les règles encadrant notre coopération avec certains concurrents ne sont pas écrites ; c'est qui nous rend vulnérable à toute sorte d'aléas comme la rupture abusive d'une entente. Mais malgré cette vulnérabilité, les membres de l'alliance s'efforcent de respecter les ententes, car ils savent tous qu'à un moment ou un autre, ils auront toujours besoin les uns des autres. Il y'a tout de même eu des « coups bas » ; certains partenaires ont essayé de profiter de notre manque d'expérience pour nous surfacturer, nous faire acheter de grandes quantités d'un produit alors qu'ils savaient très bien que le marché est déjà saturé par ce produit.

Nous avons parfois dû écouler certains de nos produits sans aucune marge bénéficiaire, tout simplement parce que le coût d'achat était trop élevé. Nous préférons donc parfois être en rupture de stock, au lieu d'avoir de grandes quantités qui pourraient provoquer des pertes pour l'entreprise ».

Intervenant #2 : « Nous avons eu beaucoup de difficultés au lancement parce que les règles encadrant notre collaboration n'étaient pas clairement définies ; elles n'étaient pas non plus écrites et signées par tous les partenaires. Quelques partenaires ont essayé de ne pas respecter nos ententes ; mais aujourd'hui ils ne font plus partie de la liste des partenaires potentiels que nous pouvons solliciter ».

Malgré quelques ratés, les dirigeants de l'entreprise sont globalement satisfaits des résultats obtenus de leurs différentes ententes coopératives durant la phase de lancement.

Participant #1 : « Dans nos ententes, nous nous attendons surtout à des produits qui respectent nos standards de qualité, des emballages qui respectent la réglementation officielle (le poids affiché doit correspondre au poids du contenu), des prix concurrentiels et le respect des délais de livraison. À part quelques couacs évoqués plus haut, nous sommes globalement satisfaits par nos collaborations avec des concurrents ».

Intervenant #2 : « *Nous atteignons globalement nos objectifs pour chaque partenariat. Nos échecs se manifestent surtout au niveau de la qualité et du respect des normes ; quand nous ne faisons pas un contrôle de qualité continu durant le processus d'achat, de conditionnement, de stockage et d'expédition, nous avons presque toujours des mauvaises surprises* ».

La principale leçon retenue de la mise en œuvre de la stratégie de coopération lors de la phase de lancement est le fait qu'il faudra désormais mettre les contrats par écrit. Une nouvelle entité distincte de l'entreprise, sera aussi créée pour servir d'intermédiaire dans les futures ententes ; l'entreprise évitera ainsi d'exposer ses secrets d'affaires à ses concurrents et ne partagera que les informations nécessaires au bon déroulement de l'alliance.

Intervenant #1 : « *Pour nos grands projets avenir, nous avons décidé de mettre toutes les ententes par écrit, de mieux comparer les offres et les prix des fournisseurs avant de nous engager. Nous allons aussi limiter les types et la quantité d'informations que nous partagerons avec nos concurrents dans le cadre d'une alliance. Nous comptons aussi créer une entité distincte de notre entreprise qui nous servira de cadre pour coopérer avec nos cooccurrents ; nous comptons ainsi éviter de partager des informations stratégiques de l'entreprise ou éviter de nous les faire voler ou copier. Les concurrents ne sauront plus qui sont nos clients ou nos fournisseurs* ».

Intervenant #2 : « *La première leçon est de ne pas faire de confiance aveugle. Toutes les ententes doivent être écrites et signées par les partenaires. Être le plus proche possible de nos fournisseurs pour assurer le contrôle de qualité* ».

La durée des alliances coopératives dépend des objectifs spécifiques de chaque alliance ; pour le moment il n'y a pas de durée déterminée à l'avance.

Intervenant #1 : « *Nos alliances naissent selon les besoins et s'éteignent à l'extinction de ceux-ci. Il n'y a pas durée prédéterminée dans nos alliances* ».

Intervenant #2 : « *La durée de chaque partenariat dépend des objectifs visés, de l'activité concernée (achat, expédition, emballage, etc.) et du type de produit* ».

L'expérience acquise de la mise en œuvre de la stratégie de coopération lors de la phase de lancement permet aux dirigeants de l'entreprise d'envisager des changements lors de la prochaine phase de développement de l'entreprise. Il s'agira surtout de mieux choisir les concurrents avec qui collaborer et d'une plus grande implication dans l'exécution de chaque entente.

Intervenant #1 : *« Avec l'expérience que nous avons aujourd'hui, nous choisissons mieux les concurrents avec qui nous pouvons coopérer. Pour nos produits vaches à lait (nos gros vendeurs), nous ne collaborerons plus avec des concurrents afin de mieux fidéliser notre clientèle à notre nom et à notre marque. Nous nous sommes rendu compte que quand nous sommes en rupture de stock, nos clients utilisent les coordonnées qui figurent sur les étiquettes de nos concurrents pour les contacter ; pour certains produits, nous préférons ne plus coopérer avec les concurrents ».*

Intervenant #2 : *« Nous avons tiré des leçons de nos échecs ; nous nous impliquons plus directement dans les processus de réalisation de chaque partenariat. Nous savons maintenant comment bien choisir nos futurs partenaires ».*

3.1.3 - Stratégie de coopération pour la phase de croissance de Distribution Lovaf

Maintenant que l'entreprise est en phase de croissance, cette partie permet de discuter de la pertinence de faire une fois de plus recours à la stratégie de coopération pour assurer la réussite de la phase de croissance de l'entreprise.

Selon les dirigeants, l'entreprise est déjà entrée dans sa phase de croissance. Ils en veulent pour preuve leur grande base de données clientèle et la notoriété grandissante de leurs produits.

Intervenant #1 : *« Oui nous sommes effectivement en phase de croissance. Nous avons déjà une grande base de données pour la clientèle et nos produits sont de plus en plus connus. Nous sommes même déjà en démarche pour nous lancer dans d'autres marchés en Afrique et en Europe ».*

Intervenant #2 : « *Nous sommes déjà rendu à la phase de croissance. Nous avons une grande base de données clients, un site internet transactionnel qui génère déjà beaucoup de trafic et qui nous permet de collecter les données nécessaires pour grossir notre masse de clientèle (adresses de courriel, l'historique des achats, les produits vedettes, les interactions).*

Pour booster notre croissance, nous avons décidé d'ouvrir une boutique physique dans le grand Montréal afin d'attirer une nouvelle catégorie de clientèle qui ne se sent pas à l'aise avec les commandes en ligne. Un des signaux qui prouvent que nous sommes en phase de croissance est que nous sommes passés du fret aérien au fret maritime parce que nous importons de plus grandes quantités ».

La décision de poursuivre avec la stratégie de coopération pour soutenir la phase de croissance de l'entreprise ne semble souffrir d'aucun doute, vu le succès de cette stratégie en phase de lancement.

Intervenant #1 : « *Oui, absolument* ».

Intervenant #2 : « *Nous allons continuer de coopérer avec nos concurrents. Nous cherchons actuellement à nous spécialiser dans certains produits vedettes de façon à dominer le marché et devenir le principal fournisseur de certains concurrents* ».

L'entreprise semble se constituer une base de données des concurrents avec lesquels elle pourrait faire affaires selon les opportunités. Les seuls concurrents qui sont exclus de cette base sont ceux dont l'entreprise n'a pas obtenu satisfaction lors de la première collaboration.

Intervenant #1 : « *Nous sommes dans une recherche perpétuelle de nouveaux partenariats ; tout dépend de nos besoins. Les partenaires avec qui nous avons eu satisfaction au niveau des prix, de la qualité et de la constance sont conservés dans une base de données que nous utilisons selon nos besoins* ».

Intervenant #2 : « *Nous allons continuer avec les partenaires qui nous ont donné satisfaction et même chercher d'autres partenariats pour renforcer notre croissance* ».

Contrairement à la phase de lancement durant laquelle la coopération portait essentiellement sur les activités en amont de la chaîne de valeur de l'entreprise, les dirigeants comptent l'étendre à d'autres activités situées en aval de la chaîne de valeur durant la phase de croissance de l'entreprise. Le réseau de distribution sera aussi plus étoffé avec l'ajout d'un magasin physique qui servira de lieu d'exposition physique des marchandises, de lieu d'expédition et comme deuxième point de vente en plus de la plateforme en ligne. Les concurrents auront accès à ce magasin pour exposer les produits qui ne figurent pas dans le catalogue de l'entreprise.

Intervenant #1 : « Oui nous comptons l'étendre à d'autres activités. En plus de notre plateforme de distribution en ligne, nous allons ouvrir un magasin physique pour rejoindre des clients qui ne sont pas à l'aise avec les commandes en ligne. Mais ça servira surtout de comptoir pour l'expédition des ventes en lignes. Les concurrents avec qui nous sommes en partenariat pourront aussi exposer leurs produits qui ne figurent pas dans notre catalogue. L'ouverture d'un lieu physique distribution, en plus de notre plateforme en ligne, va nous permettre d'élargir notre assortiment avec les produits ciblés de nos concurrents qui ne font que de la vente en gros ».

Intervenant #2 : « En plus de coopérer avec nos concurrents dans les activités d'achat et d'expédition, l'ouverture d'un magasin physique va nous permettre d'élargir notre coopération avec les concurrents ; par exemple, nous permettrons à des concurrents d'exposer leurs produits dans notre magasin, si ceux-ci ne font pas partie de notre catalogue. Nous aurons évidemment droit à un pourcentage de leur marge bénéficiaire. Même sur notre plateforme distributionlovaf.com, nous distribuons des produits qui ne sont pas estampillés Lovaf ».

Afin de mieux protéger le savoir-faire de l'entreprise et éviter des écueils comme le vol de la base de données clientèle dont l'entreprise a été victime de la part d'un de ses coopérateurs, une unité d'affaires juridiquement indépendante sera créée et servira d'intermédiaire pour les futures alliances.

Intervenant #2 : « *Nous comptons créer une unité d'affaires juridiquement distincte de Distribution Lovaf, qui va servir comme entité à travers laquelle nous allons collaborer avec nos concurrents. Cette entité nous permettra de partager avec nos partenaires uniquement les informations nécessaires pour le bon fonctionnement de l'alliance. Elle servira d'entité de collaboration avec les concurrents dans le cadre de toutes nos ententes. Nous voudrions aussi limiter nos responsabilités et les risques qui peuvent en découler* ».

Intervenant #2 : « *C'est vrai que nous sommes en réflexion pour mettre en place des moyens pour nous protéger, surtout depuis qu'un de nos anciens partenaires a copié nos idées et projets pour aller lancer sa propre compagnie. Présentement nos données stratégiques comme la base de clientèle, notre carnet d'adresse fournisseurs et autres prestataires, sont bien protégées.*

Les principales différences dans l'exécution de la stratégie de coopération en phase de croissance, contrairement à la phase de lancement, sont la mise par écrit des futures ententes et la segmentation géographique de ces ententes afin de mieux contrôler les régions où l'offre de l'entreprise est dominante et laisser les autres régions aux concurrents.

Intervenant #1 : « *Désormais, toutes nos ententes de partenariat seront formalisées par des conventions signées. Nous avons fonctionné avec des ententes verbales jusqu'à présent, mais l'entreprise a grossi et nous ne pouvons plus accepter des ruptures abusives ou des exécutions partielles de contrats* ».

Intervenant #2 : « *Nous comptons formaliser désormais toutes nos ententes avec des concurrents en les mettant par écrit. Nous allons aussi voir comment nous pouvons nous répartir géographiquement les marchés entre concurrents (par exemple les provinces ou les régions) afin de mieux le contrôler et réduire nos coûts. Chaque membre de l'alliance s'engagerait à ne pas opérer dans le marché affecté à l'autre, sauf exception spécifiée dans le contrat de partenariat ; l'exception pourrait par exemple concerner les produits que nous n'avons* ».

La limitation de la durée des ententes ne semble pas être un enjeu. Même si le délai de deux ou trois ans est évoqué, la durée de chaque entente reste circonstancielle. L'entreprise ne veut pas des contrats dont la trop longue durée pourrait l'empêcher de saisir certaines opportunités générées par sa croissance.

Intervenant #2 : « *La durée de nos ententes dépend de nos besoins ou du type de produits. Nous pouvons signer une entente pour deux ou trois ans pour un produits que nous ne comptons pas ajouter dans notre assortiment en marque propre. Mais pour une simple rupture de stock, seule une collaboration à court terme est nécessaire ; ce sont donc des partenariats de circonstance* ».

Intervenant #2 : « *Nous envisageons faire des ententes de partenariat dont les durées seront limitées dans le temps. La durée dépendra du type d'activité et des partenaires* ».

Le succès de la stratégie de coopération dans le développement de l'entreprise permet à ses dirigeants d'envisager la conquête d'autres marchés. Mais, l'enjeu principale reste de trouver les moyens pour réduire encore plus les coûts du fret aérien ; la coopération reste au cœur de leur réflexion.

Intervenant #1 : « *Nous comptons regrouper des concurrents pour renforcer le transport aérien de nos importations. Si nous réussissons à constituer des quantités optimales pour avoir des économies d'échelles, le fret aérien est plus rapide et permet de recevoir des marchandises en meilleur état de conservation* ».

Intervenant #2 : « *Nous sommes en train de regarder d'autres en Afrique et en Europe ; nous comptons utiliser la même stratégie de coopération pour nous lancer et nous développer dans ces nouveaux marchés. Nous verrons les besoins en produit de chaque marché* ».

3.2 - Discussion

Cette section va permettre de comparer les résultats obtenus à notre question de recherche. Elle va aussi nous permettre de démontrer la concordance ou la discordance de nos résultats par rapport à la théorie (Paquet, 2018).

3.2.1 - Les avantages de la stratégie de coopération

Pour Le Roy et al. (2016), la stratégie de coopération permet des économies de coûts, le partage des ressources et a un très fort potentiel pour stimuler l'innovation. Les entretiens avec les dirigeants de Distribution Lovaf permettent de corroborer cette affirmation ; voici quelques exemples d'illustration :

Économie des coûts : Comme la plupart de jeunes entreprises, Distribution Lovaf a eu beaucoup de difficultés pour financer son lancement. Afin de réduire leurs coûts et accélérer le lancement, l'entreprise a fait recours à ses concurrents déjà bien établis dans le domaine l'importation des produits exotiques. La collaboration au niveau des achats a permis d'avoir facilement accès aux fournisseurs, de faire des achats groupés et de bénéficier immédiatement des économies d'échelle. En effet, les quantités dont l'entreprise avait initialement besoin pour son lancement ne permettaient pas de profiter immédiatement de ces économies.

Toujours dans l'optique de réduction des coûts, l'entreprise a aussi collaboré avec des concurrents pour les formalités d'expédition comme l'inspection sanitaire, l'obtention des permis import/export et les opérations de dédouanement. Elle a aussi collaboré au niveau du transport par fret aérien ou maritime ; en effet, tout comme les achats groupés, les expéditions groupés ont permis de grandes économies au niveau des coûts.

Le partage des ressources : Les achats de différentes sortes de produits sur une période de plusieurs jours ou semaines, nécessitent d'avoir des entrepôts de stockage et des grands réfrigérateurs pour conserver les produits frais. N'ayant pas encore des moyens financiers pour acquérir ces infrastructures, l'entreprise a de nouveau fait recours à ses concurrents pour partager leurs

infrastructures à moindre coût. Il en est de même pour l'infrastructure d'entreposage lors de la réception des marchandises.

Stimulation de l'innovation : La collaboration avec des concurrents a permis à l'entreprise d'apprendre plus rapidement et a stimulé l'innovation. À titre d'exemple, un de leurs produits à base de pâte de manioc est supposé se conserver en tout temps au frais ; malheureusement la longueur et les multiples étapes de la chaîne d'approvisionnement occasionnent souvent des ruptures de froid qui entament la qualité du produit. Afin de contourner cette difficulté, l'entreprise a adopté la technique des aliments sous vide qui leur permet d'importer de grande quantité par fret maritime sans avoir besoin des conteneurs frigorifiés. Grâce à cette technique innovante, l'entreprise est devenue le leader du marché pour ce produit et s'est taillée une renommée d'entreprise innovatrice auprès de ses concurrents. Elle est aujourd'hui le principal fournisseur de la plupart de ses concurrents pour ce produit.

Toujours dans l'optique de l'innovation, l'entreprise va ouvrir un magasin physique pour compléter et renforcer son réseau de distribution. L'aspect innovateur du magasin est qu'il combine l'entrepôt actuel avec une boutique qui servira non seulement de lieu de vente des produits, mais aussi de lieu d'expédition pour les commandes faites en ligne. Ce magasin servira aussi comme lieu d'exposition pour les produits des concurrents qui ne font pas partie du catalogue de l'entreprise et qui sont susceptibles de compléter la gamme des produits offerts par l'entreprise. Un des objectifs du magasin physique est de s'assurer de satisfaire tous les besoins en produits exotiques de sa clientèle en rendant disponible le maximum de produits au même endroit.

3.2.2 - Typologie de la coopération

Les résultats de nos entretiens démontrent que Distribution Lovaf pratique une coopération qui couvre les quatre types de coopération selon le nombre d'activités et d'acteurs impliqués. Selon ses besoins, l'entreprise coopère souvent avec un seul concurrent pour l'activité d'achat des produits de la mer ; il s'agit de la coopération dyadique simple. Pour la même activité d'achat des produits de la mer, l'entreprise fait aussi souvent recours à plusieurs de ses concurrents afin de maximiser ses économies d'échelle ; il s'agit de la coopération en réseau simple. Dans la pratique, lorsque le processus d'approvisionnement pour un produit donné est enclenché, l'entreprise lance l'appel à plusieurs de ses concurrents pour valider leur disponibilité à coopérer pour un achat groupé. De l'appel peut résulter plusieurs concurrents intéressés ; parfois c'est un seul concurrent qui répond positivement à l'appel. Il peut même arriver qu'aucun d'eux ne soit prêt à coopérer immédiatement ; dans ce cas soit l'entreprise reporte son achat, soit elle se lance toute seule mais avec des coûts plus élevés.

Dans l'étendue de sa chaîne logistique, l'entreprise fait appel à la coopération pour plusieurs de ses activités. Par exemple, au-delà de l'achat de produits, il est nécessaire d'obtenir le certificat d'inspection sanitaire, les autorisations d'exporter ou d'importer et les formalités douanières pour l'expédition et la réception. Ces activités nécessitent souvent la coopération avec deux ou plusieurs concurrents ; avec plusieurs activités et deux concurrents impliqués, il s'agit de la coopération dyadique complexe. En revanche, si ces mêmes activités impliquent plus de deux concurrents, il s'agit de la coopération en réseau complexe.

3.2.3 - Les risques de la stratégie de coopération

Selon la conceptualisation théorique de la stratégie de coopération, plusieurs risques sont possibles lors sa mise en œuvre par une entreprise. Hamel, Doz et Prahalad (1989) ; Dussauge, Garrette et

Mitchell (2000) parlent par exemple du risque d'opportunisme. En effet Distribution Lovaf a plusieurs fois été victime de l'opportunisme de ses partenaires dans les alliances ; prenons pour exemple ce cas où un partenaire leur a livré de grandes quantités d'un produit tout en sachant qu'il avait déjà saturé le marché avec le même ; ce partenaire s'était engagé dans l'alliance uniquement pour trouver un moyen pour écouler ses surstocks. Ne pouvant écouler complètement ce stock avant les dates de péremption, Distribution Lovaf a dû baisser ses prix et assurer d'importantes pertes.

Bien que Brandenburger et Nalebuff (1996) considèrent la stratégie de coopération comme une relation gagnant-gagnant, le manque d'expérience de Distribution Lovaf a parfois transformé la relation en gagnant-perdant. Par exemple, un des associés qui avait aidé au lancement de l'entreprise a profité des idées et des innovations de l'entreprise pour faire croître sa propre entreprise qui opérait déjà dans ce secteur d'activité. En effet, il a détourné la vaste base de données de la clientèle qui avait été constituée dans le cadre de la relation coopérative, pour la mettre au profit de sa propre entreprise.

Selon Morris, Koçak et Özer (2007), les facteurs de succès d'une bonne stratégie de coopération dans les petites entreprises sont la confiance, l'intérêt mutuel et l'engagement. Dans le cadre de Distribution Lovaf, le manque d'expérience et des moyens financiers pour créer un cadre formel et contraignant pour encadrer ses alliances font que l'entreprise s'est contentée jusqu'à présent de la seule confiance et de l'intérêt mutuel de ses partenaires pour former ses alliances. Mais l'entreprise compte y remédier en formalisant toutes ses ententes dans le cadre de sa stratégie de croissance.

L'exécution de la stratégie de coopération peut créer des tensions et des conflits entre les partenaires (Tidström, 2009 ; Cusin, Loubaresse & Petit, 2013 ; Bengtsson & Johansson, 2014).

L'entreprise a dû interrompre une alliance avec un de ses partenaires parce que ce dernier s'est servi de la base de données contenant tous les clients de l'entreprise pour développer sa propre compagnie. Mais une fois de plus, le manque d'expérience et de moyens financiers ont forcé l'entreprise à assumer ce préjudice sans pouvoir entamer des poursuites pour obtenir réparation. L'entreprise ne disposait de toute façon pas de preuves tangibles pour poursuivre ce partenaire ; les ententes étant toutes verbales et basées uniquement sur la confiance et l'engagement mutuel.

3.2.4 – Synthèse des résultats

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des résultats de notre analyse selon les phases de développement de l'entreprise et en termes de succès, d'échecs et de leçons retenues.

Phases de développement	Succès	Échecs	Leçons retenues
Phase de lancement	<ul style="list-style-type: none"> - Tiré profit de l'expérience des concurrents pour pénétrer le marché. - Utilisation de la licence d'importation des coopétiteurs en attendant de recevoir celle propre à l'entreprise. - Réduction des coûts des premières opérations d'achat, de transport et de stockage des marchandises. - Réduction (partage) des risques opérationnels. - Évitement de certaines erreurs de débutant - Meilleure sélection des premiers fournisseurs. - Sélection des produits vedettes à prioriser. - Écourtement du délai pour passer de la phase de lancement à la phase croissance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certains coopétiteurs ont profité du manque d'expérience de Distribution Lovaf pour leur « fourguer » des produits peu demandés. - Un des premiers coopétiteurs a détourné la base de données clients pour développer sa propre entreprise. - L'absence des ententes écrites et le manque d'expérience dans le suivi de l'exécution des contrats ont provoqué des pertes sur quelques contrats. 	<ul style="list-style-type: none"> - Meilleur ciblage des partenaires selon les produits offerts (exemple, pas de coopération sur les produits vedettes) - Toutes les ententes de partenariats seront désormais sous forme écrite et non pas seulement verbale. - Une entité distincte de l'entreprise sera créée afin de servir d'intermédiaire
Phase de croissance	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilisation plus rapide des premiers investissements. - Investissements plus rapides et plus importants pour accélérer la croissance. 	<ul style="list-style-type: none"> L'entreprise espère réduire au minimum des éventuels échecs en tirant profit de 	<ul style="list-style-type: none"> pour toutes les futures ententes ; permettant ainsi de restreindre l'accès

	- Meilleures sélection des partenaires dans le cadre des relations coopératives, grâce à l'expérience acquise en phase du lancement	l'expérience acquise lors de la phase de lancement.	des concurrents aux secrets d'affaires de l'entreprise.
Phase de maturité	À venir ; l'entreprise est encore en phase de croissance.		

Tableau 13 - Synthèse des résultats de l'analyse

3.3 - Apports et limites de la recherche

Tout comme la plupart de recherches scientifiques, notre recherche comporte quelques limites. Mais malgré ces limites, elle va contribuer à la recherche scientifique en apportant des clarifications spécifiques aux petites entreprises opèrent dans le secteur de la distribution et qui font de l'import/export de marchandises.

Malgré le fait que notre recherche porte sur une étude de cas unique, il ressort de nos entretiens avec les dirigeants de Distribution Lovaf que la stratégie de coopération est une stratégie porteuse pour les entreprises de toutes les tailles. Des exemples de succès de la stratégie de coopération des dans des grandes et moyennes entreprises ont été présentés dans la revue de littérature ; notre étude de cas démontre que cette stratégie est peut aussi être utilisée avec succès dans des plus petites entreprises. Notre étude démontre aussi que cette stratégie peut s'appliquer dans tous les segments de la chaîne de valeur d'une entreprise. Il est ressorti de nos entretiens que les dirigeants de de Distribution Lovaf ont utilisé cette stratégie dans toutes les activités de leur chaîne de valeur allant des achats jusqu'à la distribution, en passant par le transport et le stockage.

Il ressort aussi de notre étude que la stratégie de coopération peut être utilisée dans toutes les phases de développement d'une entreprise. Dans le cas étudié, la coopération a grandement contribué au succès de la phase de lancement de l'entreprise ; cette réussite a conforté les dirigeants de l'entreprise dans leur volonté d'utiliser la même stratégie pour réussir la phase de croissance.

L'étude corrobore aussi certains irritants qui peuvent émerger lors du fonctionnement d'une alliance coopérative. Il y'a par exemple le cas de l'ancien partenaire qui a dérobé la base de données qui contenait l'ensemble des clients et leurs habitudes d'achat. Il y'a aussi le cas de cet autre partenaire qui est entré en alliance avec l'entreprise uniquement dans le but d'écouler son excédent de stock, sachant pertinemment que le marché pour ce produit était déjà saturé ; profitant ainsi du manque d'expérience des dirigeants de Distribution Lovaf.

Dans le cadre d'une recherche future, Il pourrait être intéressant de poursuivre cette étude de cas afin de valider les résultats de l'utilisation de cette stratégie dans la phase de croissance. Cette deuxième phase de l'étude permettrait de voir si l'expérience engrangée par l'entreprise lors de la mise en œuvre de la coopération dans la phase de lancement, a permis d'obtenir des résultats meilleurs dans la phase de croissance ; les dirigeants de l'entreprise ont en effet mentionné qu'ils avaient beaucoup appris et retenus des leçons des alliances nouées lors de la phase de lancement.

Conclusion

Tel que susmentionné dans notre question de recherche, l'objectif de notre étude porte sur la stratégie de coopération. Dans le cadre de notre étude de cas unique portant sur une PME, notre questionnaire était de savoir si le succès obtenu dans la phase de lancement de l'entreprise, grâce à la stratégie de coopération, pourrait à nouveau être obtenu dans la phase de croissance en utilisant la même stratégie ? Et si tel devait être le cas, est-ce que cette stratégie serait simplement répliquée telle quelle ou bien l'expérience découlant de son usage en phase de lancement pourrait aider les dirigeants de l'entreprise à l'adapter au contexte spécifique de l'entreprise afin d'en assurer un meilleur succès ?

En plus de vérifier l'applicabilité de la stratégie de coopération selon le cycle de croissance de l'entreprise (lancement, croissance et maturation), la deuxième partie de notre questionnaire était de savoir si, sur la chaîne de valeur de l'entreprise, la stratégie de coopération peut non seulement être utilisée pour des activités en amont de l'entreprise (achat, logistique d'expédition, expédition, transport) ou bien seulement à celles situées en aval (logistique de réception, stockage, distribution, communication) ?

Nos entretiens semi-dirigés avec les deux principaux dirigeants et propriétaires de l'entreprise (voir tableau 12 pour le profil des dirigeants) ont non seulement permis de confirmer que l'entreprise était bien passée de sa phase de lancement vers sa phase de croissance, mais ces entretiens ont aussi permis d'expliquer comment la stratégie de coopération a été mise en œuvre durant la phase de lancement.

Il est ressorti de nos entretiens semi-dirigés que, malgré quelques ratés liés au manque d'expérience de l'entreprise et ses dirigeants, la stratégie de coopération a grandement permis à

l'entreprise de réussir sa phase de lancement. La coopération a entre autres permis la réduction des coûts, facilité la mise en relation avec les fournisseurs, accéléré la rentabilisation des investissements et réduit le délai de passage de la phase de lancement à la phase de croissance.

Grâce à cette expérience issue de la mise en œuvre de la coopération durant la phase de lancement et le fait d'avoir commencé à dégager des marges bénéficiaires de plus en plus substantielles avec l'entrée en phase de croissance, les dirigeants de l'entreprise ont décidé de faire à nouveau recours à la coopération pour réussir leur phase de croissance. Cependant, ils voudraient apporter des changements importants dans la façon de nouer et de mettre en œuvre des alliances avec des concurrents. Par exemple, ils ont décidé que toutes les ententes seront désormais formalisées par écrit afin d'éviter des écueils comme ce fut le cas lors du lancement. Les ententes auront désormais une durée limitée afin de ne pas nuire au développement organique de l'entreprise. Afin de mieux protéger leur savoir-faire et préserver leur avantage concurrentiel, les dirigeants ont décidé de créer une entité distincte et autonome qui servira désormais d'intermédiaire entre Distribution Lovaf et les futurs concurrents ; ce serait pour eux la meilleure façon de limiter le type et la quantité d'information que l'entreprise peut partager avec ses concurrents. Cette entité leur permettrait aussi limiter leur niveau de responsabilité dans les futures ententes.

Pour finir, l'entreprise a décidé de ne plus limiter le recours à la coopération seulement pour ses activités en amont de sa chaîne de valeur ; elle compte désormais étendre cette stratégie dans l'ensemble des activités de sa chaîne de valeur. Par exemple, au niveau de son activité de distribution, l'entreprise a décidé qu'en plus de sa plateforme de distribution en ligne *distributionlovaf.com*, elle va ouvrir un magasin physique qui servira non seulement de lieu d'expédition pour les commandes faites en ligne, mais aussi comme boutique pour exposer physiquement les produits. L'aspect coopératif de ce magasin est qu'il permettra à certains

concurrents de l'entreprise d'y exposer des produits qui ne font pas partie de l'assortiment régulier de l'entreprise. L'entreprise se générera ainsi des revenus additionnels sans avoir à supporter des coûts y afférents. Ce revenu additionnel permettrait aussi d'amortir les coûts additionnels qui découleront de la gestion d'un magasin physique, comme le loyer, les assurances et autres charges fixes.

On constate donc que pour une stratégie qui découlait initialement de l'intuition des dirigeants de l'entreprise, la coopétition s'est finalement imposée comme un des moyens incontournables pour le développement de l'entreprise à long terme.

Bibliographie

Thiétart, R.-A. et coll. (2007), *Méthodes de recherche en management*, 3^e édition, Dunod.

Yin, R.K. (2014), *Case study research: Design and methods*, 5e édition, Sage Publications.

Gagnon, Y.C. (2011), *L'étude de cas comme méthode de recherche*, 2e édition, Presses de l'Université du Québec

Avenier, M.-J. & Gavard-Perret, M.-L. (2008), *Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique*. In M.-L. Gavard-Perret et al., eds. *Méthodologie de la Recherche en sciences gestion -Réussir son mémoire ou sa thèse*. Paris, Pearson Education France.

<https://fr.scribd.com/document/464940718/A-Me-thodologie-de-la-recherche-en-sciences-de-gestion-pdf>.

Le Roy, F. Chiambaretto P. (2016). *De la stratégie de coopération au marketing coopératif*. In Des Garets V, Fournier C (eds) *Génération Marketing et Sciences de Gestion*, Economica, Paris.
https://www.researchgate.net/publication/320064305_De_la_Strategie_de_Cooperation_a_Marketing_Cooperatif .

Thomason, S.J., Simendinger, E. et Kiernan, D. (2013). *Several determinants of successful cooperation in small business*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*.

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2012.761800?journalCode=rsbe20>.

RITALA, P. (2012). *Coopetition strategy, when is it successful ? Empirical evidence on innovation and market performance*. *British Journal of Management*.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>

LE ROY, F. et YAMI, S. (2007), *Les stratégies de coopération*. Revue française de gestion, 7(176), 83-86. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-83.htm>

CHIAMBARETTO, P. (2011). *La coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept*. Le Libellio d'Aegis, 7(1), 95-104.

https://www.researchgate.net/publication/50280499_La_cooperation_ou_la_metamorphose_d'un_neologisme_managerial_en_concept

Gaudet, S., et Dominique R. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative : Du questionnement à la rédaction scientifique*. Les Presses de l'Université d'Ottawa. <https://www.ysk-books.com/public/app/books/L%E2%80%99aventure%20de%20la%20%20recherche%20qualitative.pdf>

Mira, B., Le Roy, F. et Robert, M. (2017). *La coopération entre les petites entreprises : une question de proximité* <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2017-v30-n3-4-ipme03334/1042666ar/>

Meschi, P-X. (2006), *Réseaux interorganisationnels et survie des alliances*, Revue française de gestion 2006/5 (no 164) <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-33.htm>

Kuhn, A., Moulin, Y. (2011) *Proximité des acteurs et transformation des conventions, le cas du marché philatélique numérique*, Revue française de gestion <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-43.htm>

Gattet, P., (2019), *Comprendre les stratégies de coopération*, YouTube · Xerfi Canal <https://www.youtube.com/watch?v=0dkCmbdp750>

Chiambaretto, P., Fernandez, A-S. (2017) *La coopétition : et si votre concurrent devenait votre meilleur allié ?* The Conversation <https://theconversation.com/la-coopetition-et-si-votre-concurrent-devenait-votre-meilleur-allie-79704>

Dagnino, G.B., Le Roy, F., et Yami, S. (2007), *La dynamique des stratégies de coopétition*, Lavoisier, Revue française de gestion.
[file:///C:/Users/Daniel%20Noumbo/Downloads/RFG_176_0087%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Daniel%20Noumbo/Downloads/RFG_176_0087%20(1).pdf) Consulté le 10 mai 2022.

Le Roy, F. et Chiambaretto, P. (2016). *De la Stratégie de Coopétition au Marketing Coopétitif*, Génération Marketing et Sciences de Gestion. Economica: Paris: 105–115
https://www.researchgate.net/publication/320064305_De_la_Strategie_de_Coopetition_a_Marketing_Coopetitif

Thomason, S.J., Simendinger, E. et Kiernan, D. (2012), *Several determinants of successful coopetition in small business*, Journal of Small Business & Entrepreneurship.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08276331.2012.761800>

Marquès, P. et Le Roy, F. (2009), *Coopetition between SMEs: An empirical study of French professional football*, International Journal of Entrepreneurship and Small Business
https://www.researchgate.net/publication/247833291_Coopetition_between_SMEs_An_empirical_study_of_French_professional_football

Velmuradova, M. (2004), *Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse*, Laboratoire ERMES, USTV
https://www.researchgate.net/publication/233980052_Epistemologies_et_Methodologies_de_Recherche_en_Sciences_de_Gestion_Note_de_synthese

Ritala, P. (2011), *Coopetition Strategy – When is it Successful? Empirical Evidence on Innovation and Market Performance*, British Journal on Management

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2011.00741.x>

Montréal en statistiques, Service du développement économique : *Population et démographie* (octobre 2017)

http://ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/PAGE/MTL_STATS_FR/MEDIA/DOCUMENTS/19_POPULATION%20ET%20D%20C9MOGRAPHIE_26OCTOBRE2017_IMMIGRATION_AGGL_O_RMR.PDF

Le Roy, F., Yami, S. (2007), *Les stratégies de coopétition*, Revue française de gestion

<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-7-page-83.htm>

Crick, D. (2020), *Compétition et coopération interentreprises : la coopétition pendant la*

pandémie, Carrefour du savoir Telfer, uOttawa <https://telfer.uottawa.ca/carrefour-du-savoir-telfer/meilleur-canada/comp%C3%A9tition-et-coop%C3%A9ration-interentreprises-la-coop%C3%A9tition-pendant-la-pand%C3%A9mie>

Le Roy, F. et Sanou, F. H. (2014), *Stratégie de coopétition et performance de marché : une étude empirique*. Management international <https://doi.org/10.7202/1024198ar>

Brandenburger, A. et Nalebuff, B. (2021), *The Rules of Co-opetition*, Harvard Business Review,

<https://hbr.org/2021/01/the-rules-of-co-opetition>

Rispal., M.H., (2020) *Les études de cas. Application à la recherche en gestion*. Unilim.fr

<https://www.unilim.fr/creop/wp-content/uploads/sites/39/2020/01/La-methode-des-cas.-Application-a-la-recherche-en-gestion-2002.pdf>

Velmuradova, M. (2004), *Épistémologies et Méthodologies de Recherche en Sciences de Gestion. Note de synthèse*. Laboratoire ERMES - USTV

https://www.researchgate.net/publication/233980052_Epistemologies_et_Methodologies_de_Recherche_en_Sciences_de_Gestion_Note_de_synthese

Étapes du cycle de vie d'une entreprise, Practical Business Skills

<https://www.practicalbusinessskills.org/if/getting-started/stages-of-the-business-lifecycle>

Charlebois, S. (2018), *Restrictions diététiques, choix et principales habitudes d'achats en épicerie*, Dalhousie University

https://mma.prnewswire.com/media/786470/Association_des_d_taillants_en_alimentation_du_Qu_bec__ADA__tud.pdf?p=pdf

Annexes

Annexe 1 - Catalogue des produits : Quelques exemples de produits vedettes



Guide pour l'entretien individuel semi-dirigé

Question de recherche : *Après avoir utilisé avec succès la stratégie de coopération pour réussir la phase de lancement, à quel point cette stratégie sera-t-elle encore utile durant la phase de croissance et de maturation pour Distribution Lovaf ? selon le cas, doit-elle se faire seulement en amont ou en aval de la chaîne de valeur de l'entreprise ? Ou bien sur l'ensemble des activités de la chaîne de valeur ?*

Introduction

Présentation du sujet de recherche

Présentation anonyme de l'interviewé

- a) Fonction dans l'entreprise
- b) Expérience dans l'entreprise
- c) Expérience dans le secteur d'activité (importation et commerce en ligne)
- d) Age
- e) Les motivations pour œuvrer dans ce domaine

Stratégie de coopération lors du lancement de Distribution Lovaf

1. Parlez-nous de stratégie que vous avez utilisée pour réussir le lancement de votre entreprise
2. Sur quelle/quelles activité(s) de votre chaîne de valeurs s'appliquait cette stratégie (production, achat, transport, logistique, stockage, distribution) ?
3. Pour quelles raisons aviez-vous fait le choix de la stratégie de coopération (Complémentarité, mutualisation des dépenses, standardisation, diminution des risques, accélérer la rentabilité, contrer la concurrence) ?
4. Avez-vous rencontré des difficultés particulières lors de l'exécution de cette stratégie ?

5. Comment avez choisi votre/vos partenaires dans cette alliance ? Combien étaient-ils ? Étaient-ils tous du même secteur d'activité ?
6. Les règles encadrant votre alliance ont-elles été respectées par tous les coopétiteurs ?
7. Quelles étaient vos attentes initiales par rapport à cette alliance ? Les résultats obtenus ont-ils été satisfaisants ?
8. Quelles leçons tirez-vous de cette expérience ? Et vos partenaires ?
9. L'alliance coopétitive avait-elle une durée limitée ou bien est-elle toujours en vigueur ?
10. Si cette stratégie était à reprendre, vous y prendriez-vous différemment ?

Stratégie de coopétition pour la phase de croissance de Distribution Lovaf ?

11. Selon le cycle de vie de votre entreprise, confirmez-vous qu'elle est déjà en phase de croissance ?
12. Avec le succès de la stratégie de coopétition en phase de lancement, comptez-vous la poursuivre dans la phase de croissance ?
13. Allez-vous poursuivre l'alliance avec les mêmes concurrents ou bien vous comptez choisir d'autres ?
14. En phase de lancement, la coopétition portait essentiellement sur le transport et la logistique, comptez-vous l'étendre à d'autres activités de la chaîne de valeur de votre entreprise ?
15. Avez-vous mis en place des moyens ou des outils pour protéger votre savoir-faire contre des concurrents qui auraient de mauvaises intentions ? Si oui, lesquels ?
16. Par rapport à l'exécution de la stratégie de coopétition pendant la phase de lancement, y apporterez-vous des changements pour cette phase de croissance ?
17. Fixeriez-vous une durée limite pour cette alliance ? si oui selon quels critères ?

Conclusion

18. Récapitulatif de l'entretien

19. Avez-vous d'autres idées ou réflexions au sujet de la coopération ?

20. Remerciements