

Le paradoxe de coopétition : Perception des entrepreneurs-salariés

Gravez Maxime

CRESEM, Université de Perpignan, 52 avenue Paul Alduy, 66860, Perpignan, France

maxime.gravez@etudiant.univ-perp.fr

Da Fonseca Marie

MRM, Université de Montpellier, Espace Richter Rue Vendémiaire, Bât B
34960, Montpellier, France

Université de Perpignan, 52 avenue Paul Alduy, 66860, Perpignan, France

Marie.da-fonseca@univ-perp.fr

Botti Laurent

CRESEM, Université de Perpignan, 52 avenue Paul Alduy, 66860, Perpignan, France

Laurent.botti@univ-perp.fr

Résumé : L'article propose d'analyser la perception de la relation de concurrence et de la relation de coopération, composantes du paradoxe de coopétition (Bengtsson & Kock, 2000), par les entrepreneurs-salariés (ES) en coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Pour ce faire, la théorie du sensemaking est mobilisée (Weick, 1995). Les CAE sont des structures accompagnatrices de déploiement d'activités. Ces activités se retrouvent en concurrence mais vont pour autant coopérer entre elles. Par conséquent la littérature concernant les entrepreneurs coopétitifs est mobilisée (Dana & Guieu, 2014 ; McGrath, O'Toole & Canning, 2019). Par son caractère exploratoire, une démarche qualitative et abductive est appliquée afin d'analyser les ressentis et le sens que les ES donnent à leurs actions entrepreneuriales. Vingt-cinq entretiens semis-directifs sont réalisés dans des CAE généralistes et spécialisées. Ils permettent d'identifier l'importance du sens pour le développement des activités entrepreneuriales et la nécessité pour les CAE de prendre en compte la présence du paradoxe de coopétition entre les ES pour leur accompagnement. Ainsi, cette recherche permet d'envisager l'élargissement du spectre d'accompagnement destiné aux ES par les CAE.

Mots clés : Paradoxes, coopétition, sensemaking, entrepreneurs, entrepreneurs-salariés

1. Introduction

Les CAE ont pour cœur de métier le développement de projets entrepreneuriaux (Bajard, Leclercq, 2019). Les CAE, par leur fonctionnement, prônent la coopération, or si certaines sont généralistes et accompagnent des ES dans différents domaines d'activités d'autres sont spécialisées sur un secteur d'activité. Ainsi, les ES se retrouvent à devoir coopérer avec leurs concurrents, ce qui fait croître la structure qu'est la CAE (Gravez, Botti, Da Fonseca, 2022).

Comme l'exprime Smith, Lewis, Jarzabkowski et Langley (2017) *“Les poètes et les philosophes parlent depuis longtemps du paradoxe comme d'un élément fondamental de l'expérience humaine.”* (p.1). Les paradoxes, pour ne citer que quelques exemples, sont abordés par les sciences psychanalytiques, cognitives, ou encore les sciences de gestion dans l'analyse du management des organisations (Smith et al, 2017). Ils sont définis comme *“une contradiction entre des éléments qui s'excluent mais coexistent”* (Smith & Lewis, 2011, p.387). Les paradoxes sont présents dans la plupart des secteurs d'activités comme la mode (Froment, 2015), l'agroalimentaire (Granata, Le Roy, 2014) ou encore la télécommunication (Fernandez, Le Roy, 2015). Avec un environnement de plus en plus concurrentiel et la course à l'innovation de plus en plus rapide, les entreprises sont conduites au paradoxe de coopérer avec des concurrents pour faire face à l'instabilité de leur environnement, autrement dit à faire de la coopération (Chiambaretto, Fernandez & Le Roy, 2019). La coopération permet à une entreprise d'avoir accès à de nouvelles ressources lui permettant de se développer. Si la littérature a majoritairement étudié la coopération entre les organisations (Bengtsson & Kock, 2000 ; Battista Dagnino, Le Roy, & Yami, 2007 ; Chiambaretto, Fernandez & Le Roy, 2019), elle existe également au niveau des individus mais a été relativement peu abordée. En effet, la coopération inter-individuelle *“apparaît à différents niveaux hiérarchique et fonctionnels (Tidstrom, 2009).”* (Chiambaretto, Fernandez & Le Roy, 2019, p.11) mais reste étudiée au sein de groupes d'individus dans des entreprises et peu entre entrepreneurs (Dana & Guieu, 2014 ; Mione 2009). Or, selon Dana et Guieu (2014), l'usage de la coopération est susceptible de modifier profondément le business model des entrepreneurs. De plus, la coopération *« peut aider au développement d'un entrepreneuriat soutenable, à l'heure où de nombreuses politiques publiques souhaitent renforcer l'entrepreneuriat comme facteur central de lien social. Or, bien souvent, seule la dimension économique, notamment concurrentielle, est favorisée dans ces démarches, alors que leur réussite tient largement à des éléments sociaux, culturels et identitaires »* (p.187). Les auteurs invitent par conséquent à multiplier les études en contexte entrepreneurial.

Pour analyser le vécu des entrepreneurs, la théorie du sensemaking semble intéressante. En effet, il est possible de penser que la sphère cognitive de l'entrepreneur est déterminante dans son comportement. Selon Weick (1995), le sensemaking se concentre sur l'interprétation de la réalité par l'individu, ainsi il est possible de se questionner sur comment la coopération est interprétée par les entrepreneurs. Le cas des entrepreneurs, et plus particulièrement, le cas des ES en CAE permet d'explorer un terrain particulier constitué d'acteurs singuliers autant par leur activité que par leur statut. La prise en compte du sens derrière leurs actions et leurs perceptions est nécessaire dans le spectre de leur accompagnement.

Une méthodologie basée sur la recherche qualitative exploratoire est mise en place afin de répondre au mieux à la problématique posée : Comment le paradoxe de coopération est vécu par les ES en CAE ?

L'article se compose de trois sections. La première section est une revue de la littérature sur le paradoxe de coopération, puis le paradoxe des entrepreneurs coopératifs et enfin l'approche du paradoxe de coopération par la théorie du sensemaking. La seconde section présente la

méthodologie utilisée pour recueillir et traiter les données issues d'entretiens semi-directifs dans plusieurs CAE. Il y sera développé également la littérature concernant les CAE. Ensuite, la troisième section aborde les résultats. Ils mettent d'une part, en exergue les différentes perceptions des composantes du paradoxe de coopération par la CAE envers les ES. D'autres parts, ils permettent d'analyser le degré de perception des composantes du paradoxe de coopération par les ES en CAE. Enfin, par l'analyse des valeurs partagées par les ES il est possible de comprendre les différentes actions menées par les ES et d'identifier celles en lien avec la coopération. Pour finir une discussion/conclusion des résultats vient clore cet article.

2. Revue de littérature

La revue de littérature s'intéresse en premier lieu au paradoxe de coopération, en second lieu au paradoxe des entrepreneurs coopératifs, et enfin à l'approche par le sensemaking du paradoxe de coopération.

2.1 Le paradoxe de coopération

Au sein d'une vaste littérature qui explore l'émergence des paradoxes dans une pluralité de secteurs d'activités (Guo, Bo, Tong & Zhang, 2020 ; Civera, Cortese, Mosca & Murdock, 2020 ; Fernandez & Le Roy, 2015; Froment, 2015 ; Granata & Le Roy, 2014), la typologie des paradoxes organisationnels de Smith et Lewis (2011) fait autorité. Ces auteurs identifient 4 types de paradoxes organisationnels : (1) *Les paradoxes d'apprentissage (learning paradoxes)*. Pour Guilmot et Vas (2013), le paradoxe d'apprentissage se manifeste par un ajustement sans cesse des méthodes de travail que les individus ont appris dans le passé pour les adapter au présent. (2) *Les paradoxes d'appartenance (belonging paradoxes)*. Pour Michaud et Audebrand (2014), « ces paradoxes correspondent aux tensions entre identité personnelle et appartenance à un groupe ou entre les rôles opposés que doivent tenir simultanément les membres d'une organisation. » (p.155). (3) *Les paradoxes de gestion (organizing paradoxes)* se révèlent lorsqu'un résultat peut être atteint de différentes manières. Les tensions découlent de l'opposition des contextes de travail collaboratif et compétitif, de l'autonomie et du contrôle, ou encore de la routine et du changement. Le paradoxe est illustré par les tensions par rapport aux résultats souhaités de l'organisation et aux stratégies à privilégier pour y arriver (Horvath & Dechamp, 2020). Enfin, pour (4) *les paradoxes d'exécution (performing paradoxes)* les tensions prennent forme entre les demandes divergentes et souvent contradictoires des différentes parties prenantes internes et externes à la structure (Smith & Lewis, 2011). Ces paradoxes se retrouvent par exemple au sein des coopératives. Les travailleurs des coopératives, poussés par leur éthique sociale, sont tiraillés entre effectuer un travail de qualité ou en quantité pour répondre aux exigences financières de l'organisation afin d'assurer sa pérennité (Audebrand, 2017).

Dans ce cadre, la coopération définit comme « une relation dyadique et paradoxale qui émerge lorsque deux firmes coopèrent sur certaines activités, comme dans une alliance, et qu'en même temps, elles se concurrencent sur d'autres activités » (Bengtsson & Kock, 2000, p.142) est bien un paradoxe.

Les acteurs intégrant ce paradoxe bénéficient alors de « la stratégie relationnelle la plus performante, puisqu'elle apporte à l'entreprise le double bénéfice procuré par la coopération et par la compétition » (Yami & Le Roy, 2010, p.5).

Ce double bénéfice est caractérisé par la création de valeur dû à la coopération, et à l'appropriation de valeur dû à la compétition (Robert, Mira & Le Roy, 2017). Selon Bouncken et Fredrich (2012), les individus coopèrent pour maximiser des intérêts mutuels. Mais en compétition ils agissent pour leur propre intérêt (Luo, Slotegraaf & Pan, 2006). Ainsi c'est au niveau de la création de la valeur partagée et de l'appropriation du bénéfice privé que des

conflits et des tensions naissent (Czakon, 2010 ; Ritala & Tidström, 2014). La coopétition est alors considérée comme fragile. Identifiée comme génératrice de tension entre les partenaires, elle est aussi contre-intuitive et paradoxale. Le risque principal de la coopétition est le comportement opportuniste des partenaires (Quintana-Garcia & Benavides-Velasco, 2004 ; Fernandez, Le Roy, & Gnyawali, 2014). L'opportunisme est défini comme « *la recherche d'un gain pour soi-même au détriment des autres* » (Das & Teng, 2004, p.745). C'est par le dépassement des intérêts mutuels par les intérêts privés que des menaces peuvent être identifiées (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Il est possible d'identifier différents comportements, d'une part, l'utilisation et la combinaison des ressources partagées au profit des ressources privées (Gnyawali & Park, 2009). D'autre part, l'engagement d'une des parties peut se minimiser au profit de bénéfices individuels (Pellegrin-Boucher, Le Roy & Gurau, 2013).

2.2 *Le paradoxe des entrepreneurs coopétitifs*

Dans les entreprises, la coopétition se retrouve à plusieurs niveaux. Au niveau horizontal (coopération et compétition sur les mêmes marchés entre concurrents directs), vertical (coopération et compétition entre acteurs côte à côte sur la chaîne de valeur), au niveau du réseau (coopération et compétition entre les acteurs d'un réseau de valeur), et au niveau dyadique (coopération et compétition par les firmes concurrentes qui coopèrent et se concurrencent en même temps) (Richou, 2017). Chiambaretto, Fernandez et Le Roy (2019) précisent que la coopétition se retrouve au niveau *inter-organisationnel*, *intra-organisationnel* et *inter-individuel*. La littérature s'orientant principalement vers le niveau inter-organisationnel de la coopétition, peu de données sont disponibles concernant le niveau inter-individuel. En effet, peu de recherches ont été menées concernant l'entrepreneur coopétitif (Dana & Guieu, 2014 ; McGrath, O'Toole & Canning, 2019).

L'entrepreneur est un individu qui connaît un certain nombre de freins au démarrage de son activité. D'une part, des difficultés peuvent déjà apparaître lorsque l'entrepreneur est étudiant. Dans leur cas il est possible de rencontrer un environnement éducatif difficile, un accès difficile aux financements et aux marchés, des lourdeurs administratives ou encore des sanctions en cas de faillite (Beghain, 2019). D'autres part, la commission Européenne évoque « *un état d'esprit ambiant qui ne reconnaît pas et ne récompense pas suffisamment l'esprit des entrepreneurs* » (p.1). Pour pallier à ces freins et au manque de ressources, des dispositifs sont mis en place. Par exemple, des incubateurs d'entreprises « *dont l'objectif est d'accompagner des créateurs d'entreprise* » (Postaire, Alcouffe & Boitier, 2021, p.17), se développent. Ils proposent du coaching, des formations, la mise à disposition d'un bureau au sein d'un espace de travail commun, des ressources comme des bases de données ou encore l'organisation d'évènements. Ainsi, les entrepreneurs peuvent interagir avec les autres entrepreneurs hébergés (Postaire, Alcouffe & Boitier, 2021). Cet exemple traduit alors les enjeux et les risques pour les entrepreneurs de créer une activité. Isolés et disposant de peu de ressource, ces derniers ont besoin d'échanger entre eux pour développer leur activité (McGrath, O'Toole & Canning, 2019).

Ainsi, le paradoxe de coopétition pour les entrepreneurs représente un état d'esprit, des interactions et un environnement de réseau nécessaire au développement de leur activité (McGrath, O'Toole & Canning, 2019). Il est possible de coopérer avec chaque partie prenante composante de l'environnement d'une entreprise (Robert, Mira & Leroy, 2017). Alors, les entrepreneurs et notamment les petites entreprises ont tendance à coopérer avec leurs concurrents (Yami, 2008). Par la coopétition, ces structures bénéficient de ressources difficilement disponibles seul (Morris, Koçak & Özer, 2007). Cependant, faire appliquer une relation de coopétition entraîne certains risques et leur multiplication selon le nombre d'acteur

en coopération (Robert, Mira & Leroy, 2017). Dans ce cadre-là il est nécessaire que les acteurs intègrent le paradoxe de coopération et la différenciation d'objectifs comme l'exprime les auteurs : *“Avec le temps, ce n'est que par l'intériorisation par les individus concernés [...] que la coopération est viable. [...] Ceci est rendu plus facile par la non-superposition des objectifs des activités menées.”* (Dana, Guieu, 2014, p.185). Il est alors d'une part, possible d'envisager un lien de temporalité concernant l'intégration du paradoxe de coopération. D'autre part, même si la notion d'interdépendance est centrale dans une relation coopérative, les intérêts des acteurs restent convergents et communs. Par cet alignement sur des intérêts communs, naissent alors des actions de coopération (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). Ces actions sont qualifiées de durables par Gnyawali et Madhavan (2001). Elles sont réfléchies car encadrées dans des relations stratégiques, concrètes et ayant une influence sur les actions et résultats de chacun des acteurs de la relation. Par conséquent, il est possible de souligner la mise en place nécessaire de sens en relation avec les actions menées par chaque acteur de la relation. Ainsi, la théorie du sensemaking semble devoir être mobilisée pour la compréhension du paradoxe de coopération.

2.3 Sensemaking du paradoxe de coopération

Les auteurs soulignent que les paradoxes dépendent avant tout des interprétations des acteurs de ces paradoxes. Une même situation peut être perçue comme paradoxale et être source de tension pour un acteur, alors que pour un autre cela ne créera pas de tension. Ainsi, afin de comprendre les actions des entrepreneurs dans le cadre de situation paradoxale coopérative, il convient de mobiliser une approche cognitive. L'approche cognitive permet d'analyser les représentations à l'œuvre en étant non plus centrés sur les traits ou les faits de l'acteur mais sur les facteurs du processus internes d'acquisition de la connaissance. Le sensemaking a été décrit comme *« un processus par lequel les individus développent des cartes cognitives de leur environnement »* (Ring & Rands, 1989, p.342). Diagnostiquer ces cadres mentaux pourrait alors, expliquer pourquoi certains entrepreneurs réagissent différemment des autres alors qu'ils sont face à une pression similaire (Le Menestrel & de Bettignies, 2002), ou pourquoi certains entrepreneurs réussissent à développer des relations constructives avec leurs concurrents alors que d'autres n'y arrivent pas. Selon Weick (1995), l'imprévu, l'inattendu, l'interruption du flux continu des événements ou un choc émotionnel, poussent les individus à mettre du sens à ce qui perturbe l'action. Ainsi, les individus vont utiliser des éléments qui leur sont disponibles afin de *“réparer l'action”* (Vidaillet, 2003, p. 1). Pour se faire un travail de (re)construction de sens (ou sensemaking) est nécessaire. Ce travail est caractérisé comme explicatif et permet de continuer *« l'activité imprévue et de rester en action »* (Vidaillet, 2003, p. 1).

Weick (1979) développe le modèle E-S-R : *« Enactment-Selection-Retention »*. (1) *L'enactment*. Ce terme montre que *« lorsque les individus agissent, ils donnent une existence à des événements et des structures et ils les mettent en mouvement »* (Weick, 1988, p. 306). L'individu va alors chercher à mettre du sens au contexte dans lequel il se trouve. Par l'observation des modifications du contexte où il se trouve, l'acteur privilégiera des indications signifiantes, les interprétera isolément, et enfin les comparera à ses propres représentations et avec celles de groupe. (2) *La Sélection*. Par sa subjectivité personnelle, l'acteur, va sélectionner des scénarii explicatifs vraisemblables (Weick, 1995), diminuant temporairement le niveau équivoque de l'événement. (3) *La rétention*. Cette dernière étape va permettre à l'individu d'enregistrer mentalement les procédés de résolutions efficaces produits de la construction de significations. Le processus de sensemaking traduit ainsi la volonté des acteurs à mettre en place des actions pour comprendre ce qui se passe dans leur environnement.

Par conséquent, c'est par des interactions que les acteurs vont développer des attentes convergentes. De ces dernières découlent la coordination de leur comportement et l'agir ensemble. Ainsi, de ces actions, un sens partagé ou partiellement partagé se crée entre les individus et les conduit à s'engager (ou non) à nouveau dans l'action. De plus, par un sens partagé ou partiellement partagé, une construction collective du sens peut naître sans pour autant engendrer un sens collectif (Allard-Poesi, 2003). Ainsi pour Weick (Koenig, 1996a), c'est essentiellement le degré de perception d'une situation qui va emmener la création collective de sens. Ces travaux nous fournissent une grille descriptive opérationnelle pour la création de sens ou sa perte dans une situation changeante. Alors que les relations entre entrepreneurs varient entre les relations changeantes de concurrence et de coopération, composantes de la coopération, il semble nécessaire de poser la problématique suivante dans le cadre d'un écosystème tel que les CAE : Comment le paradoxe de coopération est vécu par les ES en CAE et pourquoi la prise en compte du sens derrière leurs actions et leurs perceptions est nécessaire dans le spectre de leur accompagnement ?

3. Méthodologie

Afin de pouvoir répondre au mieux à la problématique posée, il a été effectué une recherche qualitative exploratoire qui vise à identifier ce que ressentent les ES en CAE par rapport à la coopération. Ainsi, les composantes de la coopération vont être traitées séparément.

Par le caractère exploratoire de la recherche, une démarche abductive et qualitative est mise en place. Elle permet d'une part, *"une incursion dans les phénomènes réels qui s'inscrivent dans des systèmes ouverts dont la finalité ne sera jamais totalement circonscrite"* (Hallée, Garneau, 2019, p. 134). D'autre part, elle interroge *"les faits empiriques dans un va-et-vient entre la construction des conjectures théoriques, les inférences et leurs occurrences dans l'expérience."* (p.126). Ensuite, par la démarche qualitative il sera possible d'enrichir les connaissances concernant la perception du paradoxe relationnel de coopération entre les ES.

Afin de recueillir les données, il a été effectué des entretiens-semi-directifs avec 25 acteurs de CAE dont 3 entrepreneurs en contrat CAPE, 10 entrepreneurs-salariés et 12 entrepreneurs-salariés-associés de CAE. De plus, les entretiens ont été menés dans des CAE généralistes et spécialisées dans un secteur d'activité. Cela a permis de déterminer si l'écosystème (CAE spécialisée ou CAE généraliste) impacte la perception de la situation coopérative pour les entrepreneurs. Les entretiens se sont articulés autour de 8 thèmes établis dans un guide d'entretien : *Le statut de la personne interrogée, L'activité de la personne interrogée, La représentation de la CAE par la personne interrogée, La représentation de la concurrence par la personne interrogée, La concurrence entre les entrepreneurs de la CAE, Les actions mises en place par la CAE par rapport à la concurrence, L'impact de l'environnement de la CAE sur l'activité de la personne interrogée, L'impact de l'activité de la personne interrogée sur l'environnement de la CAE.*

L'analyse des entretiens-semi-directifs a été réalisée avec le logiciel Nvivo et a permis d'extraire le lexique du paradoxe relationnel de coopération.

Tableau 1. Les entretiens-semis-directifs en CAE.

Code de l'entretien	Statut	Activité	Type de CAE	Date de création activité	Durée de l'entretien
CAPE 1	CAPE	Formation informatique	Généraliste	2020	13 mins 34 secs
CAPE 2	CAPE	Mixage de musique	Généraliste	2021	54 mins 38 secs
CAPE 3	CAPE	Cabinet de recrutement	Généraliste	2020	49 mins 54 secs
ES 1	ES	Rédactrice Web	Généraliste	2019	1 h 20 min 30 secs
ES 2	ES	Mixage de musique	Généraliste	2019	1 h 19 min 28 secs
ES 3	ES	Permaculture en agroécologie	Généraliste	2019	50 mins 01 secs
ES 4	ES	Naturopathe	Généraliste	2020	40 mins 48 secs
ES 5	ES	Formations numériques pour les séniors	Généraliste	2019	57 mins 19 secs
ES 6	ES	Tapiserie d'ameublement	Généraliste	2020	48 mins 16 secs
ES 7S	ES	Menuisier	Spécialisée	2019	1 h 01 mins 46 secs
ES 8S	ES	Charpentier	Spécialisée	2019	1 h 04 mins 49 secs
ES 9S	ES	Couvreur zingueur	Spécialisée	2020	54 mins 56 secs
ES 10S	ES	Electricien	Spécialisée	2020	40 mins 16 secs
ESA 1	ESA	Verrier	Généraliste	2009	1 h 14 mins 19 secs
ESA 2	ESA	Formation informatique	Généraliste	2012	1 h 18 mins 37 secs
ESA 3	ESA	Développement informatique	Généraliste	2006	1 h 03 mins 02 secs
ESA 4	ESA et directeur	Conception graphique	Généraliste	2007	1h 39 mins 50 secs
ESA 5	ESA	Communication	Généraliste	2008	48 mins 46 secs
ESA 6	ESA	Graphiste	Généraliste	2018	47 mins 23 secs
ESA 7	ESA et co-directeur	Conseil d'entreprise	Généraliste	2011	1 h 12 mins 39 secs

ESA 8S	ESA	Entretien de jardin	Spécialisée	2015	1h 00 mins 41 secs
ESA 9S	ESA	Entretien de jardin	Spécialisée	2014	1h 16 mins 10 secs
ESA 10S	ESA	Charpentier	Spécialisée	2013	30 mins 52 secs
ESA 11S	ESA	Menuisier	Spécialisée	2018	46 mins 18 secs
ESA 12S	ESA	Charpentier	Spécialisée	2013	1 h 07 mins 51 secs

Source : Auteurs

La pluralité des profils d'individu sélectionnés a fait ressortir la perception du paradoxe de coopération interindividuelle et a permis d'interpréter au mieux les ressentis des ES en CAE généralistes et spécialisées.

3.2 Les coopératives d'activité et d'emploi

Les CAE s'inscrivent dans le champ de l'ESS généralement sous la forme de SCOP. Ce sont des entreprises accompagnatrices de porteurs de projets (Bajard & Leclercq, 2019). D'une part, "*[Les CAE] permettent à des demandeurs d'emploi et des entrepreneurs individuels de tester et de développer leur projet d'activité*" (Brulé-Josso & Liberos, 2019, p.49). D'autre part, elles octroient certains avantages sociaux comme la possibilité pour les ES de démarrer une activité sans immatriculation juridique, de garder leurs droits sociaux et d'avoir accès à un service mutualisé (Brulé-Josso & Liberos, 2019).

Le service mutualisé que proposent les CAE correspond à un accompagnement de l'ES. Une équipe d'accompagnement va être à sa disposition afin qu'il puisse atteindre ses objectifs (fixés avec l'équipe d'accompagnement) au travers de son activité. L'équipe d'accompagnement est composée de salariés permanents qui occupent généralement les postes de « *chargés d'accompagnement, comptables, gérants, secrétaires* » (Brulé-Josso & Liberos, 2019, p.50).

De plus, le parcours de l'ES dans la CAE s'articule généralement autour de trois contrats. Un premier Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise (CAPE) renouvelable deux fois, qui n'est pas considéré comme un contrat de travail. S'ensuit à terme, un contrat d'Entrepreneur-Salarié (ES) considéré comme un contrat de travail à durée déterminée (CDD), et par la suite, ou si les résultats de l'activité le permettent, un Contrat d'Entrepreneur-Salarié-Associé (CESA), considéré comme un contrat de travail à durée indéterminée (CDI). Le CESA permet à l'ESA (Entrepreneurs-Salariés-Associés) de participer activement à la gouvernance de la CAE. Ainsi, l'ES à travers son contrat va être liée à la CAE et va pouvoir bénéficier de la sécurité du contrat salarial, tout en étant soumis aux obligations entrepreneuriales qui sont de travailler pour développer son activité. Alors certains paradoxes font surface. D'une part en matière de subordination : « *D'un côté, comme tout salarié, celui-ci [l'ES] est lié par un contrat de subordination à son employeur, la CAE. Le paradoxe réside dans le fait que le travail en question est un travail d'entrepreneur, pour lequel il est autonome* » (Hernandez, Lethielleux, 2016, p.40). D'autre part, en matière de gestion de l'organisation : "*ayant pour mission d'assurer la bonne santé de la CAE, le gérant, peut faire des choix à l'encontre de sa mission sociale initiale et opter pour une orientation plus économique de la CAE. Par conséquent, une dérive de mission peut naître de la volonté du gérant.*" (Gravez, Botti, Da Fonseca, 2022, p.18). Puis en matière de concurrence entre les ES : "*Il est fréquent au sein des CAE de retrouver une concurrence entre les activités accompagnées [...]. Les entrepreneurs sont donc*

dans une logique de développement individualiste de leur activité qui va permettre le développement collectif de la CAE. Leur progression bénéficie donc également à leurs concurrents, par l'intermédiaire de la CAE à laquelle ils adhèrent." (Gravez, Botti, Da Fonseca, 2022, p.13).

C'est alors dans un contexte coopératif que va être introduit une notion de concurrence. La situation ne paraît pas inédite, mais reste peu étudiée. Pour cette recherche, il s'agit de savoir comment il est possible d'inverser le sens de la dynamique coopérative, en étudiant le passage de la coopération à la concurrence. Nous proposons alors une possibilité d'existence de ce sens de formation des stratégies coopératives, rejoignant ainsi les seules contributions présentant cette orientation, celle de Padula et Dagnino (2007) ainsi que celle de Dana et Guieu (2014). Ces auteurs s'intéressent aux forces susceptibles de générer la concurrence au sein d'un contexte coopératif. Ces forces peuvent être endogènes (internes à la relation de coopération, générées par l'interaction entre les acteurs coopérateurs), ou exogènes (externes à la relation de coopération), générées par l'environnement de la relation.

4. Résultats

Dans un premier temps, les résultats mettent en évidence les différentes perceptions des composantes du paradoxe de coopération rencontrées par les ES en CAE (3.1). Dans un second temps, les résultats permettent d'identifier la présence de relation de coopération entre les ES (3.2). Enfin, par l'analyse des valeurs partagées par les ES il est possible de comprendre les différentes actions menées par les ES et d'identifier celles en lien avec la coopération (3.3).

4.1 Les composantes de la coopération entre CAE et ES

La perception de la concurrence et de la coopération ne se fait pas exclusivement au niveau des entrepreneurs et entre les entrepreneurs. Il est possible d'analyser cette perception au niveau de l'organisation pour l'entrepreneur.

D'une part, certains dispositifs, comme des chartes et leur signature par tous les ES, vont être mis en place afin d'anticiper les perceptions négatives de la concurrence. La signature de ces dispositifs traduit alors le même degré de perception des ES à faire partie d'une organisation qui va encadrer leur activité entrepreneuriale.

"On a vraiment réfléchi sur les problèmes de concurrence en interne, on a édité une charte en collectif qui est disponible à tous." (ESA 4).

"On a signé une "charte d'éthique de qualité de service à domicile". Je pense que c'est important parce qu'on rentre dans un groupe" (ESA 8S).

Cependant, bien que ce type de dispositif soit mis en place, la concurrence est toujours présente et génère des tensions entre les ES. Elle se manifeste lors de la mise en place d'appels d'offres ou lorsque des rivalités deviennent trop exacerbées. Alors, lorsqu'un événement comme celui-ci se manifeste, il est décidé de sortir l'ES de la CAE.

"Si ça arrive [cas d'une concurrence exacerbée] il y a un arbitrage et quelqu'un sort, c'est que la personne c'est planté sur son but" (ES 5).

"Est-ce qu'on fait une instance arbitrale entre associés ou est-ce que c'est du rôle de la direction générale qui ont une problématique entre entrepreneur par rapport à une question de concurrence ? Alors là on travaille dessus à travers des groupes de travail et ça devrait être géré." (ESA 7).

Cependant, la gestion totale de la concurrence n'est pas établie. Cela se traduit par la non-gestion de la concurrence entre les ES de la part de la CAE. Cette non-gestion est d'autant

plus présente qu'elle est acceptée par les ES qui estiment que la CAE n'a pas à intervenir dans ce type de situation.

“La coopérative n'intervient pas plus que ça en cas de concurrence, le marché c'est l'entrepreneur qui le fait ou ne le fait pas [...] La CAE n'as pas à intervenir dans la concurrence” (ESA 8S).

“Pour moi elle ne doit pas se mêler de ça [...] chacun travail sur son client mais la CAE doit je pense juste assurer ces taches d'accompagnement [...] alors la concurrence c'est à nous de gérer ça, on s'adapte au niveau du prix mais non elle ne doit pas se mêler” (ESA 11S).

Par conséquent, il est possible d'analyser que les individus membres de la CAE souhaitent apaiser la concurrence au sein même de la CAE. Cependant, pour les ES il ne fait pas sens pour la CAE d'intervenir systématiquement lors d'une concurrence. Les attentes de chacun sont alors convergentes et permettent l'établissement collectif d'un sens envers la concurrence.

D'autre part, il est nécessaire pour les CAE de faire percevoir la notion de coopération entre les ES. Cette notion de coopération correspond à une des valeurs des CAE et doit pouvoir être identifiée au niveau des activités et de la relation avec les ES. Dans un premier temps la CAE va permettre aux ES d'établir des devis ou d'établir des factures ensemble lorsqu'ils travaillent ensemble. Cette action est alors perçue comme opportune pour les ES et les pousse à coopérer dans une relation professionnelle d'activités complémentaires.

“On répond ensemble à des opportunités de marché et donc c'est plus du relationnel qui s'est construit au fil des années sur des activités complémentaires.” (ESA 4).

Ensuite, dans la même perceptive de perception de coopération, les CAE mettent en place des groupes de travail. Ces derniers permettent aux ES de partager de manière formelle des conseils et d'apporter leur participation à la vie de la CAE. Ainsi, cette action représente pour les ES un moyen de travailler et de coopérer à travers la CAE. Le degré de perception de la coopération à travers la CAE est donc adéquate pour former de tels relations.

“Il y avait des entrepreneurs qui avaient commencé à travailler sur la même chose que moi et au final c'est des échanges de pratiques [...] ensuite vous avez des entrepreneurs qui montent des projets ensemble, contacte les partenaires ensemble et qui font des groupes de travail comme si on était dans la même entreprise.” (ES 5).

“Je me suis connecté avec 2 informaticiens de la CAE et on a créé DIMDT [...] c'est Département Informatique de Mine De Talents. En 2016 DIMDT a évolué, on l'a ouvert à toutes les personnes qui voulait l'intégrer et qui a pour activité l'informatique et les nouvelles technologie [...] maintenant on est 5, le collectif est là pour avoir vraiment une représentation. L'idée c'est de communiquer avec une entité même si on travaille pour soi, c'est DIMDT qui est mis en avant” (ESA 3).

“Il y a un groupe [au sein de la CAE] qui porte les gens vers la coopération” (ESA 5)

Enfin, la coopération entre les ES par la CAE prend une toute autre forme lorsque ces derniers ont accès à une trésorerie commune. Cette trésorerie, alimentée par une cotisation par et pour les ES, permet à tous les ES du même secteur de palier aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer. Cette initiative alimente la coopération avec les ES qui se retrouvent dans les valeurs de la CAE.

“Il y a la trésorerie sur laquelle on peut compter si jamais il y a des problèmes. Je trouve que ça c’est chouette d’être solidaire entre les métiers du bâtiment, c’est une bonne valeur et c’est quelque chose que je trouve bien.” (ES 8S).

Par la mise en place de ces dispositifs, les CAE tiennent compte de la complexité de l’environnement entrepreneurial où les ES développent leurs activités. Les CAE mettent alors du sens à leur missions et agissent en conséquence pour les ES. En ce qui concerne les ES, le degré de perception de la coopération et de la concurrence va permettre de traduire leurs actions. Par conséquent, étant donné qu’il y a coopération lorsqu’il y a simultanément de la coopération et de la concurrence il sera possible d’analyser à quel degré est présente la relation de coopération entre les ES.

4.2 La coopération : une composante des relations inter-entrepreneurs-salariés

Au cours du développement de leur activité, les ES sont amenés à travailler avec leurs concurrents. Il leur arrive de mettre en place des projets ensemble pour améliorer leur activité. Dans ce cas, les ES perçoivent au même degré la coopération avec un concurrent, ce qui les pousse à agir dans ce sens.

“Pour le moment avec 2 autres entrepreneurs on est en co-écriture d’une nouvelle formation qui va nous permettre de devenir praticiens de bilan de compétence” (CAPE 3).

Ce travail effectué avec un ou plusieurs concurrents est le bienvenu par certains ES qui voient d’un bon œil la coopération avec les concurrents. Il est alors question de *“complémentarité”* (ES 4).

“Je pense que c’est quelque chose de bien [la concurrence] et puis on est dans la complémentarité [avec les ES de la CAE], pas dans la concurrence. Un peu de concurrence c’est bien car ça aide à faire connaître mon activité qui n’est pas beaucoup connue” [...] “On s’est toutes appelées [Les ES sur le même secteur d’activité] et on s’envoie des clients, on fait tester nos pratiques, on découvre ce qu’on aime ou pas et en fonction des demandes des clients on renvoie vers les collègues.” (ES 4).

Cependant, bien que pour certains ES la coopération soit bien marquée et que chaque ES en tire les bénéfices, ce n’est pas le même schéma qui s’illustre hors de la CAE. L’ES qui souhaite coopérer avec ses concurrents en dehors de l’écosystème de la CAE, se retrouve vite en désillusion. Il est alors intéressant d’analyser que la CAE va apaiser la perception de la concurrence des ES.

“Je n’ai jamais eu de problème avec d’autres entrepreneurs de la coopérative [...] j’ai déjà essayé de travailler avec d’autres entrepreneurs à l’extérieur de la coopérative et j’ai été très déçu. Alors que cette semaine j’ai travaillé avec le petit nouveau, on a fait le devis, on a travaillé ensemble et je sais que si j’ai besoin de lui sur un chantier il sera là et là je n’ai pas de soucis à me faire.” (ESA 9S).

La coopération, choisie par les ES, est alors bienvenue dans le développement de l’activité. Ce dernier va même faire profiter les nouveaux entrants ES de la CAE pour que la situation de marché bénéficie à tous.

Par conséquent, bien qu’elle ne soit pas qualifiée et identifiée par les ES, la coopération entre ES est bien présente. Par ailleurs, chaque ES stimulant cette coopération en tire des bénéfices en matière de développement d’activité.

Cependant, la perception de la coopération et de la concurrence n'est pas à un degré égal pour tous les ES. Ainsi, il est intéressant de s'orienter vers les valeurs intrinsèques des ES afin de comprendre comment ils agissent à travers ces dernières.

4.3 Les valeurs coopératives

D'une part, en ce qui concerne les actions mises en place par l'ES sur sa perception de la concurrence, certains ES préfèrent travailler seuls par prudence. Par un regard négatif envers la concurrence ou un projet éloigné de l'interaction avec d'autres ES, ces ES vont adopter un comportement distant envers leurs concurrents se caractérisant par de l'inquiétude et de la prudence. Ainsi, la notion d'interaction est importante dans la création d'une relation de coopération inter-entrepreneur-salarié.

" [Concernant la concurrence] Je n'étais pas à l'aise. " (ESA 1).

"Les personnes qui démarrent leur activité s'inquiète qu'il y ait d'autres personnes sur le même secteur qu'eux [...] il y a des gens qui restent très prudents." (ESA 4).

De plus, les ES qui débutent leur activité vont anticiper la concurrence et la voir d'un mauvais œil. Pour eux, il n'est pas acceptable que d'autres ES se retrouvent sur le même secteur d'activité. Alors, le degré de perception d'avoir un concurrent sur le même secteur d'activité va modifier leur humeur et par conséquent leurs actions.

"S'il y a un tapissier qui s'installe en face de moi... bon je vais tirer un peu la gueule" (ES 6).

Enfin, la perception de la concurrence par les ES peut aussi leur permettre d'échanger de bonnes pratiques et d'améliorer leur travail. Ici le degré de perception de la relation de concurrence va avoir un impact positif sur la relation entre les ES mais aussi sur leur travail. Il est possible de remarquer que cette "concurrence saine" concerne une minorité d'ES mais permet alors de lier concurrence et coopération au sens du travail et du partage de valeurs.

"La concurrence c'est vraiment ce que je ressens quand je bosse avec les autres charpentiers de la CAE. Si je peux mettre un mot sur ce qui se passe, c'est de la concurrence interne, au sens où c'est de l'auto-contrôle par nos méthodes. On essaie de faire bien, de faire mieux [...] car on essaie chacun de bosser mieux et de transmettre entre nous nos méthodes entre nous et c'est carrément de la concurrence interne qu'on s'impose." (ES 9S).

Ainsi, l'analyse de la perception de la concurrence par l'ES emmène à s'interroger sur la perception de la coopération des ES au travers de leurs valeurs. Étant donné qu'une "concurrence saine" peut être établie entre les ES, il est possible de penser que la part de coopération est importante dans les relations inter-individuelles des ES.

D'autre part, la coopération est une valeur qui va se retrouver fortement chez les ES. La mise en place d'actions par les ES en fonction de leur perception de la coopération va avoir un impact direct sur les relations et les interactions qu'ils vont partager avec d'autres ES. L'impact de cette perception de la coopération va alors influencer le travail des ES, leurs relations avec les autres ES, leur activité et par conséquent, la CAE.

La coopération est une valeur présente dans le quotidien des ES, dans leur choix de vie et donc dans les actions qu'ils vont mener. Ils voient la coopération comme une façon de modéliser leur vie et d'autant plus leur activité. Cette perception se traduit alors par des changements de postes, des créations de coopératives et des changements de direction autant

personnels que professionnels. Autant d'actions qui découlent du degré de perception de la coopération et qui ramène l'ES à ses valeurs intrinsèques.

“Dans les assurances ça manquait de quelque chose, il y a des choses qui ne me convenait pas et là je retrouve [dans la CAE] des valeurs qui sont importantes pour moi dans ma tête et mon esprit, il n'y a pas que le chiffre qui compte” (ESA 8S).

“J'ai rencontré quelqu'un qui m'a permis de monter ma première coopérative qui était une agence de communication qui a duré 6 ans” (ESA 4).

“La première [raison d'être rentré en CAE] elle est politique [...] idéologique. L'autre raison c'est l'inverse en fait ! C'est essayer de faire l'expérience de la coopération et de la mise en commun de nos moyens” (ES 7S).

Ainsi, la coopération est une valeur qui est déjà ancrée chez l'individu (l'ES) avant qu'il n'intègre la CAE. Il cherche une structure qui porte les mêmes valeurs que lui, cela lui permet d'être en phase avec son activité et sa personne. Cependant, la perception de la concurrence peut être différente au niveau de l'importance que porte l'ES à cette dernière. C'est à dire que bien qu'elle soit présente pour la majorité des ES, la coopération, tout comme la concurrence, peut-être plus ou moins importante en matière de valeur, en fonction du degré de perception de l'ES.

“C'est ce qui m'a plu, c'est l'esprit d'équipe, je suis quelqu'un de tourner vers les autres alors c'est quelque chose qui me correspondait. Il y a des liens qui se sont créés avec d'autres entrepreneurs, on essaie de travailler ensemble c'est ce que j'aime.” (CAPE 3).

“On va travailler à cette émulation de coopération, on a cet état d'esprit, il y a plein de chose à faire” (ES 2).

Par conséquent, le sens et le degré de perception que va mettre chaque ES derrière la notion de coopération va le pousser à agir différemment d'un autre ES ou de la même manière que lui. Certains groupes vont alors se créer et se coordonner, pour construire collectivement le sens de leurs actions. Des ES concurrents vont partager des demandes de clients et se conseiller entre eux. Pour eux, ces actions vont faire sens car elles servent un but commun au-delà de la seule activité de l'ES. Ainsi, ils ont totalement conscience que leurs actions ont des répercussions sur leur activité, la CAE et les clients des ES concurrents avec qui ils coopèrent. *“Grâce au nouveau charpentier [ES de la CAE] on peut proposer de nouvelles choses aux clients, on n'est clairement pas dans la course au profit, on est à la course à la qualité et au sens.” (ES 8S).*

“Je suis partisan d'aller voir son concurrent car on s'aperçoit souvent qu'on n'est pas en concurrence frontale mais en décalé, ce qui permet de mieux se positionner [...] alors avec les jeunes je vais être plutôt dans le conseil” (ESA 2).

A l'analyse de ces résultats, il est possible d'analyser que la perception de la concurrence et de la coopération varie en fonction des individus et du sens que ces notions représentent pour eux en matière de valeur. Cependant, force est de constater que la majorité des ES considèrent la coopération comme la relation prédominante en CAE. En effet, que les ES soit en CAE généraliste ou spécialisée, qu'ils soient peu expérimentés ou qu'ils aient une expérience certaine, la relation de coopération est la valeur, la raison et le sens principal qui leur a donné l'envie de se lancer en entrepreneuriat en CAE. Les ES vont percevoir par contraste la concurrence ou la coopération, composantes de la relation de coopération, sans pour autant trouver un équilibre entre elles. Ainsi une relation de coopération inter-entrepreneurs-salariés

est bien présente mais connaît majoritairement une relation de coopération dominante. Différentes caractéristiques de l'ES, comme ses valeurs, son activité, son positionnement géographique, son expérience entrepreneuriale ou encore les interactions qu'il va avoir avec d'autres ES vont influencer sa perception des relations de concurrence, de coopération et par conséquent, de la coopération avec les autres ES.

5. Discussion/Conclusion

C'est au quotidien que des interactions inter-individus modèlent l'expérience, les valeurs et influencent les actions du quotidien. Cela est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit pour les ES de développer leur activité. Cet article analyse les différentes perceptions de la relation de concurrence et de coopération, composante du paradoxe relationnel de coopération (Chiambaretto, Fernandez & Le Roy, 2019), entre ES en CAE sous le prisme de la théorie du sensemaking (Weick, 1995).

Le présent article contribue alors aux travaux de Padula et Dagnino (2007) ainsi qu'à ceux de Dana et Guieu (2014) concernant l'entrepreneur coopétitif.

D'une part, Padula et Dagnino (2007) mettent en avant les facteurs explicatifs d'émergence de la coopération : *"l'environnement (c'est-à-dire, la nature changeante et incertaine de l'environnement où les entreprises opèrent) et [...] la structure de connaissance de la dyade (c'est-à-dire, le profil de connaissance relatif de la paire d'entreprises interagissant l'une avec l'autre)"* (p.47). En ce qui concerne les ES en CAE, l'écosystème coopératif de la structure a une nature changeante mais diminue la concurrence par certains dispositifs. Ainsi la coopération domine l'écosystème et les changements s'opèrent principalement lorsqu'un nouveau ES entre dans le marché ou lorsqu'un ES quitte la CAE. Ensuite, les ES connaissent un certain éloignement géographique selon leur activité mais connaissent les ES qui interviennent sur le même secteur d'activité qu'eux, ceux avec qui ils sont en concurrence.

D'autre part, la contribution aux travaux de Dana et Guieu (2014) se fait sur le plan *"méthodologique"*, *"conceptuel"*, et *"praxéologique"* (p.187). Dans un premier temps, l'approche méthodologique permet d'aller au-delà du contexte économique et de gestion d'activité dans un secteur hors champs de recherche classique (haute technologie, innovation, agroalimentaire...). Dans un second temps, la conceptualisation du paradoxe de coopération est découpée selon ses composantes et prend alors en compte la *"culture entrepreneuriale coopérative"* (p.187) selon la perception des composantes par l'individu. Cela permettant une meilleure compréhension du paradoxe de coopération au niveau inter-entrepreneur (Chiambaretto, Fernandez & Le Roy, 2019). Enfin, il ressort que chaque action de l'entrepreneur va être portée par le degré de perception de la concurrence et de la coopération en fonction de ces valeurs, de son vécu, et de son environnement. La notion de mise en place de sens fait écho aux travaux de Weick (1995) concernant la théorie du *sensemaking*. Weick (1995) identifie le *sensemaking* comme l'interprétation de la réalité par l'individu, *"la création de sens"* (p.4). Alors, le démarrage d'une activité en CAE pour les ES, ou une modification de leur environnement, les poussent à mettre du sens derrière leurs actions liées à leurs valeurs. Par conséquent, l'approche des représentations des composantes de la coopération, et la coopération elle-même, par la théorie du *sensemaking*, permet d'établir un lien entre les actions coopératives, que l'ES va mettre en place pour développer son activité, et ses valeurs qui le pousse à l'action.

De plus, il est nécessaire d'évaluer la coopération entre les ES au sens de Bengtsson et Kock (2000) afin d'interpréter au mieux les actions des ES dans le développement de leur activité. Bengtsson et Kock (2000) définissent 3 différents types de relation coopérative entre concurrents. La (1) *Cooperation-dominated Relationship*, qui introduit une domination d'un rapport de coopération entre les concurrents. Cette relation de coopération se traduit par une

relation coopération traditionnelle. La (2) *Equal Relationship*, détermine une relation de coopération qui serait influencée par le degré de coopération et de concurrence entre des concurrents. Elle est notamment caractérisée par une distribution égale de relation de coopération et de concurrence. Enfin, la (3) *Competition-dominated Relationship*, correspond uniquement à de la concurrence, traduisant une relation classique de concurrence. En ce qui concerne la relation de coopération entre les ES, elle correspond alors à la *Cooperation-dominated Relationship* de Bengtsson et Kock (2000). En effet, au vu des démarches coopératives entre ES, un degré de relation de coopération est plus présent qu'un degré de relation de concurrence ou d'un degré équitable de relation de coopération et de concurrence. Ce degré de coopération élevée créer alors un déséquilibre et ne permet pas aux ES de percevoir les bénéfices de la relation de coopération (Malherbe, 2017).

Par conséquent la prise en compte des caractéristiques de perception des composantes de la coopération (concurrence et coopération) pourrait affiner les connaissances à propos de l'accompagnement des ES en CAE. Cela serait possible par la mise en place d'outils d'accompagnement qui prendraient en compte les différentes caractéristiques des profils d'entrepreneurs, leur vécu, leur perception des composantes de la relation de coopération et l'analyse de leur environnement. Cet outil permettrait aux ES de bénéficier alors des bienfaits de la coopération et les bienfaits de la concurrence pour leur activité et pour la CAE.

Pour terminer, d'une part, cet article contribue au niveau théorique à la recherche concernant le paradoxe de coopération entre des entrepreneurs avec un statut spécifique dans un type d'organisation d'autant plus spécifique que sont les CAE. D'autre part, cet article a pour contribution managériale un regard spécifique à l'accompagnement entrepreneurial où l'accompagnement prendrait en compte un large spectre pour atteindre les différents objectifs des entrepreneurs en matière de développement de leur activité. Cependant, cette recherche connaît des limites. Elle s'intéresse à une population particulière que sont les ES en CAE dans un cadre spécifique. Il serait alors envisageable d'élargir ces recherches auprès d'entrepreneurs dans un écosystème classique enfin d'analyser leur vécu de la coopération interindividuelle dans le but de leur apporter une nouvelle approche d'accompagnement.

6. Références

- Allard-Poesi, F. (2003). *Le sens de l'action, Karl E. Weick : sociopsychologie de l'organisation*. Paris, Vuibert.
- Audebrand, L. (2017). Expanding the scope of paradox scholarship on social enterprise: the case for (re)introducing worker cooperatives. *M@n@gement*, 20, 368-393.
- Bajard, F. & Leclercq, M. (2019). Devenir entrepreneur(e) en coopérative d'activité et d'emploi : Les 1001 visages de l'émancipation. *Journal des anthropologues*, 3(3-4), 151-174. p.159.
- Battista Dagnino, G., Le Roy, F. & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, 176, 87-98.
- Beghain, V. (2019). Être étudiant entrepreneur : un levier vers l'entrepreneuriat : Une étude de cas auprès d'étudiants entrepreneurs au sein d'écoles entrepreneuriales en Wallonie. *Dynamiques régionales*, 7, 57-76.
- Bengtsson M., Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29, 5, 411-426.
- Bouncken, R.B., & Fredrich, V. (2012). Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents. *International Journal of Innovation Management*, 16, 1-12.
- Brulé-Josso, S. & Liberos, G. (2019). Entreprendre collectivement en coopérative d'activité et d'emploi : enjeux démocratiques de la coformation à la coopération. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 1(1), 49-63.

- Chiambaretto P. & Fernandez A-S & Le Roy F. (2019). La coopétition ou l'art de coopérer avec ses concurrents. Dans Liarte S. (ed), *Les Grands Courants en Management Stratégique* (281-312) Paris, France, Editions EMS.
- Civera, C. & Cortese, D. & Mosca, F. & Murdock, A. (2020). Paradoxes and strategies in social enterprises' dual logics enactment: A csQCA between Italy and the United Kingdom. *Journal of Business Research*, 115, 334-347.
- Czakon, W. (2010). Emerging Coopetition : An Empirical Investigation of Coopetition as Interorganizational Relationship Instability. In S. Yami, S. Castaldo, G.B. Dagnino & F. Le Roy (Eds), *Coopetition : Winning Strategies for the 21st Century* (58- 73). Cheltenham : Edward Elgar.
- Dana, L.-P. & Guieu, G. (2014). Entrepreneuriat coopétitif : comment intégrer la concurrence dans un contexte coopératif ? Une enquête auprès des éleveurs de rennes sames. *Revue internationale P.M.E.*, 27(3-4), 173–191.
- Fernandez, A.-S. & Le Roy, F. (2015). Les stratégies de coopétition comme source de tensions : le cas EADS-Thales dans l'industrie des satellites de télécommunications. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 19(3), 115–128.
- Das, T. & Teng, B-S. (2004). The Risk-Based View of Trust: A Conceptual Framework. *Journal of Business and Psychology*, 19, 85-116.
- Fernandez, A.-S., Le Roy, F. & Gnyawali, D.R. (2014). Sources and Management of Tension in co-opetition Case Evidence from Telecommunications Satellites Manufacturing in Europe. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222-235.
- Froment, P. (2015). Mobilités des entreprises et territoires : les paradoxes du secteur de la mode à Tanger. *Annales de géographie*, 1(1), 31-50.
- Gravez, M., Botti, L. & Da Fonseca, M. (2022). Identification et gestion des paradoxes organisationnel : Le cas des coopératives d'activité et d'emploi. *Acte de la conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. Annecy, France.
- Gnyawali, D.-R. & Park, B.J.R. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Gnyawali, D.R & Madhavan, R. (2001). Cooperative Networks and Competitive Dynamics : A Structural Embeddedness Perspective. *Academy of Management Review*, 26(3), 431-445.
- Guilmot, N. & Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement permanent. *Question(s) de management*, 3, 53-65.
- Gulati, R., Nohria & N., Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-211.
- Granata, J. & Le Roy, F. (2014). Le management de la coopétition en PME : le cas des vigneronns du Pic Saint-Loup. *Finance Contrôle Stratégie*, 17-2.
- Guo, F. & Bo, Q. & Tong, X. & Zhang, X. (2020). A paradoxical view of speed and quality on operational outcome: An empirical investigation of innovation in high-tech small and medium-sized enterprises. *International Journal of Production Economics*, 229.
- Hallée, Y. & Garneau, J. M. É. (2019). L'abduction comme mode d'inférence et méthode de recherche : de l'origine à aujourd'hui. *Recherches qualitatives*, 38(1), 124–140.
- Hernandez, É. & Lethielleux, L. (2016). Les coopératives d'activités et d'emploi : accompagner autrement pour entreprendre autrement. *RECMA*, 339, 37-55.
- Horvath, I. & Dechamp, G. (2020). L'Intelligence Collective : un facteur déterminant pour soutenir la double ambition économique et artistique de l'entrepreneur créatif ?. *Recherches en Sciences de Gestion*, 136, 383-407.
- Koenig G. (1996a). Management : les constructeurs, Karl E. Weick. *Revue Française de Gestion*, 108, 57-70.

- Le Menestrel, M. & de Bettignies. (2002). Processes and Consequences in Business Ethical Dilemmas: The Oil Industry and Climate Change. *Journal of Business Ethics*, 41, 251–266.
- Le Roy, F., Fernandez, A.-S. & Chiambaretto, P. (2019). From strategizing cooperation to managing cooperation. In A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy & W. Czakon (Eds.), *The Routledge companion to cooperation strategies* (pp. 36–46). Abingdon, Routledge.
- Malherbe, M. (2017). Enjeux de l'évolution de l'architecture relationnelle d'un écosystème d'affaires. *Revue française de gestion*, 264, 61-79.
- Luo, Y., Slotegraaf, R.J. and Pan, X. (2006). Cross-functional cooperation: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. *Journal of Marketing*, 70, 2, 67-81.
- McGrath, H., O'Toole, T. & Canning, L. (2019), Cooperation: a fundamental feature of entrepreneurial firms' collaborative dynamics. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34, 7, 1555-1569.
- Michaud, M. & Audebrand, L. K. (2014). Les paradoxes de la transformation d'une association en coopérative de solidarité : le cas de l'Accorderie de Québec. *Économie et Solidarités*, 44(1-2), 152–168.
- Mione, A. (2009). When entrepreneurship requires cooperation : the need for standards in the creation of a market. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 8(1), 92 - 109.
- Morris M.-H., Koçak A., Özer A.-A. (2007). Cooperation as a Small Business Strategy : Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35–55.
- Padula, G. & Dagnino, G.-B. (2007). Untangling the Rise of Cooperation: The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management and Organization*. 37. 32-52.
- Pellegrin-Boucher E., Le Roy F., Gurau C. (2013). Cooperative strategies in the ICT sector: Typology and stability. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25, 71-89.
- Postaire, M., Alcouffe, S. & Boitier, M. (2021). L'influence de la variété et des usages des dispositifs de contrôle dans le pilotage de la performance globale : le cas d'un incubateur de startups. *Management & Avenir*, 124, 81-105.
- Quintana-García, C. et Benavides-Velasco, C.A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability : a panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938.
- Richou, S. (2017). *Coopération en action : 10 leviers pour élaborer et déployer votre stratégie*. Paris. Dunod.
- Ring, P.-S. & Rands G.-P. (1989). Sensemaking, understanding, and committing: Emergent interpersonal transaction processes in the evolution of 3M's microgravity research program. *Research on the management of innovation: The Minnesota studies*, 337-366.
- Ritala, P. & Tidström, A. (2014). Untangling the value-creation and value-appropriation elements of cooperation strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels. *Scandinavian Journal of Management*, 30(4), 498–515.
- Robert M., Mira B., Le Roy F. (2017). Le management du paradoxe coopératif dans les petites entreprises. *Vingt-sixième Conférence de l'AIMS*, Lyon, France.
- Smith, W., Jarzabkowski, P., Lewis, M., Langley, A., (2017). *The Oxford handbook of organizational paradox*. Oxford University Press.
- Smith, W., & Lewis, M. (2011). Toward A Theory of Paradox : A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review*. 36, 2, 381–403.
- Weick K. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations, *Journal of Management Studies* 25,4, 305-317.

- Vidaillet, B. (2003). *Le sens de l'action. Karl E. Weick: sociopsychologie de l'organisation*. Paris, Entreprendre.
- Weick K. (1995). *Sensemaking in Organization*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Weick, K. (2015). Karl E. Weick (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Second Edition, *M@n@gement*, 18, 294, 189-193.
- Yami, Saïd. (2008). Collective strategy of SMEs and CEOs' perceptions: The case of the flax industry in the North of France. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5.
- Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G-B & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*. Cheltenham, Edward Elgar Publisher.