



Tous coopétiteurs ?

Etude exploratoire sur la coopétition dans les entreprises artisanales françaises.

Grégory Blanchard

ESC Clermont Business School, laboratoire CleRMa

gregory.blanchard@esc-clermont.fr

Anne Albert-Cromarias

ESC Clermont Business School, laboratoire CleRMa

anne.albert@esc-clermont.fr

Résumé :

La coopétition est une stratégie paradoxale, dans laquelle il s'agit de collaborer avec un concurrent. Depuis deux décennies, les travaux menés sur la coopétition ont d'abord porté sur les grandes entreprises, puis sur les petites et moyennes entreprises ; mais très peu se sont focalisés les Très Petites Entreprises. L'artisanat français est composé de 1,5 million d'entreprises, composées principalement de TPE qui n'embauchent aucun salarié. Une majorité des dirigeants d'entreprises artisanales est issue d'une formation technique, sans aucune notion de stratégie. Nous observons, au travers dix cas d'entreprises artisanales, que la coopétition est une stratégie véritablement adaptée à ces TPE. Nos travaux montrent que les entreprises artisanales sont un terrain d'étude prometteur pour la littérature sur la coopétition. Ainsi, dans la phase de démarrage de la TPE artisanale, la coopétition pourrait être une stratégie de gestion du risque que représente l'embauche du premier salarié.

Mots-clés : Coopétition, Très Petites Entreprises (TPE), Artisanat.



Tous coopétiteurs ?

Etude exploratoire sur la coopétition dans les entreprises artisanales françaises.

INTRODUCTION

La stratégie de coopétition est une stratégie paradoxale, qui implique, pour une entreprise, de collaborer et d'être simultanément en concurrence avec un ou plusieurs partenaires (Nalebuff & Brandenburger, 1996 ; Bengtsson & Kock, 2000). Cette stratégie est répandue dans les grandes entreprises, et les exemples de succès sont bien connus, entre Samsung et Sony par exemple (Gnyawali & Park, 2011), ou encore entre EADS et Thalès (Fernandez & Le Roy, 2010). Les études portant plus spécifiquement sur les PME ont mis en évidence des différences importantes avec les observations faites dans les grandes entreprises. Chiambaretto *et al.* (2019) observent ainsi que les antécédents sont différents selon la taille de l'entreprise, et que les petites entreprises ont plus volontairement recours à ce type de stratégie. A ce jour, peu de travaux se sont cependant focalisés sur le cas des Très Petites Entreprises (TPE), qui constituent pourtant la majorité du tissu économique mondial. La TPE est une entreprise spécifique, fortement influencée par le propriétaire-dirigeant (Marchesnay, 2003), avec à priori des difficultés dans les domaines du marketing (Pacitto & Julien, 2006). Au sein des TPE, la coopétition est une pratique répandue, qu'il s'agisse du secteur viti-vinicole (Granata *et al.*, 2017), de l'immobilier (Mira *et al.*, 2017 ; Robert *et al.*, 2018), ou encore de la brasserie (Kraus *et al.*, 2019).

Parmi les TPE françaises, environ 40 % sont des entreprises artisanales¹, réparties dans 250 métiers, qui vont du chauffeur de taxi au peintre, en passant par le charcutier. Ces artisans ont pour grande partie suivi la voie de l'apprentissage (le Certificat d'Aptitude Professionnelle, ou le Brevet d'Etudes Professionnelles : CAP/BEP), qui privilégie les compétences techniques aux compétences de gestion d'entreprise (Zarca, 1988 ; Mazaud, 2013). Une minorité sont des reconvertis, anciens cadres, techniciens, étudiants du supérieur en rupture de ban, qui voient dans l'artisanat des opportunités diverses (Mazaud, 2013).

Les travaux portant sur l'artisanat ont mis en évidence deux types de profil de dirigeant d'entreprise artisanale (Picard, 2006). D'un côté, l'artisan traditionnel, orienté métier, qui ne

¹ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277845?sommaire=4318291>



cherche pas (ou peu) à croître, embauche peu, et privilégie la pérennité de son entreprise avant tout. De l'autre, l'artisan entrepreneur, qui cherche à croître, embauche, et est plus gestionnaire. Ces profils semblent influencer le choix de stratégie opéré dans les entreprises artisanales, les dirigeants entrepreneuriaux étant plus à même de prendre des risques que les artisans traditionnels (Richomme-Huet, 2006 ; Thévenard-Puthod & Picard, 2015 ; Amarillo, 2016).

Si quelques études dans la littérature sur l'artisanat ont observé les stratégies mises en place par ces entreprises, aucune, à notre connaissance, ne s'est à ce jour penché sur la coopération dans ce milieu plutôt particulier. De même, la littérature sur la coopération dans les TPE reste encore peu développée. Cette étude vise donc à explorer ce sujet. Nous tenterons ainsi de savoir si ces entreprises envisagent, voire utilisent, la coopération comme stratégie, et si oui, quelles sont leurs motivations.

Après avoir présenté la littérature sur la coopération au sein des PME et des TPE, nous présenterons le secteur de l'artisanat, et ses spécificités. Nous détaillerons dans une deuxième partie notre méthodologie, basée sur l'étude de dix cas d'entreprises artisanales. Après avoir présenté nos résultats dans une troisième partie, nous discutons des observations que nous avons faites et les comparons avec la littérature. Nous concluons par une piste de recherche qui nous paraît pertinente : la coopération comme une stratégie de gestion du risque salariale en phase de démarrage pour la TPE artisanale.

1 REVUE DE LITTÉRATURE

1.1 LA COOPÉTION DANS LES PME

Il y a coopération lorsque deux ou plusieurs entreprises entretiennent simultanément des relations de concurrence et de collaboration, sur un même produit, dans un même espace (Bengtsson & Kock, 2000). Le but d'une telle relation est la mise en commun de ressources, dans l'optique de créer de la valeur, faire grossir le gâteau (Nalebuff & Brandenburger, 1996), que chaque firme impliquée tentera alors de capter. La coopération a fait l'objet de nombreuses recherches sur les deux dernières décennies. Dans les travaux originels, la relation de coopération se situait dans les activités de production, de recherche et développement, d'approvisionnement ; la concurrence avait lieu dans les activités commerciales : vente, marketing... (Bengtsson & Kock, 2000). Initialement la conviction était que la coopération entre les concurrents « ne pouvant pas être comprise par les clients, elle devait rester cachée à leurs yeux » (Robert *et al.*, 2018, p.577). Les recherches ont cependant démontré que la coopération pouvait parfaitement se produire près du client (Kock *et al.*, 2010 ; Lindström & Polsa, 2016 ; Robert *et al.*, 2018).



D'abord concentrées sur les grandes entreprises (Gnyawali *et al.*, 2006 ; Depeyre & Dumez, 2007 ; Fernandez & Le Roy, 2010), les recherches se sont progressivement élargies aux petites et moyennes entreprises (PME), mais celles-ci restent encore trop peu étudiées (Bouncken *et al.*, 2015 ; Granata *et al.*, 2017 ; Näsholm *et al.*, 2018 ; Chiambaretto *et al.*, 2019). Les études se focalisant sur les TPE et les micro-entreprises sont encore plus rares.

Que ce soit dans les grandes entreprises ou dans les plus petites, la coopération est une relation complexe, qui peut déstabiliser les acteurs des entreprises (Raza-Ullah *et al.*, 2014) et générer des tensions entre les acteurs. Pellegrin-Boucher & Fenneteau (2007) expliquent que, dans les grandes entreprises, les acteurs qui coopèrent, et ceux qui sont en concurrence, ne sont pas les mêmes. Certains acteurs sont plus aptes que d'autres à gérer cette stratégie paradoxale, ils ont ce que Czakon *et al.* (2019) appellent le « *coopetitive mindset* ».

La coopération au sein des PME est une stratégie répandue, et perçue plutôt positivement (Morris *et al.*, 2007 ; Akdogan & Cingöz, 2012 ; Chiambaretto *et al.*, 2019), et ce quelle que soit la taille de l'entreprise, y compris très petites (Mira *et al.*, 2017 ; Kraus *et al.*, 2019). Gnyawali & Park (2009) distinguent deux types de motivations : offensives – répondant à « un fort désir d'apprendre, augmenter et consolider le pouvoir de négociation, et accroître la capacité concurrentielle globale. » (p.320) - et défensives - la vulnérabilité étant alors perçue comme un facteur important qui pousse les PME à se rapprocher d'un concurrent. Selon Lin & Zhang (2005), pour les PME, « la recherche de l'efficacité, de la compétitivité et la rareté des ressources est la principale motivation de la mise en réseau » (p.157), mais la survie, le maintien de la position de l'entreprise dans un secteur concurrentiel est également une motivation forte, ce qui rejoint l'analyse de Gnyawali & Park (2009). Selon Chiambaretto *et al.* (2019), les motivations principales des PME sont la réduction des coûts, un apport de connaissances, un développement de produit plus rapide et la diminution des risques.

Les PME peuvent collaborer avec des entreprises de tailles similaires, ou avec des entreprises plus importantes (Bengtsson et Johansson, 2014). Lorsqu'elle s'engage dans une relation de coopération avec un concurrent, l'entreprise cherche un partenaire qui va s'impliquer dans la relation, envers qui elle pourra avoir confiance, et qui privilégiera le bénéfice mutuel (Morris *et al.*, 2007 ; Akdogan & Cingöz, 2012). Plus l'entreprise est petite, et plus la dimension affective peut devenir importante (Kraus *et al.*, 2019), même si ce dernier point ne semble pas influencer les bénéfices issus de la coopération (Mira *et al.*, 2017). L'adéquation stratégique semble également être un critère pertinent dans le choix du partenaire (Lindström & Polsa, 2016).



A l'instar de ce qui se produit dans les grandes entreprises, la coopération entre PME génère en le plus souvent des résultats positifs. Les résultats observés sont ainsi une augmentation du volume des ventes ou un gain financier (Lechner *et al.*, 2014 ; Kraus *et al.*, 2019 ; Bouncken *et al.*, 2020), une réduction des risques et des économies d'échelles (Gnyawali & Park, 2009), de l'innovation (Kraus *et al.*, 2019). Lechner *et al.* (2014) remarquent que pour les petites entreprises, collaborer avec un concurrent plus gros génère plus de bénéfices, tant financiers que sur l'aspect du « capital social » ; mais collaborer avec un concurrent plus gros peut être source de dépendance, et produire des effets négatifs. Sur les résultats des ventes à l'international, Kock *et al.* (2010) considèrent que la coopération les augmente, quand Nakos *et al.* (2013) jugent que cela les diminue. Les résultats observés par Robert *et al.* (2018) sont également mitigés ; si la coopération permet de vendre plus vite et plus cher un produit, la marge réalisée est divisée entre les deux partenaires, le bénéfice financier de la coopération pour chacune des parties est alors difficile à estimer.

Ainsi, les travaux portant sur la coopération dans les PME montrent des résultats parfois différents de ceux portant sur les grandes entreprises. Quant aux Très Petites Entreprises (TPE), très peu de recherches s'y intéressent (Mira *et al.*, 2017 ; Robert *et al.*, 2018 ; Kraus *et al.*, 2019), alors que ce type d'entreprise est « tout à fait créati[f] en termes de dispositifs organisationnels liés au développement des stratégies de coopération. » (Mira *et al.* (2017, p.254).

1.2 LES TRES PETITES ENTREPRISES (TPE)

1.2.1 Généralités sur les TPE

Est considérée comme une TPE² l'entreprise qui comporte de 1 à 10 salariés, et réalise un chiffre d'affaires inférieur à deux millions d'euros par an. Les TPE représentent la majorité des entreprises, dans tous les pays du monde. La première particularité des TPE est la très forte influence du propriétaire dirigeant (Marchesnay, 2003) ; plus l'entreprise est petite, et plus le dirigeant cumule les fonctions, jusqu'à en assumer l'ensemble lorsque l'entreprise n'a pour salarié que le propriétaire (Arlotto *et al.*, 2011). Le parcours du propriétaire dirigeant, ses expériences passées et ses aspirations auront un impact sur le type d'entreprise qu'il va créer. En effet, le dirigeant peut poursuivre des objectifs de croissance, ou au contraire, rejeter la

² Nous maintenons le terme TPE afin de simplifier les termes, mais depuis 2008, le terme légal serait microentreprise : décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008



croissance pour privilégier la pérennité (Julien & Marchesnay, 1988). Les TPE ont d'ailleurs bien souvent une volonté affichée de ne pas croître (Arlotto *et al.*, 2011), et une aversion ou, à tout le moins, des réticences, pour le domaine du marketing (Pacitto & Tordjman, 2000 ; Pacitto & Julien, 2006). L'environnement de la TPE est souvent réduit, et se confond avec l'environnement de l'entrepreneur (Torrès, 2015), dont le rôle dans l'entreprise est donc déterminant.

La population de TPE est plutôt hétérogène, et composée de deux grandes catégories : d'un côté, les entreprises commerciales, qui vendent des biens ou des services, et qui administrativement dépendent des Chambres de Commerce et d'Industrie ; d'un autre côté, les entreprises artisanales, qui produisent des biens ou des services dans des métiers réglementés, et dépendent des Chambres des Métiers. C'est sur ces dernières que notre étude se focalise.

1.2.2 Les entreprises artisanales

Les entreprises artisanales représentent environ 40% du contingent des TPE françaises. Elles sont 1 451 245, et 76 % d'entre elles embauchent un salarié ou moins³. Les travaux antérieurs conduits sur les entreprises artisanales mettent en lumière des spécificités importantes.

Dans l'accès à la création d'entreprise artisanale, deux parcours sont mis en évidence. Le premier parcours qui conduit à l'artisanat est celui que Zarca (1988) appelle l'idéal-type artisanal : le jeune suit un apprentissage et valide ainsi un diplôme technique, le Certificat d'Aptitude Professionnelle, le Brevet d'Etudes Professionnelles (CAP/BEP), ou le Bac Professionnel (BP). Il devient ensuite ouvrier dans une ou plusieurs entreprises, puis devient patron, et à son tour forme un apprenti. Dans ce schéma, deux éléments sont importants. Le premier est que devenir patron est un moyen (le seul, parfois) de promotion sociale pour l'ancien ouvrier ; le second est que, dans ce type d'entreprise, les nouveaux patrons reproduisent souvent le modèle qu'ils ont connus (Zarca, 1988 ; Mazaud, 2013). Ces profils d'artisans sont peu équipés en connaissance en gestion, et encore aujourd'hui très représentatifs dans la population des entreprises artisanales (Picard, 2006 ; Mazaud, 2013). Leurs connaissances dans la gestion d'entreprise, et donc en management stratégique, sont très faibles (Thévenard-Puthod & Picard, 2015).

Le second parcours est la reconversion, qui concerne les néo-artisans (Mazaud, 2013). Il s'agit d'anciens cadres diplômés du supérieur, de décrocheurs de l'université, d'anciens ingénieurs,

³ <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4277845?sommaire=4318291>



de chômeurs de longue durée, de salariés en rupture de carrière.... Ces aspirants artisans sont parfois « hautement qualifiés et titulaires de diplômes de l'enseignement supérieur sont amenés à préparer des diplômes des premiers niveaux de l'enseignement professionnel » (Lamanthe, 2014, p.75). Certains sont plus outillés en gestion, ont des connaissances générales (management, commerce, gestion...) plus importantes. Ils donnent en général (mais pas toujours) une dimension plus « entrepreneuriale » à leur entreprise.

Les chercheurs ont démontré que parmi les entreprises artisanales, deux grands profils se distinguent majoritairement (Jaeger, 1985 ; Zarca, 1988 ; Picard, 2006 ; Paturel & Richomme-Huet, 2007 ; Mazaud, 2013). D'un côté, l'artisan traditionnel : il est centré sur son métier, ne souhaite pas croître, est peu ouvert à son environnement et ne prend pas de risques. De l'autre côté, l'artisan entrepreneur souhaite croître, est ouvert à son environnement et aux opportunités qui s'offrent à lui.

1.2.3 Entreprises artisanales et stratégie

Les études sur les stratégies déployées par les entreprises artisanales sont rares. Jaouen (2006) observe que les entreprises artisanales peuvent nouer deux types d'alliances : d'un côté, une alliance « métier » qui consiste à développer une nouveauté (bien ou service) ; de l'autre, une « alliance produit », les entreprises répondant ensemble à un appel d'offre ou créant une enseigne commune : le but est alors l'effet taille. Thévenard-Puthod & Picard (2015) observent que les entreprises artisanales peuvent adopter des stratégies de croissance diversifiées (l'acquisition, les alliances...). Ils précisent bien que tous les artisans peuvent croître s'ils le souhaitent, mais que le profil va influencer sur le moyen choisi. Ils observent que « les dirigeants d'entreprises qui adoptent les stratégies les plus ambitieuses et risquées (diversifications, acquisitions) possèdent un profil assez éloigné de celui de l'artisan classique (traditionnel, NDLR) » (p.159). Richomme-Huet (2006) et Amarillo (2016) font le même constat : les profils d'artisans plus entrepreneuriaux seraient plus offensifs dans leur stratégie, les profils métiers quant à eux plus défensifs.

Quelques travaux ont observé les réseaux mis en place par les artisans. Des réseaux plus défensifs du type coopératives d'achats existent, mais sont peu utilisés par les artisans (Auvolat, 2008 ; Lapayre *et al.*, 20016). Des réseaux plus offensifs, d'entreprises complémentaires et non concurrentes, sont mis en place pour aller concurrencer des organisations plus grandes. Ainsi des entreprises de corps de métiers différents s'allient au sein d'un GIE, pour concurrencer des constructeurs de maisons individuelles (Richomme, 2001).



Les recherches actuelles semblent converger sur deux points : les artisans entrepreneuriaux mettent en place des stratégies plus offensives, les artisans traditionnels des stratégies plus défensives (Richomme-Huet, 2006 ; Thévenard-Puthod & Picard, 2015 ; Amarillo, 2016) ; l'influence du propriétaire-dirigeant est donc prépondérante dans la stratégie de l'entreprise. Pour les artisans traditionnels, les alliances, ou les collaborations, quand elles ont lieu, sont souvent informelles, basées sur la confiance, l'entraide, et la parole donnée (Jaouen, 2006 ; Lapayre *et al.*, 2016), tandis que chez les artisans entrepreneuriaux, la contractualisation est plus présente (Thévenard-Puthod & Picard, 2013).

1.3 QUESTION DE RECHERCHE

L'artisanat est un secteur économique où l'entraide est très présente, les artisans se côtoient parfois souvent selon les corps de métier, et partagent un quotidien qui peut s'avérer difficile dans certains secteurs (bâtiment). Les relations sont souvent informelles, la parole donnée est un élément encore très important dans le secteur artisanal (Jaouen, 2006 ; Mazaud, 2013).

Notre recherche part de deux constats. D'une part, la coopétition a été très peu étudiée au sein des TPE (Mira *et al.*, 2017 ; Robert *et al.*, 2019 ; Kraus *et al.*, 2019), et encore moins au sein des entreprises artisanales. D'autre part, la littérature sur les entreprises artisanales françaises, si elle s'est quelque peu penchée sur la stratégie, n'a pas étudié la coopétition. Si nous pouvons supposer que, comme finalement beaucoup d'entreprises, les TPE artisanales ont recours à ce type de stratégie, nous n'avons actuellement qu'un petit aperçu sur le sujet. Nos travaux visent donc à apporter des connaissances dans la littérature sur la coopétition au sein des TPE, et également dans la littérature sur les entreprises artisanales et les stratégies mises en place par les dirigeants. Cette investigation est d'autant plus intéressante que, si dans une grande entreprise, il est facile de séparer les acteurs qui coopèrent, de ceux qui se concurrencent (Pellegrin-Boucher, & Fenneteau, 2007), dans une TPE artisanale, le propriétaire-dirigeant devra assumer la contradiction de ce type de relation.

La question à laquelle nous souhaitons répondre dans la présente étude est double : **la coopétition est-elle une stratégie envisagée, ou adoptée, par les entreprises artisanales françaises ? Si tel est le cas, quelles en sont les motivations ?**

2 METHODOLOGIE

Cette étude est exploratoire, et à ce titre nous privilégions une approche qualitative (Gavard-Perret, 2011) par étude de cas multiples (Yin, 1981). Notre démarche est compréhensive, puisqu'elle consiste à décrire et expliquer (Dumez, 2016), quels seraient les facteurs qui inciteraient les entreprises artisanales à se lancer dans une relation de coopétition.



Nous avons rencontré 10 dirigeants d'entreprises artisanales (Tableau 1), sélectionnés au hasard (rencontre, réseau social, connaissance commune...), en favorisant « la diversité des profils sociodémographiques » (Gavard-Perret, 2011, P.95) : hommes, femmes, jeunes ou plus âgés... et dans divers métiers de l'artisanat. Ces artisans sont tous localisés en Auvergne. Le but de cette sélection est de présenter une hétérogénéité importante, car le secteur artisanal est lui-même très hétérogène. Nous avons identifié, parmi nos cas, quels étaient les profils traditionnels, et quels étaient les profils plus entrepreneuriaux. La littérature n'est pas stabilisée sur ce point, aucune définition claire n'étant établie. Nos critères retenus pour les caractériser sont le nombre d'employés, et/ou la volonté de croissance et d'embauche du dirigeant (Julien & Marchesnay, 1988 ; Zarca, 1988 ; Picard, 2006 ; Paturol & Richomme-Huet, 2007 ; Mazaud, 2013).

Tableau 1 Présentation synthétique des cas

Cas n°	Activité	Date de création	Parcours du dirigeant	Profil traditionnel ou entrepreneurial
1 (femme)	Lave émaillée	2017	Néo-artisan	Traditionnel
2 (homme)	Confiturier	2010	Classique	Traditionnel
3 (femme)	Céramiste	2019	Néo-artisan	Traditionnel
4 (homme)	Menuisier agenceur	2017	Classique	Traditionnel
5 (femme)	Coiffure	2020	Classique	Traditionnel
6 (femme)	Bijouterie	2020	Classique	Traditionnel
7 (homme)	Electricien	2019	Néo-artisan	Entrepreneurial
8 (femme)	Lave émaillée	2014	Néo-artisan	Traditionnel
9 (couple)	Boulangier	2018	Classique	Entrepreneurial
10 (homme)	Menuiserie extérieure	2006	Néo-artisan	Entrepreneurial

Nous avons réalisé, à l'automne 2020, des entretiens semi-directifs, enregistrés et intégralement retranscrits (durée moyenne d'entretien d'une heure, 192 pages de retranscription). Ces entretiens exploratoires sont la première étape d'une recherche plus large, durant lesquels étaient abordés les suivants : clients, concurrents, territoire. Nous avons également visité les



locaux des entreprises quand cela était possible. Nous avons procédé à une analyse thématique émergente (Gavard-Perret, 2011) du contenu de nos entretiens, sans mobiliser pour l'instant de logiciel de codage. L'analyse thématique consiste à ne sélectionner, dans des données, que les éléments pertinents pour un thème spécifique. Les thèmes ayant émergés sont : la collaboration effective avec un concurrent ; la collaboration envisagée avec un concurrent ; les motivations pour la coopétition ; les modalités de coopération avec un concurrent ; avantages et inconvénients de la coopétition.

3 RESULTATS

Parmi les dix cas d'entreprises artisanales étudiés, nous avons constaté que deux entreprises ont recours, ou ont eu recours par le passé, à une stratégie de coopétition, avec un ou plusieurs concurrents directs. Parmi les huit autres entreprises artisanales qui ne collaborent pas avec des concurrents, cinq d'entre elles envisagent, ou ont déjà envisagé, plus ou moins sérieusement, de recourir à cette stratégie. Enfin, dans trois des cas aucune action n'a été faite, ni envisagée. Cette première observation indique que l'idée de collaborer avec un concurrent n'est visiblement pas mal perçue par les artisans, et ce, quel que soit leur profil, puisque la tableau 2 nous enseigne que les profils ayant recours à la coopétition, ou l'envisageant, sont aussi bien des profils entrepreneuriaux que traditionnels.

Tableau 2 Présentation des résultats observés

Cas n°	Activité	Date de création	Parcours du dirigeant	Profil traditionnel ou entrepreneurial	Pratique la coopétition	A déjà envisagé la coopétition
1	Lave émaillée	2017	Néo-artisan	Traditionnel	Non	Oui
2	Confiturier	2010	Classique	Traditionnel	Non	Non
3	Céramiste	2019	Néo-artisan	Traditionnel	Non	Oui
4	Menuisier agenceur	2017	Classique	Traditionnel	Oui	
5	Coiffure	2020	Classique	Traditionnel	Non	Oui
6	Bijouterie	2020	Classique	Traditionnel	Non	Oui
7	Electricien	2019	Néo-artisan	Entrepreneurial	Non	Oui
8	Lave émaillée	2014	Néo-artisan	Traditionnel	Non	Non
9	Boulangier	2018	Classique	Entrepreneurial	Non	Non
10	Menuiserie extérieure	2006	Néo-artisan	Entrepreneurial	Oui	



3.1 TROIS ENTREPRISES QUI N'ENVISAGENT PAS LA COOPETITION

Parmi ces 10 cas, trois d'entre eux (cas n°2, 8 et 9) ne collaborent pas avec des concurrents, et ne l'envisagent pas. Nous pouvons apporter quelques éléments de compréhension sur ces cas.

▪ Le cas n°2

Le métier de confiturier est peu répandu. Il est donc difficile de trouver un concurrent avec qui coopérer. Le seul concurrent potentiel est à environ 50 km (de petites routes). Il n'y a aucun contact entre les deux entreprises, qui n'ont au demeurant pas la même clientèle. Ce confiturier produit lui-même une partie de ces fruits, et se fournit presque exclusivement de produits locaux. Si, lors de la création de son entreprise, il avait l'ambition de croître, il s'est depuis replié sur la vente en boutique, et diversifie ses ventes avec des produits locaux, type vin, miel... Collaborer avec un concurrent est donc non seulement peu possible en terme logistique, mais de surcroît, lui serait de peu d'utilité.

▪ Le cas n°8

Pour cette entreprise qui fait de la lave émaillée, la situation est identique, elle est isolée, et réalise de plus une toute petite production, qui croît très lentement. Elle réalise un chiffre d'affaires annuel de 4000 euros. Elle est satisfaite de ne pas avoir de concurrent à proximité, mais elle ne sait pas qu'une concurrente s'est installée récemment non loin de son atelier (notre cas n°1). Elle n'a pas connaissance de son environnement concurrentiel, et n'exprime aucun besoin de collaboration.

▪ Le cas n°9

Installé sur un territoire rural depuis à peine deux ans, ce couple d'artisans a connu un développement fulgurant. Initialement, leur projet était de travailler à deux, dans leur boulangerie de village. Leur succès fut tel, qu'au bout d'un an à peine, ils avaient acheté une boulangerie situé dans une petite ville proche, et gère en tout 8 salariés. Ils ont des concurrents, dans la petite ville, avec qui ils n'entretiennent pas de relation. Dans le village, il y avait un dépôt de pain à l'épicerie, qui a vu leur arrivée d'un mauvais œil. De plus, les boulangers coopèrent peu ensemble, car il n'y a pas vraiment de synergie possible sur la vente ou la production. Du côté des approvisionnements, les coopératives de boulangers sont très faibles par rapport à celles des meuniers, et de surcroît fort peu nombreuses (Auvolat, 2008).



3.2 CINQ ENTREPRISES QUI ONT DEJA ENVISAGE LA COOPETITION

Parmi les dix cas étudiés, nous observons, pour cinq d'entre eux (tableau 3), une volonté antérieure ou actuelle de collaboration avec un concurrent. Ces cas concernent aussi bien des hommes que des femmes, dans des secteurs divers, avec des profils de dirigeants divers.

Tableau 3 Cas ayant envisagé la coopétition

Cas n°	Activité	Parcours du dirigeant	Profil métier ou entrepreneurial	A déjà envisagé la coopétition	Les motivations
1	Lave émaillée	Néo-artisan	Traditionnel	Oui	Motivation artistique, exposition et création commune...
3	Céramiste	Néo-artisan	Traditionnel	Oui	Complémentarité des produits
5	Coiffure	Classique	Traditionnel	Oui	Ne pas embaucher de salariés
6	Bijouterie	Classique	Traditionnel	Oui	Trouver des débouchés commerciaux
7	Electricien	Classique	Entrepreneurial	Oui	Augmenter le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs

Le cas n°1

Cette reconvertie s'est installée quelques jours avant notre rencontre, dans un village estampillé « Plus beaux villages de France ». Elle est proche de notre cas n°8 (une dizaine de kilomètres), et connaît son existence. Elle aimerait, si possible la rencontrer. Elle vient d'acquérir une grande grange, dans laquelle elle souhaite initier des collaborations avec des artistes, et des artisans d'art, comme elle.

"je voudrais bien aussi que la grange serve à faire des rencontres entre l'artisanat d'art dont je fais partie et les artistes et qu'il y ait des coopérations, des interactions qui se fassent et inviter une fois ou deux fois dans l'année les artistes reconnus, ça c'est dans mes rêves les plus fous, et à voir avec les artisans et l'artiste en question, faire des réalisations communes". Entretien avec cas n°1

Ce projet n'est à ce stade qu'une idée, mais elle a envie de contribuer à un rapprochement. L'un des buts pourrait être de soutenir des associations, par la vente de réalisations communes, et de faire vivre son nouveau village d'adoption.

« [...] Ensuite que ce soit vendu aux enchères ou des choses comme ça et que ça puisse être versé à des assos qui servent à quelque chose, de façon à faire un peu aussi bouger



les choses. Et puis, c'est une manière aussi de faire connaître et l'endroit et le village. Je pense qu'il faut revisiter un peu la façon de faire les choses. » Entretien avec cas n°1.

Le cas n°3

Cette céramiste est une reconvertie. Auparavant en région parisienne, elle s'est installée dans son village actuel, où un potier est déjà présent. Avant même d'intégrer ses locaux, elle a pris contact avec lui, pour se présenter, ainsi que son projet. Ils ont alors envisagé de collaborer.

"Et puis, il avait lui-même prévenu tout le monde qu'il y avait une potière qui allait arriver. [...] Oui, il l'a bien introduit parce qu'au départ, on devait travailler ensemble. Après, la vie a fait que ça n'a pas pu se faire." Entretien avec cas n°3.

Bien que cette collaboration n'ait pas pu se matérialiser, elle reste extrêmement ouverte et bienveillante envers son concurrent. Elle travaille actuellement sur un matériau différent de lui, ce qui fait qu'ils sont finalement assez complémentaires (pour le moment). La présence d'un autre céramiste dans le village est une très bonne chose selon elle, car cela fait de son village une référence en la matière.

Le cas n°5

Cette coiffeuse a suivi le parcours classique, CAP puis BP. Elle a travaillé pendant environ vingt ans dans des salons de coiffure de l'agglomération de la capitale régionale. Elle a décidé de devenir son propre employeur, et s'est implantée dans son village, que nous pourrions qualifier de petit bourg, à une dizaine de kilomètres d'une ville moyenne. Nous l'avons rencontrée après ses trois premiers mois d'activité. Elle réalise le double de l'activité qu'elle avait prévue. Cette situation ne lui convient pas, car elle travaille environ 70 heures par semaine, et n'a plus de temps à consacrer à sa famille, ce qu'elle déplore. Elle ne veut pas embaucher, premièrement à cause de l'incertitude, et ensuite parce que cela ne l'intéresse tout simplement pas de manager du personnel, à tout le moins pour le moment. Elle envisage donc de recourir à une coiffeuse à domicile, qu'elle ferait venir travailler dans son propre salon.

« Et en plus, je n'ai pas suffisamment de recul pour savoir s'il est possible d'embaucher quelqu'un. Donc, je ne veux pas embaucher quelqu'un mais il y a possibilité d'avoir des prestations de coiffeuse à domicile éventuellement et qui pourraient me consacrer deux demi-journées, par exemple, pour me soulager ou pour compléter l'activité. » Entretien avec cas n°5



Ce projet est actuellement en discussion avec son comptable. Nous la rencontrerons dans quelques mois pour évoquer à nouveau le sujet.

Le cas n°6

Cette bijoutière est récemment installée. Elle a suivi le parcours traditionnel également. Elle réalise ses propres bijoux dans son atelier, de façon totalement artisanale, elle a suivi sa formation en région parisienne. Elle ne connaît pas spécifiquement le marché local, mais elle exècre les bijouteries commerciales, qui selon elle vendent de la piètre qualité, fabriquée en série. Elle envisage cependant de contacter quelques collègues qui ont grâce à ses yeux, afin d'explorer quelque opportunité pour vendre ses productions.

"Après, il y a 2-3 boutiques de revendeurs de bijoux qui sortent un peu du lot, qui sont un peu moins classiques, il y en a sur Clermont. Ces boutiques-là ne revendent pas que des bijoux, d'ailleurs, ça fait un peu boutiques d'artistes. Ça, je vais essayer." Entretien avec cas n°6

Le cas n°7

Cet électricien a suivi le parcours classique, mais de manière originale. Il a obtenu un CAP coiffure, puis est devenu gérant. Il a ensuite changé de carrière pour aller dans l'environnement chez Groupe Suez. Il a été muté dans sa région actuelle il y a quelques années. Il a alors décidé de tout quitter, pour (re)devenir artisan. Non pas coiffeur, mais électricien. Il a donc à nouveau validé un CAP, pour pouvoir s'installer. Il souhaite développer son entreprise, et embaucher rapidement. Il a repris l'entrepôt d'un ancien électricien, et est en activité depuis quelques mois. Il lui a été proposé d'intégrer une coopérative d'achats, offre qu'il a décliné.

« Il y en a une à [ville anonyme], qui m'a demandé d'y adhérer. Moi je n'y adhère pas parce que j'achète moins cher qu'eux. Ils me feront un retour de dividendes qui arriveront en fin d'année, plus je fais de chiffre d'affaires, mais je ne trouve pas d'intérêt personnel. » Entretien avec cas n°7.

Néanmoins, il aimerait pouvoir acheter en groupe avec d'autres artisans du secteur. Il est conscient qu'en groupe, il pourrait obtenir de meilleures conditions, qui *in fine* lui donnerait la possibilité d'être plus agressif commercialement.

"Après peu importe le volume de chacun, il suffit d'aller voir un fabricant comme Legrand, par exemple, et de lui dire, moi tout seul, je pèse autant. Ensemble, on pèsera beaucoup plus lourd et on peut acheter mieux. Qui dit acheter mieux, c'est avoir plus de



*marges aussi pour les entreprises, c'est aussi de faire bénéficier du bon tarif au client".
[...] "si on se regroupait tous ensemble, on pourrait contrer ça et avoir une compétitivité
beaucoup plus importante par rapport à internet. Et ça, c'est ce qui manque aujourd'hui
au monde de l'artisanat". Entretien avec cas n°7*

Cette idée n'est pas engagée, cependant. Son entreprise, qui a également quelques mois, est déjà surbookée, et lui aussi dépasse largement son prévisionnel.

3.3 DEUX ENTREPRISES QUI ONT EU RECOURS A LA COOPETITION

Enfin, nous avons identifié deux entreprises (tableau 4) qui ont activement pratiqué la coopétition, durant plusieurs années, le cas n°4, et le cas n°10. Le cas n°4 entretient encore, à ce jour, une relation de collaboration avec un concurrent.

Tableau 4 Cas ayant pratiqué la coopétition

Cas n°	Activité	Parcours du dirigeant	Profil traditionnel ou entrepreneurial	A déjà eu recours à la coopétition	Les motivations
4	Menuisier agenceur	Classique	Traditionnel	Oui	Confort de travail, manutention. Souplesse d'organisation. Pas d'embauche de salarié.
10	Menuiserie extérieure	Néo-artisan	Entrepreneurial	Oui	Compenser des lacunes en compétence. Acquérir des compétences. Limiter les frais fixes. Ne pas perdre sa crédibilité.

Le cas n°4 :

Cet artisan a suivi le parcours classique, la voie de l'apprentissage. Après plusieurs années chez son employeur, il a décidé de se lancer en tant qu'indépendant. Un de ses anciens collègues salarié s'est également installé, à une quinzaine de kilomètres de chez lui. Cet ancien collègue lui a proposé de collaborer sur des chantiers. Ils ont donc mis en place un système de collaboration. L'un négocie avec son client, et fait intervenir l'autre pour la réalisation. Ils informent le client que, pour la facturation, les deux artisans demandent au client de régler deux factures différentes, une chacun.

« Chacun facture ses heures qui ont été effectuées. Et donc, un négocie avec le client initial, et ensuite vous divisez la facture en deux. Les clients, si c'est amené intelligemment, ne trouvent pas à redire, du moment que le prix n'est pas augmenté du



fait d'avoir deux personnes au lieu d'une, ça s'explique aisément. » Entretien avec cas n°4.

Pour les éléments qui l'ont motivé à accepter la collaboration, l'artisan nous explique ce qui a motivé son choix : tant que son entreprise est en phase de démarrage, en collaborant avec un concurrent, il n'embauche pas et évite des contraintes. De plus, en termes de manutention, cela facilite grandement le quotidien.

« Je suis tout seul mais j'ai mon ancien collègue de travail qui s'est mis à son compte, pareil un jeune aussi qui a travaillé pour son architecte, qui a le même statut que moi et avec qui je travaille de temps en temps (...) ».

« Le projet d'entreprise c'est tout d'abord essayé de m'installer déjà, même seul mais durablement, d'avoir quelque chose de pérenne. »

« Le but tout de suite est pas d'embaucher 4 ou 5 personnes, le but est de pérenniser l'entreprise et pourquoi pas prendre une ou deux personnes si besoin. » [...] Entretien avec cas n°4

A ce jour, la collaboration se poursuit, et procure des avantages intéressants pour les deux entreprises : partage d'un local, répondre à des demandes plus importantes de clients, pas d'embauche nécessaire, partage de la ressource client. Ils travaillent sans contrats, sans écrits. L'artisan ne nous fait pas part de tensions, ou de phénomène d'opportunisme de la part de son partenaire. Il lui fait cependant le grief de ne pas chercher assez de clients, et estime apporter presque trois quart de la ressource client qu'ils exploitent en commun.

« Clairement, je pense amener 70, peut-être même 75 % des chantiers, je pense c'est moi qui les emmène. Enfin voilà, peut-être lui d'un côté il fait plus de travail d'atelier, au moment de la réalisation. On est dans une relation de confiance, on ne pointe pas toutes les heures passées, combien de kilomètres on a fait pour aller voir un chantier, est-ce qu'il est sorti, combien de pourcentage on reprend sur le... voilà, on n'en est pas là. » Entretien avec cas n°4.

Le cas n°10 :

Cette entreprise a été fondée en 2006 par deux associés : un commercial, et un technicien. L'un s'occupait de la vente, l'autre de la pose. Lors des premiers chantiers, il s'est avéré que le technicien était très insuffisamment préparé. L'entreprise n'a eu d'autres choix que de recourir



à ce qui est appelé dans le bâtiment la « sous-traitance », collaborer avec un concurrent. Il a alors établi des contrats de pose avec des artisans, au tarif journalier de 600 euros.

Le but de l'artisan, dans la collaboration avec des concurrents lors de la création de l'entreprise, était alors triple : que l'entreprise reste crédible, avec des poseurs qualifiés ; faire acquérir les compétences des partenaires à son associé ; et enfin, ne pas employer de salarié tant que l'entreprise n'était pas pérenne.

« Pour limiter les risques, pour ne pas avoir à embaucher tout de suite on a préféré passer par la sous-traitance c'était quand même un gros plus, si on avait du boulot on le confiait en sous-traitance, et si on n'en avait pas on ne sortait pas de salaire et on voyait ce que ça donnait. »

« Le souci est que mon associé n'avait pas une grande expérience de la menuiserie, donc au départ pour les premiers chantiers qu'on réalisait, on faisait intervenir des sous-traitants, mon associé allait avec eux pour se perfectionner et apprendre le métier vraiment comme il faut. On a fait appel à plusieurs artisans ».

« (...) dans un premier temps on était crédible auprès de nos clients, parce que si j'avais envoyé mon associé qui avait une toute petite expérience dans la menuiserie, les chantiers n'aurait pas été installés de la même façon. » Entretien avec cas n°10

Une fois que l'entreprise fut pérenne, et suffisamment solide financièrement, l'artisan a cessé toute collaboration avec d'autres artisans. En effet, il a préféré avoir ses propres équipes de pose, pour gérer intégralement la prestation chez son client. Il a fait ce choix car il rencontrait régulièrement des tensions avec ses partenaires, au sujet notamment des services après-vente, que ces derniers rechignaient à effectuer. Il a également connu des comportements opportunistes, de la part de partenaires.

« On avait installé les fenêtres, si les clients parlaient d'un projet de volets roulants ou autre, on en a certains qui ne se gênaient pas pour prendre le marché, alors que ce chantier logiquement devait nous revenir » [...] « Après ce sont des engueulades avec les sous-traitants, puis ça se finit par un arrêt de la collaboration, parce que là ce n'est pas bien honnête ». Entretien avec cas n°10

Malgré les tensions et les désagréments, l'artisan reste cependant réaliste sur son expérience. Elle lui a permis de pérenniser son entreprise, de développer des compétences au moment



crucial. Aujourd'hui, elle génère presque deux millions d'euros de chiffre d'affaires, et emploie dix salariés. Le dirigeant recommande cette configuration pour les jeunes entreprises.

« Moi je conseille à tous ceux qui veulent un jour tenter l'aventure, de faire comme moi, de passer par là, et voir ce que ça donne avant d'embaucher. Pour nous c'était la bonne solution en tout cas. » Entretien avec cas n°10

4 DISCUSSION

4.1 LES ENTREPRISES ARTISANALES : UN TERRAIN D'INVESTIGATION POTENTIEL POUR LA COOPETITION

La première question à laquelle cette étude souhaitait répondre était de savoir si les entreprises artisanales mettaient en application – ou envisageaient de le faire – une stratégie de coopétition. Sur ce point, nous pouvons répondre par l'affirmative, puisque la coopétition est une stratégie non seulement envisagée par les entreprises artisanales, mais également mise en œuvre par certaines. Sur les dix cas que nous observons, deux ont utilisé cette stratégie en phase de développement, et cinq autres l'envisagent ou l'ont envisagé, pour différentes raisons. Nous rejoignons la littérature existante, qui montre que les TPE sont non seulement ouvertes et bien disposées à ce type de relation paradoxale (Morris et al., 2007 ; Akdogan & Cingöz, 2012 ; Chiambaretto et al., 2019), mais qu'elles sont en mesure de les gérer convenablement, ainsi que l'ont constaté Mira et al. (2017). Tous les artisans n'ont évidemment pas le même « *coopetitive mindset* » (Czakon et al., 2019), mais le sentiment qui ressort de nos entretiens est une vision qui serait plutôt positive.

Les recherches antérieures sur l'artisanat sur le choix des stratégies (croissance interne, acquisition...) mettent en avant l'influence prépondérante du propriétaire-dirigeant dans le choix des stratégies, les artisans au profil entrepreneurial étant plus à même de prendre des risques (Richomme-Huet, 2006 ; Thévenard-Puthod & Picard, 2015 ; Amarillo, 2016). Nous observons à l'inverse une grande diversité dans les profils qui envisagent ou pratiquent la coopétition : homme et femme, artisan traditionnel ou entrepreneur (Picard, 2006), parcours classique ou reconvertis (Mazaud, 2013). A ce stade de notre recherche, rien ne semble dessiner un profil type d'artisan ayant recours à la coopétition, nos résultats nous incitent plus à envisager que tous les artisans sont susceptibles de s'engager dans une telle relation, sans discrimination (genre, parcours et diplôme, aspirations...).

Les rares travaux sur la coopétition au sein des TPE se sont souvent penchés sur des cas de coopétition en réseau, ou la collaboration a lieu au sein d'un organisme tiers. Ainsi, Granata et



al. (2017) étudient la coopération entre TPE au sein d'un syndicat, Mira et al. (2017) et Robert et al. (2018) observent le phénomène au sein d'une association d'entreprises de l'immobilier. Dans les cas que nous observons, la coopération est gérée par les entreprises, sans tierce partie. La coopération a lieu au plus près du client, chez lui. Ni les clients, ni les TPE, ne ressentent de difficultés sur ce sujet, ce qui confirme les recherches antérieures. (Kock et al., 2010 ; Lindström & Polsa, 2016 ; Robert et al., 2018).

Parmi les motivations que les artisans évoquent, certaines sont observées dans la littérature : trouver des débouchés commerciaux, augmenter le pouvoir de négociation auprès des fournisseurs (Gnyawali & Park, 2009), accroître ses connaissances (Chiambaretto *et al.*, 2019), la recherche de l'efficacité (Lin & Zhang, 2005), ou développer des opportunités de vente (Kraus *et al.*, 2019). Nous remarquons cependant qu'une piste spécifique au TPE artisanale semble se dessiner, dans les cas que nous étudions.

4.2 LIMITER LE SALARIAT EN PHASE DE DEMARRAGE POUR PERENNISER LA TRES PETITE ENTREPRISE ?

Parmi nos dix cas, nous observons des points communs entre trois d'entre eux, qui retiennent notre attention. En effet, les cas n°4, 5 et 10 envisagent tous la coopération comme un moyen de ne pas recourir au salariat. Le recours à la coopération est un moyen de croître sans grandir (Jaouen, 2006). La coopération permet aux artisans de se développer, d'augmenter leur chiffre d'affaires, d'acquérir des clients et des marchés plus importants, de sécuriser leur trésorerie, en maintenant une taille d'entreprise réduite.

Dans le cas du cas n°10 (cf. 3.3), l'artisan a utilisé la coopération en phase de démarrage, stabilisé son entreprise financièrement, puis a embauché des salariés pour remplacer les partenaires. Le cas n°4 (cf. 3.3), qui coopère actuellement avec un concurrent depuis sa phase de démarrage, se préoccupe d'abord de pérenniser son entreprise, et envisage également d'embaucher des salariés, à moyen terme. Il nous déclare dans l'entretien que, quand ce moment sera venu, il mettra un terme à sa collaboration. Le cas n°5 (cf. 3.2) est également en phase de démarrage, le salon de coiffure a connu un début exceptionnel, au point que l'artisan (une femme) envisage très sérieusement de faire venir une coiffeuse à domicile dans son salon. Elle envisage cette solution également parce qu'elle ne souhaite pas embaucher, du moins pour le moment.

Ces observations, faites dans des métiers différents, avec des profils différents - reconverti et classique (Mazaud, 2013) ; entrepreneurial et traditionnel (Picard, 2006) ; homme et femme ; coiffure et bâtiment – nous semblent être une piste prometteuse à investiguer. En effet, il semble



que les dirigeants cherchent à coopérer avec des concurrents dans le but de stabiliser leur entreprise en phase de démarrage, pour ensuite, une fois les bases de l'entreprise solidifiées, envisager d'embaucher des salariés. A première vue, ils utiliseraient donc la coopération comme une stratégie défensive de gestion du risque (Gnyawali & Park, 2009 ; Chiambaretto et al., 2019) que représente l'embauche d'un salarié et les nombreuses contraintes qui vont avec, pour une TPE.

5 CONCLUSION

Notre étude visait à faire une première investigation sur la pratique de la coopération au sein des entreprises artisanales françaises. A ce titre, nos résultats montrent que la coopération est une stratégie régulièrement envisagée par les artisans, et pratiquée par eux, également. Le profil de l'artisan et son parcours ne semblent pas être des facteurs déterminants dans le choix d'une telle stratégie. Alors que les travaux sur les stratégies des entreprises artisanales semblaient indiquer que les profils d'artisans entrepreneuriaux adopteraient des stratégies plus risquées (Richomme-Huet, 2006 ; Thévenard-Puthod & Picard, 2015 ; Amarillo, 2016), nous mettons en évidence qu'une grande diversité de profils d'artisans envisageant de recourir à la coopération. Certes, envisager n'est pas agir, mais nous pensons malgré tout que la coopération reste une option intéressante pour de nombreuses entreprises artisanales, comme les études le montrent pour d'autres type de TPE (Mira *et al.*, 2017, Robert *et al.*, 2018).

Cette étude exploratoire sur la coopération au sein des entreprises artisanales est la première étape d'une recherche plus large sur l'artisanat en sciences de gestion. Elle aura donc vocation, à ce titre, à être renforcée, complétée et approfondie. Elle présente, comme toute étude exploratoire, des limites, la principale étant présentement le nombre de cas étudiés, qu'il conviendra d'augmenter largement, et/ou de compléter avec d'autres données.

Enfin, nous proposons une piste de recherche qui nous semble émerger de nos observations, la coopération comme une stratégie de gestion du risque salariale en phase de démarrage pour la TPE artisanale.



6 BIBLIOGRAPHIE

Akdoğan, A. A., & Cingoşz, A. (2012). An Empirical Study on Determining the Attitudes of Small and Medium Sized Businesses (SMEs) Related to Coopetition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.999>

Amarillo, H. (2016). Le secteur de l'installation solaire : Encore peu de place pour les entrepreneurs les plus écologiques. *Formation emploi*, 135(3), 115-135. [Cairn.info](https://www.cairn.info).

Arlotto, J., Cyr, A., Meier, O., & Pacitto, J.-C. (2011). Très petite entreprise et croissance : À la découverte d'un continent inexploré. *Management & Avenir*, 43(3), 16. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0016>

Auvolat, M. (2008). Les coopératives d'artisan : Du métier au développement coopératif. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 307, 58. <https://doi.org/10.7202/1021195ar>

Bengtsson, M., & Johansson, M. (2014). Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(4), 401-427. <https://doi.org/10.1177/0266242612461288>

Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00067-X](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X)

Bouncken, R. B., Fredrich, V., & Kraus, S. (2020). Configurations of firm-level value capture in coopetition. *Long Range Planning*, 53(1), 101869. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.02.002>

Bouncken, R. B., Gast, J., Kraus, S., & Bogers, M. (2015). Coopetition : A systematic review, synthesis, and future research directions. *Review of Managerial Science*, 9(3), 577-601. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0168-6>

Chiambaretto, P., Bengtsson, M., Fernandez, A.-S., & Näsholm, M. H. (2019). Small and large firms' trade-off between benefits and risks when choosing a coopetitor for innovation. *Long Range Planning*, 101876. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.002>



Czakon, W., Klimas, P., & Mariani, M. (2019). Behavioral antecedents of coopetition : A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning*, 53(1), 101875. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>

Depeyre, C., & Dumez, H. (2007). Le rôle du client dans les stratégies de coopétition. *Revue française de gestion*, 176(7), 99-110. Cairn.info. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.99-110>

Dumez, H. (2016). Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive. Vuibert.

Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2010). Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV. *Revue française de gestion*, 36(204), 155-169. <https://doi.org/10.3166/rfg.204.155-169>

Gavard-Perret, M.-L. (2011). Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion.

Gnyawali, D. R., He, J., & Madhavan, R. ("Ravi"). (2006). Impact of Co-Opetition on Firm Competitive Behavior : An Empirical Examination. *Journal of Management*, 32(4), 507-530. <https://doi.org/10.1177/0149206305284550>

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (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. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>

Gnyawali, D. R., & Park, B.-J. (Robert). (2011). Co-opetition between giants : Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>

Granata, J., Lasch, F., Le Roy, F., & Dana, L.-P. (2017). How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 36(3), 331-355. <https://doi.org/10.1177/0266242617740412>

Jaeger, C. (1985). Artisans et industriels : Une coexistence risquée ? *Économie rurale*, 169(1), 20-24. <https://doi.org/10.3406/ecoru.1985.3185>



Jaouen, A. (2006). Les stratégies d'alliances des TPE artisanales. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 111-136. <https://doi.org/10.7202/1008503ar>

Julien, P.-A., & Marchesnay, M. (1988). *La Petite entreprise : Principes d'économie et de gestion*. Éditions G. Vermette ; Librairie Vuibert.

Kock, S., Nisuls, J., & Söderqvist, A. (2010). Co-opetition : A source of international opportunities in Finnish SMEs. *Competitiveness Review*, 20(2), 111-125. <https://doi.org/10.1108/10595421011029839>

Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., & Stephan, T. (2019). Sleeping with competitors : Forms, antecedents and outcomes of coepetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(1), 50-66. <https://doi.org/10.1108/IJEER-09-2017-0356>

Lamanthe, A. (2014). Les restructurations, entre opportunités et contraintes :. Des cadres, ingénieurs et techniciens en reconversion créent leur entreprise dans le secteur des énergies renouvelables. *Travail et emploi*, 138(2), 69-84. Cairn.info. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.6344>

Lapayre, N., Pierson, F., & Rymeyko, K. (2016). Etude de la coopération au sein d'une coopérative artisanale. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 22(3), 3-28. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rimhe.022.0003>

Lechner, C., Soppe, B., & Dowling, M. (2014). Vertical Coepetition and the Sales Growth of Young and Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 54(1), 67-84. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12131>

Lin, C. Y.-Y., & Zhang, J. (2005). Changing Structures of SME Networks : Lessons from the Publishing Industry in Taiwan. *Long Range Planning*, 38(2), 145-162. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.02.007>

Lindström, T., & Polsa, P. (2016). Coepetition close to the customer—A case study of a small business network. *Industrial Marketing Management*, 53, 207-215. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.005>



Marchesnay, M. (2003). La petite entreprise : Sortir de l'ignorance. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 319-331. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.107-118>

Mazaud, C. (2013). *L'artisanat français : Entre métier et entreprise*. PUR.

Mira, B., Le Roy, F., & Robert, M. (2017). La coopétition entre les petites entreprises : Une question de proximité. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 30(3-4), 231. <https://doi.org/10.7202/1042666ar>

Morris, M. H., Kocak, A., & Ozer, A. (2007). Coopetition as a Small Business Strategy : Implications for Performance. *Journal of Small Business Strategy*, 18(1), 35-56.

Nakos, G., Brouthers, K. D., & Dimitratos, P. (2013). International Alliances with Competitors and Non-Competitors : The Disparate Impact on Sme International Performance: International Alliances with Competitors and Non-Competitors. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 167-182. <https://doi.org/10.1002/sej.1169>

Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition* (1st ed). Doubleday.

Näshlom, M., Bengtsson, M., & Johanson, M. (2018). *The Routledge companion to co-opetition strategies* (A.-S. Fernandez, P. Chiambaretto, F. Le Roy, & W. Czakon, Éd.). Routledge.

Pacitto, J.-C., & Julien, P.-A. (2006). Le marketing est-il soluble dans la très petite entreprise ? *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 77-110. *Érudit*. <https://doi.org/10.7202/1008502ar>

Pacitto, J.-C., & Tordjman, F. (2000). Très petite entreprise et marketing : Les causes d'un malentendu. *Revue internationale P.M.E.*, 13(3-4), 37-62. <https://doi.org/10.7202/1008680ar>

Paturel, R., & Richomme-Huet, K. (2007). Le devenir de l'activité artisanale passe-t-il par l'activité entrepreneuriale ? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 6(1), 29-52. *Cairn.info*. <https://doi.org/10.3917/entre.061.0029>

Pellegrin-Boucher, E., & Fenneteau, H. (2007). Le management de la coopétition : Le cas du secteur des ERP. *Revue française de gestion*, 33(176), 111-124. <https://doi.org/10.3166/rfg.176.111-134>



Picard, C. (2006). La représentation identitaire de la TPE artisanale. *Revue internationale P.M.E.: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 19(3-4), 13. <https://doi.org/10.7202/1008500ar>

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189-198. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.001>

Richomme, K. (2001). De la cotraitance au management relationnel : Le cas d'une coopérative artisanale du secteur du bâtiment. *Revue internationale P.M.E.*, 14(2), 109-131. <https://doi.org/10.7202/1008694ar>

Richomme-Huet, K. (2006). Une interprétation des stratégies artisanales à partir des trajectoires professionnelles dans le secteur des métiers. *Revue internationale P.M.E.*, 19(3-4), 51-76. <https://doi.org/10.7202/1008501ar>

Robert, M., Chiambaretto, P., Mira, B., & Le Roy, F. (2018). Better, faster, stronger, the impact of market oriented coopetition on product commercial performance. *M@n@gement*, 21(1), 574. <https://doi.org/10.3917/mana.211.0574>

Thevenard-Puthod, C., & Picard, C. (2013). L'influence du profil du dirigeant sur le nombre et la forme des réseaux interentreprises dans l'artisanat. *Revue internationale P.M.E.*, 26(3-4), 187-212. <https://doi.org/10.7202/1024524ar>

Thévenard-Puthod, C., & Picard, C. (2015). Diversité des stratégies de croissance de l'entreprise artisanale et profil du dirigeant. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 139-169. <https://doi.org/10.7202/1035413ar>

Torrès, O. (2015). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue Française de Gestion*, 41(253), 333-352. <https://doi.org/10.3166/RFG.144.119-138>

Yin, R. K. (1981). The Case Study as a Serious Research Strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114. <https://doi.org/10.1177/107554708100300106>

Zarca, B. (1988). Identité de métier et identité artisanale. *Revue Française de Sociologie*, 29(2), 247. <https://doi.org/10.2307/3321907>