



Université du Québec
à Rimouski

**EXPLORATION DES FACTEURS CRITIQUES POUR LA
COLLABORATION COMMERCIALE ENTRE LES MEMBRES
DE L'ALLIANCE POLYMÈRES QUÉBEC**

Rapport de recherche

Chercheur :

Said Echchakoui, ing., M.Sc., DBA, PCM

Professeur en marketing à l'UQAR

Avec la collaboration du Directeur Général de L'Alliance Polymères Québec

Simon Chrétien, M.Sc.

Septembre 2021

Table des matières

RÉSUMÉ	1
1. INTRODUCTION	3
2. REVUE DE LITTÉRATURE	5
2.1. Créneaux d'excellence	5
2.2. Collaboration interentreprises	5
2.3. Coopétition	6
2.3.1. Définition de la coopétition	6
2.3.2. Types de coopétition	8
2.3.3. Antécédents de la coopétition	8
2.3.3. Conséquences de la coopétition	14
2.3.4. Cadre d'analyse de la coopétition	17
3. MÉTHODOLOGIE	18
3.1. Nature de la recherche	18
3.2. Répondants	18
4. RÉSULTATS	19
4.2.1. Activités de collaboration	20
4.2.2. Antécédents de collaboration	21
4.2.3. Processus de collaboration	22
5. Conclusion	23
6. Recommandations	24
7. Apport managérial	25
8. Limite de la recherche	25
RÉFÉRENCES	26

TABLES

Tableau 1 : Principales définitions de la coopétition	7
Tableau 2 : Principaux antécédents de la coopétition.....	9
Tableau 3 : Principales conséquences de la coopétition	14
Tableau 4 : Nature des répondants.....	18
Tableau 5 : Éléments du modèle APRM qui concordent aux réponses des participants.....	19
Tableau 6: Niveau de volonté de s'engager dans des activités de collaboration.....	21
Tableau 7: Validation de certains antécédents (niveaux et éléments)	22
Tableau 8 : Validation de certains processus	22

FIGURES

Figure 1 : Formes de collaboration selon Bengtsson et Kock (1999).....	6
Figure 2 : Modèle « antécédents, processus et résultats » de la coopétition adapté de Zahoor et al. (2020).....	17
Figure 3 : Éléments (en rouge) du modèle APRM relevés de la recherche avec des membres de l'APQ	23

RÉSUMÉ

Les petites et moyennes entreprises (PME) exercent une influence considérable sur l'économie de la plupart des pays. Cependant, elles sont généralement caractérisées par des ressources limitées et elles font face à des défis importants, surtout dans l'industrie des matières plastiques et composites. Ces défis réduisent leur développement et les mettent en danger face à une concurrence accrue. Pour contrer ces défis et augmenter leurs valeurs commerciales (i.e., rentabilité, productivité, part de marché, qualité, image de marque, réduction des coûts d'exploitation), ces entreprises doivent se réinventer et collaborer entre eux.

Les membres de l'Alliance Polymères Québec (APQ) sont souvent en concurrence dans plusieurs marchés, c'est pourquoi nous sommes intéressés dans cette recherche au concept de coopétition comme option stratégique pour la collaboration commerciale entre les membres de l'APQ. Cette dernière se définit comme la coopération et la compétition simultanée entre deux ou plusieurs acteurs dans le but de créer et d'approprier le plus de valeur. Spécifiquement, la coopétition sera la compétition dans certaines activités et la coopération dans d'autres en même temps entre deux ou plusieurs acteurs.

Dans cette recherche, nous avons établi les principaux prérequis (antécédents) et les principales conséquences (résultats) de la coopétition de la littérature. Vu que ces antécédents et conséquences pourraient être différents d'une industrie à l'autre, nous avons exploré la question suivante comme premier objectif de cette recherche « Quels sont les antécédents et les conséquences de la coopétition pour les membres de l'Alliance Polymères Québec? » Parce que la coopétition se fait sur la base des activités, la deuxième question que nous avons étudiée est : « Quelles sont les activités sur lesquelles les membres sont-ils favorables pour faire la collaboration? ».

Pour répondre à ces questions, nous avons fait une revue de littérature et nous avons entrepris une recherche exploratoire. Avec la collaboration du Directeur général, Simon Chrétien, huit membres de l'APQ ont participé à cette recherche.

Les principaux résultats indiquent que les répondants ont une volonté de coopétition, mais pour des activités non proches du client (vente, service après-vente, information client). Par contre, ils sont favorables à des collaborations au niveau 1) du partage des coûts d'expédition ou/et d'importation de matières premières, 2) du partage de l'information sur d'autres concurrents, 3) du partage de l'expertise technique sur les produits non exclusifs, 4) de la transmission de l'information qui pourrait avoir un impact sur le partenaire, et 5) du dépannage du partenaire par des produits non exclusifs, afin de lui permettre de dépanner son client.

Au niveau des antécédents, la recherche a relevé qu'il y a des éléments positifs qui favorisent la création des coopétitions. Ces éléments sont 1) l'esprit entrepreneurial des dirigeants, 2) la bienveillance (intention de faire bien à l'autre) de la collaboration, 3) l'existence d'entreprises similaires valables pour la coopétition, 4) le positionnement fort souhaité par les dirigeants sur le marché, 5) la demande des clients pour des consortiums, et 6) l'incertitude de l'environnement. Cependant, certains éléments au niveau relationnel entravent la formation de la coopétition. Ces éléments sont 1) la réciprocité, 2) l'équité, 3) l'intégrité, 4) le respect des promesses, et 5) le niveau faible de relation actuel entre les membres.

Pour surmonter les inquiétudes des membres, un mécanisme de gouvernance est proposé. Ce mécanisme piloté par l'APQ pourra renforcer les liens et établir des balises légales pour encadrer les répartitions des échanges entre les collaborateurs. Les répondants ont aussi souligné la nécessité

de partage des activités pour établir des collaborations. Autrement dit, la collaboration doit être sur des activités complémentaires comme l'innovation, la logistique (ex., partage des coûts d'expédition ou/et d'importation de matières premières). Enfin, un répondant a exprimé que la collaboration soit pour des marchés importants, c'est-à-dire en dehors du Québec.

Bien que les résultats de cette recherche soient intéressants, ils ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des membres, car seulement huit dirigeants ont participé à cette recherche. Aussi, nous considérons les résultats de cette recherche comme exploratoire et nous recommandons de faire une recherche confirmatoire pour valider et enrichir cette recherche.

1. INTRODUCTION

L'Alliance Polymères Québec est un regroupement d'entreprises manufacturières œuvrant dans l'industrie des matériaux composites et des plastiques dans la région de Chaudière-Appalaches. Selon l'Alliance Polymères Québec, l'industrie des matériaux composites et des plastiques est l'ensemble des activités industrielles œuvrant dans la mise en forme des matériaux composites et la transformation des plastiques. Cette industrie jouit d'une importance capitale au Canada, au Québec et dans la région de Chaudière-Appalaches. En effet, 1) le Canada se place en 6^e position de la production mondiale de plastiques, 2) le Québec est la deuxième province en importance dans l'industrie des composites et des plastiques, et 3) dans la région Chaudière-Appalaches, cette industrie englobe environ 11% des emplois manufacturiers et elle génère plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires annuellement. Au niveau mondial, cette industrie est en croissance depuis plusieurs années grâce à l'utilisation grandissante des matériaux composites et des plastiques dans plusieurs industries notamment l'automobile, l'électronique, le cosmétique, le médical et la construction. Cependant, malgré cette croissance mondiale, les entreprises de la région font face à plusieurs défis particulièrement la concurrence accrue de la Chine et la guerre des prix.

Dans un contexte concurrentiel mondial et de pénurie de ressources humaines, la collaboration interentreprises peut être une solution pour la survie et la croissance pour les entreprises de la région. Cette attitude nécessite un esprit de coopération entre les membres concurrents de L'Alliance Polymères Québec pour innover et fabriquer les meilleurs produits de qualités. Cette coopération entre les concurrents est appelée « coopération » dans la littérature.

Dans de nos nombreuses industries, la recherche a montré que la coopération est bénéfique pour les acteurs au niveau apprentissage organisationnel, innovation et performance (e.g., Bengtsson & Kock, 2000; Ritala et al., 2013). Cependant, la coopération n'est pas évidente et elle comporte des risques d'échecs. Par conséquent, la recherche des prérequis de la coopération est importante.

Vu la pénurie des recherches de la coopération dans l'industrie plastique, notre premier objectif dans cette recherche est d'identifier les prérequis ou les antécédents de la coopération dans cette industrie et de la comparer avec la littérature. Notre deuxième objectif est de relever les conséquences ou les résultats de la coopération souhaités par les membres de l'Alliance Polymères Québec. Enfin, notre troisième objectif est d'identifier les activités qui pourront être sujettes de la collaboration entre les membres de ce créneau. Ainsi le but ultime de cette recherche est d'aider les dirigeants de cette association pour mieux soutenir leurs membres et les aider à faire des collaborations fructueuses.

Pour mener à terme cette recherche, notre démarche se réalisera en deux temps. Dans un premier temps, le chercheur fera une recension exhaustive de la littérature. Dans un second temps, nous ferons une étude exploratoire. L'approche exploratoire sert à savoir si des éléments spécifiques à la coopération dans l'industrie des polymères existent. Elle a aussi pour objectif de valider si certains éléments importants dans la littérature sont aussi importants pour les membres de l'Alliance Polymères Québec. Tous les membres de l'Alliance Polymères Québec ont été invités à participer à la recherche.

Dans la suite du rapport, nous présenterons les sections suivantes. La première section sera consacrée à la revue de littérature dans laquelle nous présenterons ce qu'est : 1) un créneau professionnel industriel, 2) une collaboration, et 3) une coopération. Nous présenterons aussi la revue de littérature sur les antécédents et les conséquences de la coopération. Dans la deuxième

section, nous aborderons brièvement la méthodologie de recherche. Les résultats de la recherche seront introduits dans la quatrième section. Enfin, nous présenterons successivement la conclusion, l'apport managérial et la limite de cette recherche.

2. REVUE DE LITTÉRATURE

2.1. Créneaux d'excellence

Le secteur manufacturier représente une pierre angulaire de notre économie canadienne 10% du PIB total et environ 1.7 million d'emplois à temps plein. Au Québec, il y a environ 34 créneaux d'excellence dont l'Alliance Polymères Québec. De même que les entreprises, ces créneaux d'excellence font face à des défis majeurs et ils souhaitent se développer sur les marchés internes et externes.

Selon plusieurs auteurs (ex., Bennett, 1998; Boléat, 2003; Traxler et Huemer, 2007), cinq caractéristiques définissent un créneau d'excellence. Ces caractéristiques sont : 1) ce sont des organisations à but non lucratif basées sur des membres, 2) l'adhésion est volontaire, 3) les membres ont un intérêt commun, 4) elles sont des intermédiaires entre les membres et l'état/gouvernement pour l'élaboration des règles et l'information, et 5) elles fournissent des services à leurs membres. Les services les plus fournis par les créneaux d'excellence sont (Fries, 2008; Mikamo, 2013): 1) le lobbying gouvernemental, 2) l'information, 3) la formation, 4) la certification de l'industrie et 5) la promotion (ex., conférences et expositions). Cependant, très peu des créneaux d'excellence jouent le rôle de renforcement de la collaboration entre les membres (Wang et Gooderham, 2014), ou d'initiateurs de développement de l'avantage concurrentiel (Schwartz et Bar-El, 2015). Cependant, ces derniers auteurs ont montré que les créneaux d'excellence peuvent jouer un rôle de catalyseur afin d'encourager le processus d'innovation dans un écosystème. Spécifiquement, les créneaux d'excellence peuvent aider entre autres, au niveau du processus d'apprentissage et du capital relationnel qui est un des ingrédients importants du développement des capacités dynamiques d'innovation (Bessant et al., 2012; Schwartz et Bar-El, 2015).

2.2. Collaboration interentreprises

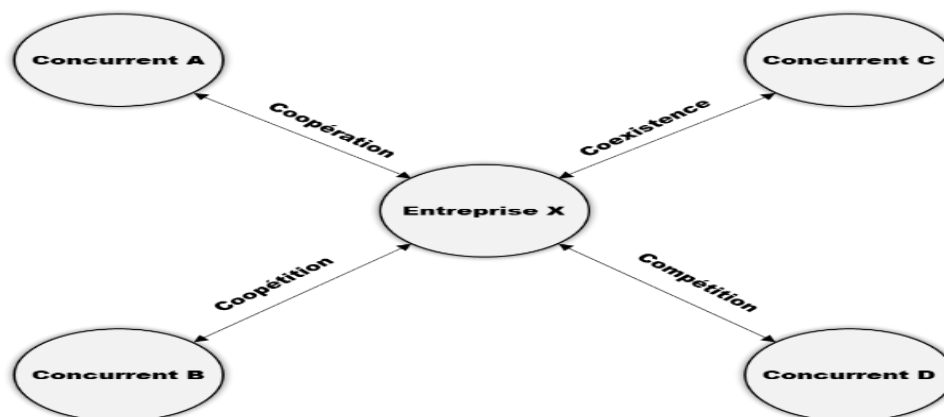
La collaboration interentreprises se définit comme la coopération de deux entreprises ou plus qui mettent en commun une partie de leurs ressources pour la réalisation d'objectifs stratégiques communs de telle sorte que les bénéfices de l'alliance soient supérieurs à ce qu'elles puissent réaliser, grâce aux efforts individuels (Taleizadeh et al., 2017; Elmuti et Kathawala, 2001).

La collaboration interentreprises peut être au niveau vertical ou horizontal. La collaboration verticale se manifeste quand une entreprise collabore avec un fournisseur ou un client. Si l'entreprise collabore avec un concurrent, la collaboration est du type horizontal. Dans cette recherche, nous nous intéressons à la collaboration horizontale.

Bengtsson and Kock (1999) distingue quatre types de relations horizontales (voir figure 1) que peut faire une entreprise X avec ses concurrents : 1) coopération, 2) compétition, 3) coexistence, et 4) coopétition. Dans une coopération, l'entreprise X fait des échanges économiques et d'autres échanges (ex., information, liens sociaux) avec l'entreprise A. Cette relation peut être formalisée sous forme de partenariat et d'alliances, mais ces deux entreprises ne font pas de concurrence. Selon Easton et Araujo (1992), deux entreprises (ex., entreprise X et concurrent D) sont en compétition si elles poursuivent les mêmes objectifs (ex., vente d'un produit/service) et que le contrôle de la réalisation de cet objectif est contrôlé par un autre acteur (ex., un client). La coexistence entre l'entreprise X et le concurrent C se manifeste quand ces deux entreprises n'ont aucun échange économique, mais il pourrait y avoir des échanges de liens sociaux et de l'information (Bengtsson and Kock, 1999). Enfin, selon ces derniers la collaboration entre

l'entreprise X et l'entreprise B est une coopétition si les deux entreprises font la coopération et la compétition. Vu l'importance de la coopération comme type de collaboration, elle sera l'objet de recherche et elle sera définie de façon précise dans la section suivante.

Figure 1 : Formes de collaboration selon Bengtsson et Kock (1999)



2.3. Coopétition

Dans cette section, nous allons 1) définir ce qu'est la coopétition, 2) illustrer les types de coopétition, 3) préciser les antécédents de la coopétition, 4) présenter les conséquences de la coopétition, et 4) élaborer le cadre d'analyse de la coopétition.

2.3.1. Définition de la coopétition

Dans les années 1980, Raymond Noorda a introduit le terme coopétition « coopetition » pour faire référence à la coopération et à la concurrence simultanée poursuivies par certaines entreprises (Bengtsson et Raza-Ullah, 2016). Le terme « coopetition » est une combinaison des termes « cooperation » et « competition » (Czakoń et al., 2014). Selon la littérature, ce terme a été rendu populaire grâce aux recherches de Brandenburger et Nalebuff (1996). Ces derniers se sont basés sur la théorie des jeux pour avancer que les entreprises ont intérêt à collaborer avec leurs concurrents pour d'abord agrandir le marché ou chercher de nouveaux marchés et ensuite concurrencer pour partager la part du marché. Autrement dit, l'objectif de la coopétition est de créer une plus grande valeur sur le marché (appelée valeur nette par Brandenburger et Nalebuff, 1996) tout en se rivalisant pour prendre la plus grande part.

Il existe plusieurs définitions de la coopétition dans la littérature. Le tableau 1 résume les principales définitions. Selon ce tableau, les auteurs sont unanimes sur le fait que la coopétition c'est à la fois de la coopération et de la compétition. Cependant, il y a des différences au niveau 1) du nombre d'acteurs, 2) de la simultanéité entre la coopération et la compétition, et 3) sur l'unité d'analyse, soit la coopétition au niveau des acteurs ou la coopération au niveau des activités

Tableau 1 : Principales définitions de la coopétition

Auteurs	Définition
Nalebuff et Brandenburger, 1996	« Créer de la valeur que vous pouvez capturer est le thème central de la coopétition. ¹ » Il s'agit de deux éléments opposés: 1) la concurrence et 2) la collaboration entre deux ou plusieurs organisations.
Zineldin, 1998	Faire la coopération et compétition en même temps pour être plus efficace.
Bengtsson et Kock, 2000	« Une relation dynamique et paradoxale, qui survient lorsque deux entreprises coopèrent dans certains domaines (comme les alliances stratégiques), mais se font la concurrence simultanément dans d'autres domaines » (p. 411)
Vapola et al., 2000	« Se réfère à une recherche active d'opportunités de créer de la valeur et de négocier pour une appropriation maximale de la valeur de l'effort conjoint (Nalebuff & Brandenburger, 1996) » (p. 4)
Bonel et Rocco, 2007	« La nature mixte des relations dans lesquelles deux parties ou plus peuvent créer de la valeur en complétant l'activité de l'autre » (p. 71)
Padula et Dagnino, 2007	« L'intrusion de la concurrence dans une structure de jeu coopérative » (p. 33)
Rusko, 2011	« La concurrence et la coopération simultanée entre les entreprises » (p. 311)
Bouncken et Fredrich, 2012	Combinaison de deux concepts opposés: 1) la concurrence et 2) la collaboration.
Della Corte et Sciarelli, 2012	« Une entreprise coopérative a des relations de coopération avec des entreprises qui sont, en même temps, concurrentes sur d'autres marchés (Dowling et al., 1996) ou principalement sur le même marché » (p. 369).
Bengtsson et Kock, 2014	« Une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs, qu'ils soient dans des relations horizontales ou verticales, simultanément impliquées dans des interactions coopératives et concurrentielles » (p. 180)
Raza-Ullah et al., 2014	« Se matérialise en créant une frontière externe (via des forces unificatrices) et des frontières internes (via des forces divergentes) » (p. 189)
Ritala et al., 2014	Une relation de collaboration horizontale et concurrentielle entre deux organisations ou plus.
Bagdoniene et Hopeniene, 2015	« Fait référence à l'idée que deux ou plusieurs organisations coopèrent simultanément à certaines activités » (p. 827)
Huang et Chu, 2015	« Fait référence à la coopération dans la compétition »
Bengtsson & Raza-Ullah, 2016	« Coopérer avec les concurrents » (p. 29)
Della Corte & Aria, 2016	Une combinaison de la compétition et de la coopération dans laquelle les acteurs peuvent générer des situations « gagnant-gagnant » ou un jeu à somme positive.
Dorn et al., 2016	« Coopération et compétition simultanées entre au moins deux acteurs » (p. 484)
Crick, 2018b	« La coopétition est composée de l'interaction entre la concurrence et la coopération sous la forme d'activités de partage des ressources et des capacités » (p. 257)
Crick, 2019 a	La coopétition est susceptible de se produire lorsque deux entreprises ou plus se rendent compte que le rendement organisationnel est plus susceptible d'être obtenu lorsqu'elles ont accès à un plus grand bassin de ressources et de capacités, qui peuvent être obtenue en collaborant avec leurs concurrents (Rusko, 2011; Kim et al., 2013; Bengtsson et Kock, 2014; Hoffmann et al., 2018) » (p. 520)
Crick et Crick, 2019a	« Interaction entre coopération et concurrence » (p. 518)
Zacharia et al., 2020	« La capacité de coopérer avec les concurrents » (p. 414)

Au niveau du nombre d'acteurs, certains auteurs (ex., Bengtsson et Kock, 2000) considèrent la coopétition comme la collaboration entre deux entreprises (c'est-à-dire une relation dyadique), cependant plusieurs auteurs (ex., Ritala et al., 2014) spécifient que la coopétition peut être une collaboration entre deux entreprises et plus. À la différence de certains auteurs (ex., Bengtsson et Kock, 2000; Dorn et al., 2016; Zineldin, 1998) qui exigent la simultanéité de la coopération et compétition, d'autres chercheurs ne l'exigent pas (ex., Vapola et al., 2000; Bonel et Rocco, 2007). Enfin, certains chercheurs considèrent la coopétition au niveau des acteurs (ex., Nalebuff et Brandenburger, 1996; Vapola et al., 2000) et d'autres au niveau des activités (ex., Bagdoniene et Hopeniene, 2015; Raza-Ullah et al., 2014). Bengtsson et Raza-Ullah (2016) les appellent successivement : 1) l'école de pensée des acteurs, et 2) l'école de pensée des activités.

¹ : Traduction libre

Dans cette recherche, nous retenons la définition de la coopétition comme la coopération et la compétition simultanée entre deux ou plusieurs entreprises dans le but de créer et d'approprier le plus de valeur. Comme la chaîne de valeur repose principalement sur les activités, nous allons retenir l'école de pensée des activités. En somme, la coopétition sera la compétition dans certaines activités et la coopération dans d'autres en même temps entre deux ou plusieurs entreprises. La coopération sera sous la forme d'activités qui pourraient nécessiter des partages des ressources ou/et des capacités (Crick, 2018b).

2.3.2. Types de coopétition

La coopétition peut être intra-entreprise ou inter-entreprises (Ritala et al., 2009). La coopétition intra-entreprise (c'est-à-dire au sein d'une même entreprise) peut être entre les équipes de projet, les unités d'affaires ou entre les départements ou les fonctions (Strese et al., 2016). La coopétition peut être locale (marché local) ou internationale (marché étranger). Dans cette recherche, nous focalisons sur la coopétition inter-entreprise que ça soit local ou international que nous allons appeler simplement coopétition dans la suite.

Selon les recherches antérieures (ex., Bengtsson et Kock, 2000; Crick et al., 2018a), il peut exister trois types de coopétition selon le degré de la compétition et de la coopération. Ces types sont les relations : 1) dominées par la compétition (plus de compétition que de coopération), 2) dominées par la coopération (plus de coopération que de compétition), et 3) égalitaire (niveau de compétition est similaire à celui de coopération).

2.3.3. Antécédents de la coopétition

Les antécédents de la coopétition sont les prérequis ou les facteurs ou encore les déterminants qui motivent les entreprises à faire des relations de coopétition. Au cours des dernières années, d'importantes recherches ont été consacrées aux antécédents de la coopétition dans différentes industries. Les chercheurs ont étudié de nombreux prérequis de la coopétition au niveau 1) individuel, 2) organisationnel, 3) réseau, et 4) environnement. Les facteurs individuels concernent la personnalité ou les caractéristiques des propriétaires, des gestionnaires ou des employés. Par exemple, la recherche de Geraudel et Salvétat (2014) a montré que les traits de personnalité influencent la propension de coopérer d'un gestionnaire. Plus précisément, un gestionnaire plus consciencieux a une forte propension à concurrencer. Alors qu'un gestionnaire plus agréable a une plus grande propension à coopérer. Enfin, un gestionnaire plus nerveux a une faible propension à coopérer. Au niveau organisationnel, par exemple la méta-analyse de Wang et Yang (2013) a démontré que la congruence des buts et la similarité des normes organisationnelles influencent positivement le vouloir de coopétition des entreprises. Les facteurs réseaux comme le pouvoir d'un concurrent et la demande spécifique d'un grand client peuvent motiver la coopétition (ex., Tidstrom et Rajala, 2016). Enfin, les facteurs environnementaux comme la déréglementation, la mondialisation, l'incertitude de l'environnement, la proximité géographique ont été démontrés comme leviers de la coopétition (ex., Boschma, 2005; Bouncken et al., 2015; Czakon et al., 2014).

Tableau 2 : Principaux antécédents de la coopération

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principale constatation
Zineldin, 1998.	Na ²	Document conceptuel	Une collaboration interorganisation efficace exige : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atmosphère de débat franc ▪ Confiance ▪ Interdépendance ▪ Attentes positives mutuelles
Bengtsson et Kock, 2000	Deux industries suédoises : l'industrie de la brasserie et l'industrie de revêtement en caoutchouc + l'industrie laitière finlandaise	19 entrevues menées auprès du PDG, des responsables marketing, des produits, de la R&D ou du responsable qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les relations coopératives peuvent être favorisées par l'hétérogénéité des ressources ▪ Les entreprises se font concurrence dans des activités proches des clients et coopèrent dans des activités éloignées des clients
Simmons et al., 2001	Na	147 étudiants	Les traits de personnalité de la personne ayant un comportement de compétition sont totalement différents de ceux de qui a un comportement de coopération
Ross et al., 2003	Na	251 étudiants	Les traits de personnalité d'une personne affectent son comportement compétitif et coopératif. Plus précisément, on s'attend davantage à ce que les personnes ayant des traits d'ouverture ou de conscience soient perçues comme compétitives. Cependant, une personne d'accord est plus coopérative. Enfin, une personne ayant un trait d'extraversion peut être à la fois compétitive et coopérative.
Boschma, 2005.	Na	Document conceptuel	La coopération interentreprises peut être affectée par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proximité sociale (le degré de confiance qui sous-tend les comportements coopératifs interentreprises). ▪ Proximité cognitive (les concurrents partagent des connaissances et des processus de pensée similaires) ▪ Proximité géographique (distance physique entre entreprises concurrentes), ▪ Proximité institutionnelle (l'ensemble des règles et des lois (écrites et non écrites) qui facilitent la coopération entre concurrents), ▪ Proximité organisationnelle (si les entreprises concurrentes ont des relations de collaboration au sein de leurs marchés)
Wang et Krakover, 2008	Industrie touristique	Approche d'étude de cas 32 organisations 32 entrevues avec l'industrie ont été menées auprès de huit entreprises touristiques individuelles des quatre secteurs touristiques	Facteurs importants pour la coopération dans la destination locale : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation de la réflexion stratégique ▪ Localité de la campagne de marketing ▪ Maturité de l'approche marketing de destination ▪ Leadership des DMO locaux (DMO : Destination Marketing Organisation)
Felzensztein et Gimmon, 2009	Industrie du saumon au Chili et en Écosse	53 questionnaires des directeurs généraux	La coopération interentreprises en marketing est facilitée par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseautage social (p. ex., confiance) ▪ Respecter la réciprocité ▪ Proximité
Felzensztein et al., 2010	Industrie du saumon au Chili et en Écosse	53 questionnaires des directeurs généraux	La coopération interentreprises en matière de commercialisation est facilitée par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'un partage des coûts de commercialisation (délégations conjointes de commercialisation, participation conjointe à des foires commerciales, missions commerciales conjointes sur de nouveaux marchés, études conjointes d'information sur les marchés, ventes conjointes sur les marchés locaux ▪ Nécessité d'augmenter les ventes (ventes conjointes sur les marchés locaux, ventes conjointes sur les marchés étrangers, image de marque conjointe (co-branding), développement conjoint de nouveaux produits, stratégies de distribution conjointes) ▪ Colocalisation géographique ▪ Environnements culturels nationaux

² Na : Non annoncé ou non spécifié

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principale constatation
Tortoriello et al., 2011	Industrie hôtelière italienne	Enquête auprès de 72 directeurs d'hôtels et données d'archives	La coopération entre les hôtels est influencée par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance interpersonnelle ▪ Perception du statut ▪ Réciproque sur non-échange d'informations
Bouncken et Fredrich, 2012	Industrie allemande de la haute technologie	Sondage auprès de 469 entreprises	Antécédents de coopétition : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégie de l'alliance ▪ Fonction d'alliance La relation entre une alliance et la coopétition est modérée par la confiance et la dépendance
Felzensztein & Doyens, 2013	Industrie vinicole chilienne	Questionnaires de 40 gestionnaires	Facteurs importants pour le succès de la collaboration entre concurrents : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emplacement dans une région spécifique ▪ Accès à l'information ▪ Technologie
Wang et Yang, 2013	Na	Méta-analyse	Les antécédents d'opportunisme interentreprises sont : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Congruence des buts ▪ Sensibilité culturelle ▪ Communication ▪ Volatilité de l'environnement ▪ Normes ▪ Accent mis sur la gouvernance ▪ Dépendance relative Les facteurs médiateurs qui influent sur la relation entre l'opportunisme interentreprises et le rendement organisationnel sont les suivants : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Engagement ▪ Conflit fonctionnel ▪ Satisfaction globale ▪ Confiance L'engagement agit également comme une variable modératrice clé entre l'opportunisme interentreprises et d'autres conséquences
Czakov et al., 2014	Na	Revue systématique de la littérature	Les antécédents de coopétition sont principalement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réseaux sociaux ▪ Mimétisme ▪ Déréglementation ▪ Mondialisation ▪ Interdépendance des ressources ▪ Propension managériale
Geraudel et Salvetat, 2014	Na	Questionnaire pour 110 étudiants diplômés d'une école de commerce français qui forment de futurs cadres	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les traits de personnalité sont plus pertinents dans l'explication de la propension à coopérer. Plus précisément, un gestionnaire plus consciencieux a une forte propension à rivaliser. Alors qu'un gestionnaire plus agréable a une plus grande propension à coopérer. Enfin, un gestionnaire plus nerveux a une faible propension à coopérer ▪ La position du réseau a un effet important sur la propension à la concurrence et aussi sur la propension à coopérer. Plus précisément, le degré et l'out-degré antagonistes influencent sur la propension des gestionnaires à se faire concurrence. Alors que, le degré accusatoire affecte le gestionnaire sur la propension à coopérer.
Bagdoniene et Hopeniene, 2015	Industrie touristique lituanienne	Entretiens semi-structurés avec des dirigeants de voyagistes (conseil d'administration + directeur du commerce)	Les antécédents de coopétition sont principalement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès aux ressources, compétences, capacités et nouveaux marchés manquants ▪ Partage des connaissances et de l'information ▪ Activités de marketing conjointes pour se promouvoir mutuellement
Bouncken et al., 2015	Na	Revue systématique	Les antécédents de coopétition sont principalement : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menaces et possibilités environnementales (Padula et Dagnino, 2007) ▪ Environnement institutionnel (p. ex., imposition de la coopération par les décideurs régionaux) (Mariani, 2007) ▪ Structure relative des connaissances des entreprises (Padula et Dagnino, 2007) ▪ Nécessité d'une plus grande création de valeur et d'appropriation de la valeur (Bengtsson et Kock, 2000) ▪ Besoin de gagner un plus grand marché (Liu 2013)

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principale constatation
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nécessité d'augmenter la taille de l'entreprise (Von Friedrichs Grangsjø, 2003).
Geldes et al., 2015	Agro-industrie au Chili	Deux collectes de données d'enquête en ligne différentes auprès des entreprises de l'agro-industrie (119 réponses de l'enquête 1er et 312 de la seconde)	La coopération interentreprises en matière de commercialisation est affectée par la proximité sociale. Toutefois, la proximité géographique et la proximité cognitive-organisationnelle ne sont pas pertinentes pour la coopération marketing inter-entreprises
Huang et Chu, 2015	Agences d'expertise comptable (CPA) certifiées PME	Questionnaires de 225 CPA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La stratégie de coopération est affectée par la complémentarité des expertises. ▪ La stratégie de concurrence est influencée par l'hétérogénéité de l'expertise ▪ La confiance est un modérateur important pour les deux côtés de la coopération
Akpinar et Vincze, 2016	Industrie automobile allemande	Étude de cas longitudinale de l'analyse historique de la coopération entre le groupe Volkswagen et Porsche AG au cours de la période 2001-2012	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La différence de puissance affecte le niveau de concurrence ▪ La menace environnementale affecte les entreprises déplacées de la différence de puissance
Bengtsson et Raza-Ullah, 2016	Na	Revue systématique de la littérature incluant 142 articles	<p>Principaux leviers de la coopétition :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pilotes externes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractéristiques industrielles ▪ Exigences technologiques (convergence, cycle de vie, incertitude, complexité) ▪ Intervenants influents ▪ Facteurs spécifiques à la relation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractéristiques des partenaires (complémentarité des ressources, asymétrie des connaissances, congruité des objectifs) ▪ Caractéristiques de la relation (flexibilité, confiance) ▪ Pilotes internes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Objectifs internes ▪ Capacités internes ▪ Stratégies prospectives ▪ Vulnérabilité perçue
Czakoń et Czernek, 2016	Contexte touristique en Pologne	Entrevues avec 66 intervenants clés + observations et analyse de documents	<p>Les résultats révèlent les difficultés dans les cas suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifier les avantages individuels de la coopétition ▪ Évaluation de la cohérence des avantages d'un participant respectif ▪ Évaluation des motivations et des compétences des partenaires <p>La décision de s'engager dans une coopétition de réseau n'est pas prise sur la base d'une confiance calculative, car il est difficile de calculer les avantages de la coopétition. Cependant, divers mécanismes de renforcement de la confiance (p. ex. capacités, prédiction, transfert) peuvent inciter les membres à se joindre à une coopétition de réseau.</p>
Della Corte & Aria, 2016	Industrie du tourisme en Italie	Enquête auprès des PME du tourisme (hôtels 4 et 5 étoiles membres d'associations nationales)	<p>Principaux leviers de la décision de collaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages réciproques ▪ Confiance ▪ Compatibilité et interaction culturelle ▪ Flux et systèmes de communication ▪ Compétences managériales ▪ Attitude positive à l'égard de la collaboration ▪ Plan correct du projet
Dorn et al., 2016	Na	Revue systématique de 169 articles	<p>Principaux antécédents de coopétition :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau interentreprises Conditions du marché : Contextes particuliers de l'industrie (par exemple, haute technologie), degré élevé de changement et de concurrence, étapes précoces ou tardives du cycle de vie de l'industrie, organismes de réglementation appliquant ou interdisant la coopétition (p. ex. Bouncken et Friedrich, 2012; Kotzab et Teller, 2003; Lai et al., 2007; Luo et al., 2006; Padula et Dagnino, 2007) ▪ Facteurs dyadiques entre entreprises partenaires potentielles : dotation en ressources compatibles, présence de confiance, liens existants d'entreprises partenaires potentielles

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principale constatation
			<p>(p. ex. Barretta, 2008; Cheng et al., 2008; Ngowi et Pienaar, 2005; Osarenkhoe, 2010; von Friedrichs Grangsjø et Gummesson, 2006)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Facteurs individuels des entreprises : Besoin d'acquisition de connaissances et de ressources, Perception de soi de l'entreprise (par exemple, en ce qui concerne la vulnérabilité, la position, la stratégie) (p. ex. Eriksson, 2008b; Gnyawali et Park, 2009; Lydeka et Adomavicius, 2007; Schiavone et Simoni, 2011) ▪ Niveau intra-entreprise : Interdépendance des unités et concurrence simultanée entre elles pour les ressources des parents (p. ex. Luo, 2005)
Lundgren-Henriksson et Kock, 2016	Industrie finlandaise des médias	Entrevues semi-structurées menées auprès de 12 gestionnaires	<p>Principaux facteurs de motivation de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Perception économique ▪ Perception sociale ▪ Perception culturelle ▪ Différentes perceptions des forces de la concurrence ▪ Différentes attentes en matière de coopération
Strese et al., 2016a	Na	Sondage auprès du ministère 392 Dirigeants et chefs de projet des équipes de développement de nouveaux produits	<p>Facteurs importants pour favoriser la coopération inter-fonctionnelle entre les ministères :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Style de leadership participatif des chefs de département ▪ Structures organisationnelles formalisées
Tidstrom et Rajala, 2016	Industrie manufacturière	Étude Case entre une grande multinationale et son fournisseur	La stratégie de coopération est influencée par le niveau du réseau (demande des clients).
Chim-Miki et Batista-Canino, 2017	Industrie touristique	Revue systématique de la littérature sur la coopération basée sur des recherches publiées pendant 20 ans.	<p>Principaux facteurs de motivation de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réponse stratégique aux défis ▪ Objectif commun de développement d'une destination ▪ Leadership ▪ Gouvernance et compétitivité industrielle ▪ Pression des parties prenantes ▪ Environnement institutionnel ▪ Compétition ▪ Engagement ▪ Confiance ▪ Sentiments de la communauté ▪ Relations sociales ▪ Motifs et valeurs des individus
Crick, 2018a (en)	Industrie vinicole néo-zélandaise	Recherche conceptuelle	<p>De nombreux leviers de coopération comme :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultures organisationnelles ▪ Capacités organisationnelles
Crick, 2018b	Industrie vinicole néo-zélandaise	38 entrevues auprès de 25 entreprises en concurrence	<p>La coopération est motivée par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un état d'esprit coopératif à l'échelle de l'industrie ▪ Organisations ayant accès aux ressources et aux capacités des concurrents
Felzensztein et al., 2018	Industrie chilienne du saumon	Étude longitudinale menée sur dix ans. Données recueillies auprès des gestionnaires	<p>En tant que membres d'une grappe mature :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ils tendent plus vers le côté individuel que coopératif ▪ Ils coopèrent essentiellement dans la réduction des coûts, pas dans la stratégie de marketing de différenciation ▪ La coopération interentreprises diminue en raison du renforcement des réseaux sociaux
Hannah et Eisenhardt, 2018	Industrie solaire résidentielle aux États-Unis	Étude de cas multiple de cinq personnes de 2007 à 2014	Par conséquent, les activités de coopération doivent bénéficier à toutes les entreprises impliquées
Crick, 2019b (en)	Na	Recherche conceptuelle	La coopération est motivée par le niveau auquel les gestionnaires et les employés pensent à la valeur de la coopération avec les concurrents
Kraus et al., 2019	Industrie de la bière artisanale en Allemagne, en Autriche, en Suisse et au Liechtenstein	Entretiens semi-structurés avec 18 PME + Données secondaires	<p>Les principaux leviers de la coopération sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bénéfice mutuel ▪ Confiance ▪ Engagement ▪ Sympathie ▪ Attentes à l'égard de : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter la qualité (du produit) ▪ Diminution des coûts (de production) ▪ Partager les processus de production

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principale constatation
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmenter les ventes ▪ Fournir et recevoir une assistance mutuelle
Zacharia et al., 2019	Trois industries de l'Inde : 1) Industrie automobile, 2) Industrie de l'habillement, 3) Industrie informatique	Processus d'entrevue semi-structurée de 21 cadres de l'industrie	<p>Facteurs critiques de l'environnement commercial externe conduisant à la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Exigences des clients (détails sur la quantité/la qualité, produit axé sur le client, capacités de partage) ▪ Incertitude environnementale (p. ex., nouvelles technologies, organisme de l'industrie – protection de la PI, promotion régionale) ▪ Interdépendance organisationnelle (partage des capacités, établissement de relations solides)
Czakon et al., 2020	Industrie touristique	Enquête auprès de 368 entreprises touristiques polonaises	<p>Deux antécédents de coopération comportementale :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Justification stratégique <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages perçus ▪ Ajustement stratégique ▪ État d'esprit de coopération <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientation coopérative ▪ Expérience passée en matière de coopération ▪ Confiance dans les partenaires
Zahoor et Al-Tabbaa, 2020	Na	Examen systématique	<p>Principaux antécédents de coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Niveau individuel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Attributs de gestion ▪ Niveau de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incitations ▪ R&D interne ▪ Culture de l'innovation ▪ Facteurs stratégiques ▪ Connectivité interministérielle ▪ Ressources ▪ Pratiques des ressources humaines ▪ Niveau relationnel <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liens forts ▪ Diversité des partenaires ▪ Proximité du CIO ▪ Capacité de gestion de la collaboration ▪ Capital social ▪ Niveau environnemental <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertitude environnementale <p>De nombreuses variables ont modéré la relation entre ces antécédents et la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liés à l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taille de l'entreprise (-) ▪ Âge de l'entreprise (-) ▪ Capacité d'absorption (+) ▪ Orientation entrepreneuriale (-) ▪ Liés aux relations <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance mutuelle (+) ▪ Diversité de collaboration (+) ▪ Ouverture (-) ▪ Taille du réseau (-) ▪ Apprentissage/partage des connaissances (+) ▪ Interaction fréquente (+) ▪ Mécanismes de gouvernance (+) ▪ Liés à l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertitude économique (+) ▪ Environnement de l'industrie (+) ▪ Conditions du marché (+) ▪ Incertitude technologique (+)
Crick et Crick, 2021a	Industrie vinicole américaine	12 entretiens semi-structurés ont été menés auprès des propriétaires-gérants + sondage électronique auprès de 323 producteurs de vin	<p>La coopération est affectée positivement et linéairement par :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ État d'esprit axé sur la coopération ▪ Orientation vers les concurrents ▪ Confiance interentreprises ▪ Intensité compétitive <p>L'intensité concurrentielle modère négativement la relation entre la coopération et la confiance interentreprises</p>

Na : Non abordé ou spécifié.

Cependant, le tableau 2 montre que les prérequis de la coopération peuvent être différents d'une industrie à l'autre aussi bien qu'un pays à l'autre. C'est pourquoi dans cette étude nous allons conduire une recherche exploratoire pour relever les prérequis de la coopération pour les entreprises de l'Alliance Polymères Québec.

2.3.3. Conséquences de la coopération

Bien que la coopération soit perçue comme une collaboration risquée, plusieurs recherches ont montré ses bénéfices pour les entreprises dans plusieurs industries. Le tableau 4 présente les principaux résultats de la coopération de la littérature.

Tableau 3 : Principales conséquences de la coopération

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principaux résultats de la coopération
Bonel et Rocco, 2007	Industrie italienne des boissons gazeuses et des boissons	34 Entrevues semi-structurées et observations des participants	<p>La coopération influence négativement et positivement le modèle d'affaires de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération peut saturer certaines activités (p. ex. capacité de production) ▪ La coopération peut conduire à remplacer certaines pratiques internes par des pratiques externes ▪ La coopération peut ajouter de nouvelles pratiques au modèle d'affaires de l'entreprise
Rusko, 2011	Industrie forestière finlandaise	Données secondaires pour la période 1904-1998	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le niveau élevé de coopération s'accompagne d'une augmentation de valeur.
Bouncken et Fredrich, 2012	Industrie allemande de haute technologie	Sondage auprès de 469 entreprises	<p>La coopération a un effet positif sur les entreprises :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Succès concurrentiel. ▪ Innovation radicale des entreprises. ▪ Innovation radicale qu'incrémentale <p>La confiance et la dépendance modèrent la relation entre coopération et innovation</p>
Ritala, 2012	Finlande intersectorielle	209 questionnaires d'entreprises (p. ex. questionnaire de R-D, directeur général)	<p>L'alignement de la coopération (nombre relatif de concurrents et de partenaires de l'alliance) a un impact positif :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance en matière d'innovation ▪ Performance du marché <p>L'alignement de la coopération a un impact positif sur l'innovation et la performance du marché dans les conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marché élevé incertain (incertain de la dynamique de la technologie, de la concurrence et de la demande des clients) ▪ Externalités de réseau positives élevées (la valeur du produit/service par l'utilisateur augmente avec l'augmentation du nombre d'utilisateurs) ▪ Faible intensité de la compétition
Bengtsson et Kock, 2014	Na	Article conceptuel	La coopération influence les modèles d'affaires et la stratégie
Ritala et al., 2014	Industrie du commerce électronique	Étude qualitative longitudinale à cas unique utilisant Amazon.com comme contexte descriptif de la vie réelle.	<p>La coopération peut avoir une incidence positive sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès aux ressources ▪ Marché ▪ Création de nouveaux marchés ▪ Efficacité
Strese et al., 2016b	Na	Sondage auprès du ministère 392 Dirigeants et chefs de projet des équipes de développement de nouveaux produits	La coopération inter-fonctionnelle a une incidence positive sur la performance en matière d'innovation
Della Corte & Aria, 2016	Industrie du tourisme en Italie	Enquête auprès des PME du tourisme (hôtels 4 et 5 étoiles membres d'associations nationales)	La coopération améliore la performance, mais un facteur majeur n'est pas seulement le nombre de liens, mais aussi la confiance développée entre les partenaires
van der Zee & Vanneste, 2015	Industrie touristique	Analyse bibliométrique Relationnelle sur les réseaux : 90 articles	<p>La coopération en réseau augmente :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats du tourisme ▪ La performance de la destination

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principaux résultats de la coopération
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualité ▪ Expériences des touristes ▪ Position compétitive du tourisme ▪ Économies d'échelle pour les PME ▪ Produits innovation
Bengtsson & Raza-Ullah, 2016	Na	Revue systématique de la littérature D'après 142 articles	<p>Principaux résultats de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation : Constatations contradictoires liées à : 1) la performance en matière d'innovation et 2) l'innovation incrémentale et radicale ▪ Liés aux connaissances : 1) partage des connaissances, 2) création de connaissances et 3) acquisition de connaissances ▪ Rendement de l'entreprise : 1) rendement économique et financier, 2) rendement du marché, 3) qualité et service, et 4) avantage concurrentiel ▪ Relationnel : 1) Maintien ou échec de la relation, 2) Perte et rétablissement de la confiance, et 3) Engagement des ressources, apprentissage et réalisation des objectifs
Crick et Crick, 2016	Nouvelle-Zélande Industrie du sport (organisation de taekwondo)	Entretiens avec 25 instructeurs dans divers clubs + données secondaires des sites Web	La coopération ajoute de la valeur
Crick, 2018a (en)	Industrie vinicole néo-zélandaise	Recherche conceptuelle	La coopération influence positivement le rendement (p. ex., les ventes)
Crick, 2018b	Industrie vinicole néo-zélandaise	38 entretiens auprès de 25 entreprises en concurrence	La coopération augmente les performances
Felzensztein et al., 2018	Industrie chilienne du saumon	Étude longitudinale menée sur dix ans. Données recueillies auprès des gestionnaires	La coopération a un impact positif sur la performance
Basterretxea et al., 2019	Industrie espagnole de la machine-outil	Approche multi-cas basée sur des entretiens avec 15 PDG et responsables de recherche et développement (R&D)	<p>L'inter-coopération (bureaux de vente communs, services après-vente communs, unités de R&D partagées, échange de connaissances et relocalisation de techniciens et de responsables de R&D clés) a un impact positif sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ L'innovation ▪ L'internationalisation
Crick, 2019a (en)	Nouvelle-Zélande Industrie du sport (non grand public) Clubs sportifs	Après avoir mené 25 entretiens sur le terrain, les données du sondage ont été recueillies auprès de 151 clubs sportifs non traditionnels en Nouvelle-Zélande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération affecte positivement la performance des ventes ▪ La relation entre la concurrence et la performance des ventes est modérée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Négativement par interentreprises ▪ Positivement par l'intensité compétitive
Crick, 2019b (en)	Na	Recherche conceptuelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La relation entre la coopération et la performance est non linéaire (en forme de U inversé) ▪ La relation entre la coopération et la performance est modérée par : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance entre concurrents ▪ Ressources et capacités organisationnelles ▪ Environnement commercial concurrentiel ▪ Intensité compétitive
Kraus et al., 2019	Industrie de la bière artisanale en Allemagne, en Autriche, en Suisse et au Liechtenstein	Entretiens semi-structurés avec 18 PME + Données secondaires	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats liés à l'innovation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement des capacités d'innovation par la créativité ▪ Innovation produit ▪ Processus d'apprentissage ▪ Résultats liés à la stratégie <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration de la portée du marché et logistique ▪ Marketing mutuel
Zacharia et al., 2019	Trois industries de l'Inde : 1) Industrie automobile, 2) Industrie de l'habillement, 3) Industrie informatique	Processus d'entrevue semi-structurée de 21 cadres de l'industrie	<p>Résultats importants de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration du rendement (réduction des coûts, partage des connaissances, innovation) ▪ Résultats relationnels (confiance, crédibilité, efficacité des relations)
Estrada & Dong, 2020	Industrie manufacturière espagnole	Données panel de 911 entreprises entre 2007 et 2014	<p>L'expérience de coopération affecte négativement la rentabilité de l'entreprise. Cette relation devient :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plus négative à mesure que l'investissement en R-D augmente ▪ Passe du négatif au positif à mesure que l'investissement dans les TI augmente

Auteurs	Contexte	Méthodologie	Principaux résultats de la coopération
Zahoor et Al-Tabbaa, 2020	Na	Examen systématique	<p>Principaux résultats de la coopération :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Résultats en matière d'innovation <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovation produit ▪ Innovation de processus ▪ Innovation en matière de services ▪ Innovation marketing ▪ Innovation organisationnelle ↓ ▪ Résultat en matière de rendement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Survie ▪ Avantage concurrentiel ▪ Croissance des ventes ▪ Rentabilité <p>De nombreuses variables ont modéré la relation entre la coopération et ces résultats :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Liés à l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> ▪ Taille de l'entreprise (-) ▪ Âge de l'entreprise (-) ▪ Capacité d'absorption (+) ▪ Orientation entrepreneuriale (-) ▪ Liés aux relations <ul style="list-style-type: none"> ▪ Confiance mutuelle (+) ▪ Diversité de collaboration (+) ▪ Ouverture (-) ▪ Taille du réseau (-) ▪ Apprentissage/partage des connaissances (+) ▪ Interaction fréquente (+) ▪ Mécanismes de gouvernance (+) ▪ Liés à l'environnement <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incertitude économique (+) ▪ Environnement de l'industrie (+) ▪ Conditions du marché (+) ▪ Incertitude technologique (+)
Crick et Crick, 2021a	Industrie vinicole américaine	12 entretiens semi-structurés ont été menés auprès des propriétaires-gérants + sondage électronique auprès de 323 producteurs de vin	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La relation entre la coopération et la performance est non linéaire (en forme de U inversé). ▪ La relation coopération-performance est positivement modérée par l'expérience de l'industrie
Crick et Crick, 2021b	Vin de Nouvelle-Zélande		<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération influence positivement la performance financière ▪ La relation entre la concurrence et la performance des ventes est modérée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Négativement par l'agressivité concurrentielle ▪ Positivement par l'intensité compétitive
Crick et Crick, 2021c	Nouvelle-Zélande Industrie du sport (non grand public) Clubs sportifs	Après avoir mené 25 entretiens sur le terrain, les données du sondage ont été recueillies auprès de 151 clubs sportifs non traditionnels en Nouvelle-Zélande	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération affecte positivement la performance des ventes ▪ La relation entre la concurrence et la performance des ventes est modérée : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Négativement par un conflit interentreprises ▪ Positivement par l'intensité compétitive
Liu et al., 2021	Chine industries multiples	280 entreprises manufacturières	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération influence positivement le transfert de technologie entre les entreprises ▪ La coopération et le transfert de technologie sont positivement modérés par la spécificité des actifs ▪ La coopération modère positivement la relation entre la justice interentreprises et le transfert de technologie
Wolf et al., 2021	Na	Expérience en ligne avec 242 participants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La coopération est plus efficace que la coopération pour stimuler la croissance et la performance personnelles ▪ La coopération est moins efficace que la coopération dans la conduite de l'engagement comportemental et de la satisfaction ▪ Ces relations sont médiatisées par la peur de l'échec et la volonté de réussir

Le tableau 3 montre que les conséquences ou les résultats sont nombreux, notamment l'innovation (Basterretxea et al., 2019; Bengtsson et Raza-Ullah, 2016; Zahoor et Al-Tabbaa, 2020), la performance (Zahoor et Al-Tabbaa, 2020), l'internationalisation (Basterretxea et al., 2019), et la

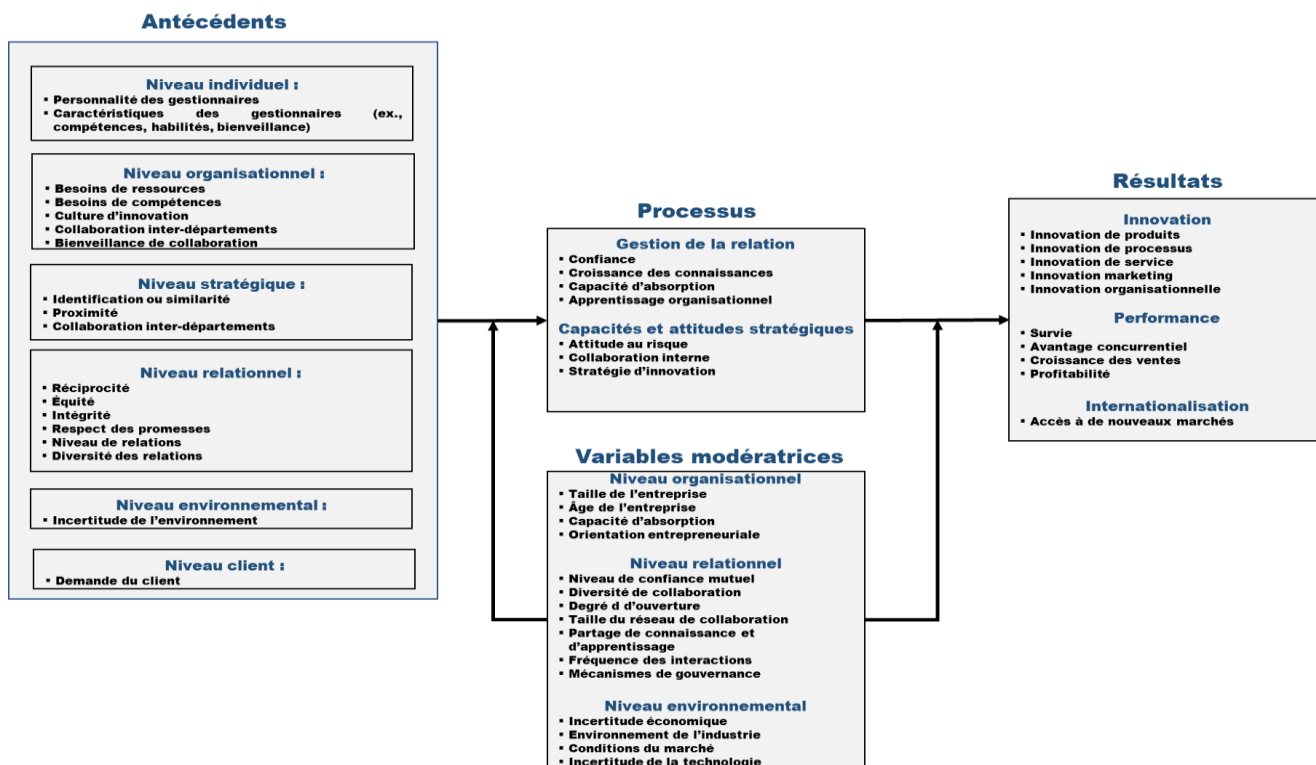
création de plus de valeur (Crick et Crick, 2016), la création de nouveaux marchés (Ritala et al., 2014). Cependant, cette relation entre la coopétition et ses conséquences (ex., performance) est influencée par plusieurs facteurs modérateurs qui peuvent augmenter les conséquences ou les diminuer. Par exemple, l'incertitude économique amplifie positivement l'influence de la coopétition sur la performance. À l'inverse, si l'orientation entrepreneuriale du propriétaire ou du dirigeant est grande, la relation entre la coopétition et la performance est faible.

2.3.4. Cadre d'analyse de la coopétition

Le modèle 'antécédents, processus et résultats' « DPO : Drivers, Process, outcomes » a été utilisé par différents auteurs (ex., Bengtsson et Raza-Ullah, 2016) pour analyser la coopétition. Comme souligné par Bengtsson et Raza-Ullah (2016), ce modèle permet de comprendre 1) pourquoi les concurrents font la coopétition (leviers), 2) le processus de la coopétition, et 3) les attentes de la coopétition (conséquences). Cependant, plusieurs auteurs (Zahoor et al., 2020) ont souligné l'importance des variables modératrices entre les antécédents et les processus, et entre les processus et résultats. Aussi, dans cette étude, nous allons adopter pour le modèle « antécédents, processus, résultats, modérateurs » dorénavant désigné par l'abréviation « APRM. »

En se basant sur la recherche de Zahoor et al. (2020) la figure 2 présente le modèle APRM des principales variables étudiées dans la littérature. Comme déjà souligné, les facteurs du modèle APRM varient d'une industrie à l'autre. Aussi, dans le cas de la coopération entre les membres de l'Alliance Polymères Québec (APQ), nous allons effectuer une recherche exploratoire pour identifier les facteurs importants dans chacune des composantes du modèle APRM.

Figure 2 : Modèle « antécédents, processus et résultats » de la coopétition adapté de Zahoor et al. (2020)



3. MÉTHODOLOGIE

3.1. Nature de la recherche

Cette recherche adopte une recherche exploratoire. La recherche exploratoire sert à vérifier l'existence des composantes du modèle APRM qui serait spécifique à l'APQ et qui ne sont pas citées dans la littérature. La recherche sert aussi à vérifier si certains facteurs du modèle APRM cités dans la littérature sont aussi importants pour les entreprises l'APQ.

Pour conduire la recherche exploratoire, nous avons sollicité les dirigeants des membres de l'APQ qui ont déjà eu une expérience dans la coopération et ceux qui ne l'ont pas encore eue. Nous leur avons demandé de penser à un concurrent potentiel qui peut être un acteur potentiel de la coopération avant de répondre aux questions. La recherche exploratoire de type qualitative a été initialement prévue sous forme d'entrevue semi-dirigée. Vu les complications de faisabilité induite par la COVID 19, nous avons simplement envoyé les questions prévues dans le guide d'entrevue aux dirigeants. Spécifiquement, nous avons posé des questions pour découvrir les motivations, les processus ainsi que les résultats souhaités par les membres. Nous avons posé des questions pour valider si certains facteurs importants (ex., confiance) dans la littérature sont aussi importants dans le cas de l'APQ. Les réponses des répondants ont été codifiées selon les thématiques retrouvées dans la littérature.

3.2. Répondants

Malheureusement, nous avons eu seulement 8 répondants. Le tableau suivant présente la nature de ces répondants. Spécifiquement, si nous désignons par l'entreprise A, l'entreprise du répondant et l'entreprise B est l'entreprise que le répondant pense pour faire la coopération, nos répondants sont comme suit :

- Trois grandes entreprises (au niveau chiffres d'affaires) dont les dirigeants ont pensé à faire de la coopération avec des petites entreprises;
- Une entreprise dont le dirigeant a pensé de faire la coopération avec une entreprise de chiffre d'affaires est sensiblement égale;
- Quatre petites entreprises dont les dirigeants ont pensé à faire de la coopération avec des grandes entreprises;

Tableau 4 : Nature des répondants

	L'entreprise A est ----- que l'entreprise X			Total
	Plus grande	Égale	Plus petite	
Nombre	3	1	4	8
%	37.5%	12.5%	50.5%	100%

4. RÉSULTATS

Les principaux éléments du modèle APRM qui concordent aux réponses des participants sont résumés par le tableau suivant :

Tableau 5 : Éléments du modèle APRM qui concordent aux réponses des participants

Modèle APRM			
Antécédents	Processus	Résultats	Modérateurs
Environnement difficile	Agrandissement du savoir	Amélioration	Taille faible des entreprises
Hétérogénéité des ressources et compétences		Internationalisation	Marché grand
Manque de ressources		Innovation	Ententes claires
Positionnement stratégique de l'entreprise*		Rentabilité	L'organisme représentant (responsable du maillage) est très présent et fort.
Demande du client de travailler avec un consortium			Définir les champs d'activités de chacun afin d'être complémentaire un envers l'autre
«Win-Win» gagnant-gagnant			Environnement
Rentabilité mutuelle selon la participation			

* : Tel que stipulé par un répondant

Au niveau des antécédents de la coopétition, les répondants ont exprimé différents éléments qui sont :

- L'environnement difficile et compétitif incite les entreprises à collaborer;
- L'hétérogénéité des ressources et compétences dans le sens qu'il faut que les deux entreprises disposent des ressources et compétences complémentaires. À cet égard, un répondant a dit : « Un possède la technologie et l'autre le réseau. »
- Le manque de capacités, c'est-à-dire qu'une seule entreprise ne peut pas réaliser un projet;
- Le positionnement stratégique de l'entreprise. À cet égard, un répondant souligne : « il faut que la collaboration conduise d'une façon ou d'une autre à un positionnement de chacune des entreprises (ex., innovation); »
- La demande du client pour former un consortium;
- Le gain de chaque acteur de la collaboration. Cependant, ce gain doit être réparti selon le taux de participation de chaque acteur. Ce principe rejoint le concept d'équité exprimé dans la littérature comme antécédent de la coopétition.

À part, le positionnement stratégique, l'ensemble des éléments cités par les répondants ont été exprimés dans la littérature dans d'autres industries.

Au niveau des processus de la coopétition, les répondants ont formulé seulement le processus de l'agrandissement du savoir ou la connaissance sur l'industrie et son évolution.

Au niveau des résultats de la coopétition, les quatre éléments cités par les répondants sont :

- L'amélioration;
- L'internalisation, c'est-à-dire conquérir des nouveaux marchés internationaux;
- L'innovation;
- La rentabilité

Tous ces éléments sont possibles, car la littérature (voir tableau 2) a démontré que la coopétition a une influence positive sur ces quatre résultats souhaités par les répondants.

Enfin, au niveau des facteurs modérateurs, les répondants ont exprimé :

- La taille du marché, un marché grand peut inciter les entreprises à collaborer, mais pas pour un petit marché. Un répondant a spécifié : « Le marché québécois est trop petit pour diviser la tarte. »
- L'environnement difficile et compétitif incite les entreprises à collaborer;
- La présence d'ententes claires (ce qui rejoint le mécanisme de gouvernance de la coopétition);
- La présence d'un organisme représentant (responsable du maillage) fort. Cet élément fait référence très probablement à l'APQ.

Les répondants ont évoqué deux facteurs qui ne sont pas indiqués dans la littérature concernent les variables modératrices, c'est-à-dire qui favorisent la coopétition. Ces facteurs sont : 1) la présence d'un organisme représentant (responsable du maillage) fort, et 2) la définition des champs d'activités de chaque acteur pour réaliser la complémentarité. Ces deux éléments sont très probablement liés, car l'organisme de maillage peut aider à définir les champs d'activités complémentaires entre les membres de l'APQ.

Pour la présence des ententes claires, les répondants ont souligné que ces ententes peuvent être suffisantes pour éliminer les tensions, mais elles ne sont pas nécessairement efficaces à long terme et pour tous les marchés.

4.2.1. Activités de collaboration

Comme nous l'avons défini précédemment, la coopétition concerne la collaboration dans les activités. Aussi, la question qui se pose dans quelles activités les membres de l'APQ veulent-ils collaborer? Pour répondre à cette question, nous avons demandé aux répondants leurs volontés de collaborer à des activités critiques soulignées dans la littérature. Les réponses des participants sont codifiées et présentées dans le tableau 6.

L'analyse du tableau 6 permet de conclure que les répondants ont une volonté de collaborer pour :

- Créer des nouveaux produits ou des gammes de produits;
- Partager des coûts d'expédition ou/et d'importation de matières premières;
- Partager de l'information sur d'autres concurrents;
- Partager de l'expertise technique sur les produits non exclusifs;
- Transmettre de l'information qui pourrait avoir un impact sur le partenaire;

- Dépanner le partenaire par des produits non exclusifs, afin de lui permettre de servir son client en cas de difficulté d'approvisionnement.

Tableau 6: Niveau de volonté de s'engager dans des activités de collaboration

Activités de collaboration :	Volonté			
	Négative	Neutre	Positive*	Total
Au niveau de la vente	22.2%	22.2%	55.6%	100%
Pour servir aux clients	33.3%	11.1%	55.6%	100%
Pour créer un nouveau produit ou une nouvelle gamme de produits (innovation).	22.2%	11.1%	66.7%	100%
Pour partager des coûts d'expédition ou/et d'importation de matières premières avec l'entreprise X.	12.5%	12.5%	75.0%	100%
Pour partager des coûts d'entreposage à long terme ou à court terme.	22.2%	33.3%	44.4%	100%
Pour partager des informations sur d'autres concurrents.	11.1%	11.1%	77.8%	100%
Pour partager de l'expertise technique sur les produits non exclusifs.	22.2%	11.1%	66.7%	100%
Pour partager des informations importantes sur les clients/marchés.	44.4%	11.1%	44.4%	100%
Pour aider à résoudre des problèmes inattendus et importants rencontrés par le partenaire.	33.3%	22.2%	44.4%	100%
Pour transmettre de l'information qui pourrait avoir un impact sur le partenaire.	25.0%	12.5%	62.5%	100%
Pour dépanner le partenaire par des produits non exclusifs, afin de lui permettre de dépanner son client.	11.1%	11.1%	77.8%	100%

Néanmoins, le tableau 6 montre aussi que les répondants ne veulent pas collaborer pour toutes les activités proches du client : 1) au niveau de la vente, 2) pour servir les clients, et 3) pour partager des informations importantes sur les clients/marchés. Aussi, ils ne sont prêts à partager des coûts d'entreposage à long terme ou à court terme. De même, les membres n'ont pas réellement la volonté d'aider un autre membre pour des problèmes inattendus et importants.

4.2.2. Antécédents de collaboration

Afin de valider certains antécédents importants de la littérature et qui ne n'ont pas été mentionnés explicitement dans les questions ouvertes, nous avons posé des questions sur les éléments qui touchent les niveaux indiqués dans la figure 2. Ces niveaux et éléments sont résumés dans le tableau. Spécifiquement, au niveau individuel, nous avons évalué les caractéristiques du répondant et les caractéristiques de l'entreprise cible de la collaboration.

La bienveillance fait référence à la volonté de protéger et d'améliorer le bien-être de l'autre. Dans le cas de cette recherche, la bienveillance au niveau organisationnel c'est la perception du répondant que l'entreprise collaboratrice cible va chercher à protéger et améliorer les intérêts de son entreprise. Autrement dit, en cas de collaboration, l'entreprise collaboratrice cible sera perçue bienveillante si ses gestionnaires seront perçues comme des personnes qui vont prendre des décisions et des actes qui seront dans l'intérêt de l'entreprise du répondant.

Au niveau stratégique, nous avons focalisé sur l'identification ou la perception du répondant, à l'effet que son entreprise est assez similaire à l'entreprise cible de la collaboration.

Vu l'importance du niveau relationnel dans la formation et le développement des relations, nous avons vérifié quatre éléments. Le premier élément concerne la « réciprocité » défini par Gouldner (1960) l'un des fondateurs de ce concept par « Le devoir d'un partenaire à l'autre sur la base du comportement antérieur de l'autre³ » (p. 170). Czakon et Czernek (2016) ont défini la réciprocité comme le mécanisme de continuité et de développement de la confiance des acteurs de la coopération. L'équité est réalisée lorsque l'acteur de la collaboration est récompensé selon son taux de participation. La relation fait référence aux degrés de connaissance et des liens avec les gestionnaires de l'entreprise cible de la collaboration.

Tableau 7: Validation de certains antécédents (niveaux et éléments)

Antécédents		Score :			
Niveau	Élément	Négatif	Neutre	Positif*	Total
Individuel	Caractéristiques du répondant	7.5%	12.5%	80.0%	100%
	Caractéristiques des gestionnaires de l'entreprise sujet de la collaboration	4.1%	27.4%	68.5%	100%
Organisationnel	Bienveillance de la direction de l'entreprise sujet de la collaboration	8.8%	25%	66.3%	100%
Stratégique	Identification (ou similarité) à l'entreprise sujet de la collaboration	15.9%	15.9%	68.3%	100%
Relationnel	Réciprocité de l'entreprise sujet de la collaboration	12.7%	50.4%	32.9%	100%
	Équité de l'entreprise sujet de la collaboration	0%	50%	50%	100%
	Intégrité et respect des promesses de l'entreprise sujet de la collaboration	0%	46.5%	53.5%	100%
	Relation avec l'entreprise sujet de la collaboration	20%	60%	20%	100%

Le tableau 7 montre que les scores des éléments (couleur grise) du niveau relationnel sont faibles surtout au niveau de la réciprocité (seulement 32.9%). Par contre, les scores des éléments du niveau individuel est très bon (ex., 80% pour les caractéristiques du répondant) et les scores des niveaux organisationnel (ex., 66.3% pour la bienveillance) et stratégique (ex., 68.3% pour l'identification) sont assez bons

4.2.3. Processus de collaboration

Au niveau processus, le facteur le plus important et le plus étudié dans la littérature est la confiance. Par conséquent, nous avons voulu savoir si le répondant fait confiance à l'entreprise cible de la collaboration. Pour montrer l'importance de la confiance, nous avons posé la question si le répondant pense que l'entreprise cible de la collaboration pourrait faire un bon partenaire commercial.

Tableau 8 : Validation de certains processus

³ Traduction libre du "Owed by one partner to the other based on the other's prior behavior." Gouldner (1960, p. 170)

Dimensions	Score :			
	Négatif	Neutre	Positif	Total
Confiance au partenaire	2.6%	35.5%	61.8%	100%
L'entreprise cible de la collaboration serait un bon partenaire commercial	25.5%	12.5%	62.5%	100%

Le tableau 8 présente les réponses obtenues des participants de l'étude. Ce tableau montre que la confiance envers l'entreprise cible de la collaboration est assez bonne (61.8%). Ce résultat est confirmé par le score de la question « L'entreprise cible de la collaboration serait un bon partenaire commercial » (62.5%). Ces scores montrent qu'il y a une possibilité réelle de collaboration entre deux concurrents dans l'APQ, mais selon certaines conditions.

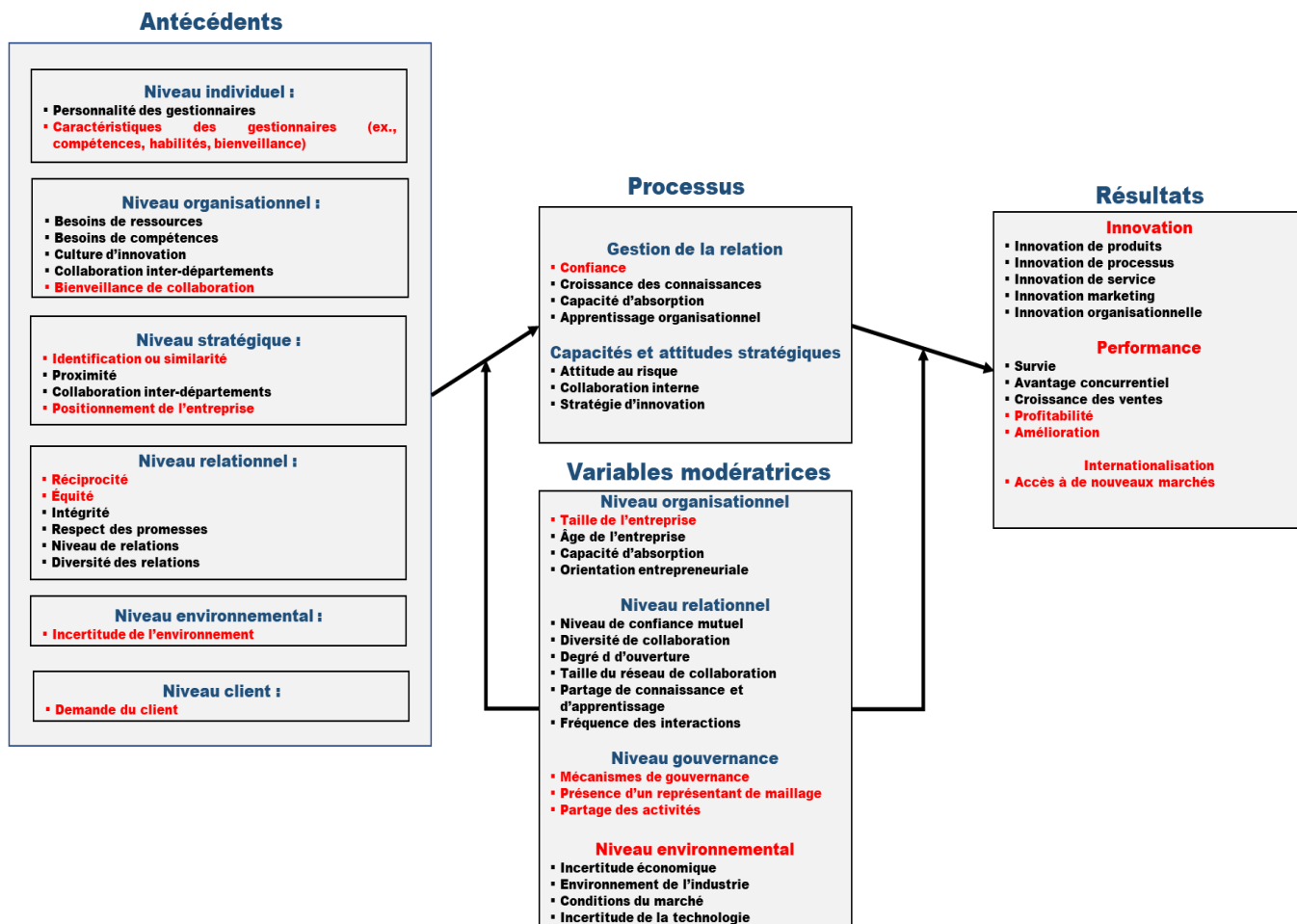
5. Conclusion

L'étude réalisée auprès des membres de l'APQ montre qu'il y a une possibilité de collaboration entre des entreprises concurrentes, et ce pour l'innovation, la performance, et l'internationalisation. Cependant, pour réaliser ces collaborations, il faut prendre en considération les facteurs spécifiques 1) avoir certains antécédents, 2) la confiance, et 3) certaines variables modératrices (identifiées en rouge dans la figure 3).

Au niveau des antécédents, la recherche a relevé qu'il y a un travail à faire au niveau relationnel entre les membres. À cet égard, le mécanisme de contrôle suggéré pour éliminer les tensions entre les membres pourra contribuer à établir les balises pour l'équité de la collaboration. De même, le rôle que peut jouer l'APQ pour favoriser plus de réseautage entre les membres pourra aussi réduire considérablement la méfiance entre ces derniers.

Les résultats de cette recherche ont montré que les répondants ne veulent pas collaborer pour toutes les activités proches du client. Ce résultat concorde d'ailleurs avec ceux cités dans la littérature consultée. En effet, la recherche de Bengtsson & Kock (2000) dans deux pays et trois industries qui sont la Suède (industrie de brasserie, industrie de revêtement en caoutchouc) et la Finlande (industrie laitière) a démontré que les entreprises se font concurrence dans des activités proches des clients et coopèrent dans des activités éloignées des clients. À cet effet, plusieurs activités peuvent faire l'objet de la collaboration dont: 1) partage des coûts d'expédition ou/et d'importation de matières premières, 2) partage de l'information sur d'autres concurrents, 3) partager de l'expertise technique sur les produits non exclusifs, 4) transmission de l'information qui pourrait avoir un impact sur le partenaire (coopétiteur), et 5) dépannage du partenaire par la fourniture d'intrants non exclusifs, afin de lui permettre de servir son client.

Figure 3 : Éléments (en rouge) du modèle APRM relevés de la recherche avec des membres de l'APQ



6. Recommandations

À la lumière de la revue de littérature et des résultats de la recherche, nous pouvons faire certaines recommandations bien que ces résultats aient besoin d'être confirmés par l'ensemble des membres de l'APQ. Ces recommandations sont notamment :

1. Renforcer la relation entre les membres de l'APQ. Cette relation peut grandement améliorer la volonté de la collaboration entre les membres. Les dirigeants de l'association y compris le conseil de l'administration et le Directeur général peuvent jouer un rôle important notamment par la programmation des activités de réseautages;
2. Créer un comité de réflexion piloté par le Directeur général pour identifier les activités ou les champs de complémentarités entre les membres de l'APQ;
3. Mettre en place des comités de l'analyse de la collaboration dans certaines activités de la chaîne de valeur comme les activités R&D et la logistique (coûts d'expédition ou/et d'importation de matières premières);
4. Mettre un système de veille d'intelligence concurrentielle collaboratif qui transmet l'information aux membres;

5. Mettre en œuvre des balises légales pour encadrer les répartitions des échanges entre les collaborateurs;
6. Créer un comité de règlement de litige ou de désaccord entre les membres collaborateurs au sein de l'association;
7. Identifier des marchés internationaux et les membres qui peuvent faire la coopération dans chacun de ces marchés.

7. Apport managérial

Considérant les enjeux économiques, environnementaux et concurrentiels actuels, les résultats de cette recherche offrent plusieurs retombées potentielles pour la région notamment pour :

- Les membres de l'Alliance Polymères Québec : les résultats de cette recherche permettront aux gestionnaires dans l'industrie des matériaux composites et des plastiques dans la région de Chaudière-Appalaches d'unir les forces pour mieux élaborer des stratégies commerciales collaboratives. Ces stratégies leur permettront fort probablement de mieux compétitionner dans un marché de plus en plus mondial. Ces stratégies leur seront bénéfiques pour augmenter leurs rentabilités et mieux profiter de la croissance mondiale actuelle de cette industrie. Enfin, cette collaboration pourra limiter les conséquences négatives de la rareté de main-d'œuvre surtout au niveau commercial sur ces entreprises. En effet, une stratégie collaborative permettra à chacun des membres de profiter des compétences et ressources des autres membres.
- La direction de l'Alliance Polymères Québec : la compréhension du point de vue des membres sur les facteurs critiques pour la collaboration commerciale entre les membres du créneau permettra d'élaborer des stratégies bénéfiques pour ces derniers. Ce point est important, et ce pour deux raisons. À cet égard, les résultats de cette recherche pourront aider pour réfléchir à des mécanismes de gestion et de création de relation entre les membres. Ces mécanismes pourront très probablement aider à renforcer les relations entre membres et par la suite aboutir à des collaborations de coopération entre certains d'entre eux.
- La région de la Chaudière-Appalaches : actuellement, l'industrie des composites et des plastiques représente environ 11% des emplois manufacturiers et elle génère plus de 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires annuellement pour la région Chaudière-Appalaches. Par conséquent, la croissance et le développement des membres de l'Alliance Polymères Québec grâce à des stratégies collaboratives auront un impact économique et social positif sur la région.

8. Limite de la recherche

Bien que les résultats obtenus, dans le cadre de cette recherche soient intéressants, celle-ci comporte une limite importante. En effet, c'est une recherche exploratoire dont les résultats sont basés sur un nombre limité de répondants. Ainsi ses résultats ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble des membres de l'APQ ni à l'ensemble des entreprises de l'industrie plastique et composite du Québec/Canada. Une autre recherche confirmatoire est obligatoire pour valider et enrichir les résultats de cette recherche.

RÉFÉRENCES

- Akpınar, M. and Vincze, Z. (2016), The dynamics of coopetition: a stakeholder view of the German automotive industry, *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, pp. 53-63.
- Bagdoniene, L., Hopeniene, R., 2015. Coopetition usefulness: what do the agents of Lithuanian travel trade market think? *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 213, 824-829.
- Basterretxea, I., Charterina, J., Rodríguez, J.L. (2019). Coopetition and innovation. Lessons from worker cooperatives in the Spanish machine tool industry. *Journal of Business & Industrial Marketing* 34(6), 1223-1235.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-194.
- Bengtsson, M. and Kock, S. (2014), Coopetition-quo vadis?: past accomplishments and future challenges, *Industrial Marketing Management*, Vol. 43 No. 2, pp. 180-188.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks-to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., 2016. A systematic review of research on coopetition: toward a multilevel understanding. *Ind. Mark. Manag.* 57, 23-29.
- Bengtsson, M., Raza-Ullah, T., Vanyushyn, V., 2016. The coopetition paradox and tension: the moderating role of coopetition capability. *Ind. Mark. Manag.* 53, 19-30.
- Bonel E., Rocco E. (2007): *Coopeting to Survive; Surviving Coopetition*. "International Studies of Management & Organization", Vol. 37(2), pp. 70-96.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Bouncken & R.B. & Fredrich, V. (2012). "Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents," *International Journal of Innovation Management (ijim)*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 16(05), pages 1-28.
- 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.
- Chen, X.-P., Xie, X. and Shang, S. (2011), Cooperative and competitive orientation among Chinese people: scale development and validation, *Management and Organization Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 353-379.
- Chien T.H., Peng T.J. (2005). Competition and Cooperation Intensity in a Network - a Case Study in Taiwan Simulator Industry. *The Journal of American Academy of Business*. Cambridge, Vol. 7(2), pp. 150-155.
- Chim-Miki, A.F., Batista-Canino, R.M., 2017. The coopetition perspective applied to tourism destinations: a literature review. *Anatolia* 28 (3), 381-393.
- Crick, D. and Crick, J.M. (2016), Coopetition at the sports marketing/entrepreneurship interface: a case study of a taekwondo organisation, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 34 No. 2, pp. 169-187.

- Crick, J.M. (2018a), Studying coepetition in a wine industry context: directions for future research, *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 30 No. 3, pp. 366-371.
- Crick, J.M. (2018b). The facets, antecedents and consequences of coepetition An entrepreneurial marketing perspective. *Qualitative Market Research: An International Journal* Vol. 21 No. 2, pp. 253-272
- Crick, J.M. (2019a), Moderators affecting the relationship between coepetition and company performance, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 34 No. 2, pp. 518-531.
- Crick, J.M. (2019b), Incorporating coepetition into the entrepreneurial marketing literature: directions for future research, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 21 No. 1, pp. 19-36
- Crick, J.M. and Crick, D.V. (2019). Developing and validating a multi-dimensional measure of coepetition. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 34/4, 665-689.
- Crick, J.M. and Crick, D.V. (2021 c). Coepetition and sales performance: evidence from non-mainstream sporting clubs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 27 No. 1, pp. 123-147.
- Crick, J.M. and Crick, D.V. (2021a). Rising up to the challenge of our rivals: Unpacking the drivers and outcomes of coepetition activities. *Industrial Marketing Management* 96 (2021) 71-85.
- Crick, J.M. and Crick, D.V. (2021b). The dark-side of coepetition: Influences on the paradoxical forces of cooperativeness and competitiveness across product-market strategies. *Journal of Business Research* 122 (2021) 226-240
- Czakon, W. and Czernek, K. (2016), The role of trust building mechanisms in entering into network coepetition: the case of tourism networks in Poland, *Industrial Marketing Management*, Vol. 57 No. 1, pp. 64-74.
- Czakon, W., Klimas, P., Mariani, M. (2020). Behavioral antecedents of coepetition: A synthesis and measurement scale. *Long Range Planning* 53 (2020) 101875
- Czakon, W., Mucha-Ku, K. and Rogalski, M. (2014), Coepetition research landscape - a systematic literature review 1997-2010, *Journal of Economics & Management*, Vol. 17, pp. 122-150.
- Della Corte, V., Aria, M., 2016. Coepetition and sustainable competitive advantage. The case of tourist destinations. *Tourism Manag.* 54, 524-540.
- Dorn, S., Schweiger, B. and Albers, S. (2016), Levels, phases and themes of coepetition: a systematic literature review and research agenda, *European Management Journal*, Vol. 34 No. 5, pp. 484-500.
- Estrada, I. and Dong, J.Q. (2020), "Learning from experience? Technological investments and the impact of coepetition experience on firm profitability", *Long Range Planning*, (forthcoming)
- Felzensztein, C. and Deans, K.R. (2013), Marketing practices in wine clusters: insights from Chile, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 No. 4, pp. 357-367.
- Felzensztein, C., & Gimmon, E. (2009). Social networks and marketing cooperation in entrepreneurial clusters: An international comparative study. *Journal of International Entrepreneurship*, 7(4), 281-291.

- Felzensztein, C., Gimmon, E. and Deans, K.R. (2018), "Coopetition in regional clusters: keep calm and expect unexpected changes", *Industrial Marketing Management*, Vol. 69 No. 1, pp. 116-124.
- Felzensztein, C., Gimmon, E. and Deans, K.R. (2018), Coopetition in regional clusters: keep calm and expect unexpected changes, *Industrial Marketing Management*, Vol. 69 No. 1, pp. 116-124.
- Felzensztein, C., Huemer, L., & Gimmon, E. (2010). The effects of co-location on marketing externalities in the salmon-farming industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(1), 73-82.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E. and Durand, A. (2015), How does proximity affect inter-firm marketing cooperation? A study of an agribusiness cluster, *Journal of Business Research*, Vol. 68 No. 2, pp. 263-272.
- Geraudel, M., Salvetat, D. (2014). What are the antecedents of coopetition? An explanation in terms of centrality and personality traits. *European Business Review* Vol. 26 No. 1, 2014 pp. 23-42
- Hammerschmidt, J., Eggers, F., Kraus, S., Jones, P. and Filser, M. (2020), "Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship-a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries", *The International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 839-857.
- Hannah, D.P. and Eisenhardt, K.M. (2018), How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems, *Strategic Management Journal*, Vol. 39 No. 12, pp. 3163-3192.
- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J.J. and Shiplov, A. (2018), The interplay of competition and cooperation, *Strategic Management Journal*, Vol. 39 No. 12, pp. 3033-3052.
- Huang, H-C., Chu, W. (2015). Antecedents and consequences of co-opetition strategies in small and medium-sized accounting agencies. *Journal of Management & Organization*, 21:6, pp. 812-834.
- Isabel Estrada, I., Dong, J.Q. (2020). Learning from experience? Technological investments and the impact of coopetition experience on firm profitability. *Long Range Planning* Volume 53, Issue 1, 101866
- Kraus, S., Klimas, P., Gast, J., Stephan, T. (2019). Sleeping with competitors Forms, antecedents and outcomes of coopetition of small and medium-sized craft beer breweries. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research* Vol. 25 No. 1, 2019 pp. 50-66
- Liu, R., Yang, J. and Zhang, F. (2021), "Managing technology transfer between cooperative firms: the roles of coopetition, asset specificity and justice", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 No. 5, pp. 765-781.
- Lundgren-Henriksson, E.-L. and Kock, S. (2016), A sensemaking perspective on coopetition, *Industrial Marketing Management*, Vol. 57, pp. 97-108.
- Nalebuff, B. and Brandenburger, A. (1996), *Co-Opetition*, Harper Collins Business, London.
- Ritala, P., 2012. Coopetition strategy-when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *Br. J. Manag.* 23 (3), 307-324.

- Ross, S.R., Rausch, M.K. and Canada, K.E. (2003), Competition and cooperation in the five-factor model: individual differences in achievement orientation, *The Journal of Psychology*, Vol. 137 No. 4, pp. 323-337.
- Rusko, R. (2011), Exploring the concept of cooptation: a typology for the strategic moves of the Finnish forest industry, *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 No. 2, pp. 311-320.
- Simmons, C.H., Simrel King, C., Settle Tucker, S. and Wehner, E.A. (2001), Success strategies: winning through cooperation or competition, *The Journal of Social Psychology*, Vol. 126 No. 4, pp. 437-444.
- Strese, S., Meuer, M.W., Flatten, T.C., Brettel, M. (2016 a). Organizational antecedents of cross-functional cooptation: The impact of leadership and organizational structure on cross-functional cooptation. *Industrial Marketing Management* 53, 42-55
- Strese, S., Meuer, M.W., Flatten, T.C., Brettel, M. (2016 b). Examining cross-functional cooptation as a driver of organizational ambidexterity. *Industrial Marketing Management* 57, 40-52.
- Tortoriello, M., Perrone, V., McEvily, B., 2011. Cooperation among competitors as status-seeking behavior: network ties and status differentiation. *Eur. Manag. J.* 29 (5), 335-346.
- van der Zee, E., Vanneste, D., 2015. Tourism networks unravelled; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives* 15, 46-56.
- Vapola, T. J., Tossavainen, P., & Gabrielsson, M. (2008). The battleship strategy: The complementing role of born globals in MNC's new opportunity creation. *Journal of International Entrepreneurship*, 6(1), 1-21.
- Wang Y., Krakover S. (2008): Destination Marketing: Competition, Cooperation or Cooptation? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20(2), pp. 126-141.
- Wang, X., and Yang, Z. 2013 Inter-firm opportunism: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and effect on performance. *Journal of Business & Industrial Marketing* 28(2):137-144
- Wolf, T., Jahn, S., Hammerschmidt, M., Weigera, W.H. (2021). Competition versus cooperation: How technology-facilitated social interdependence initiates the self-improvement chain. *International Journal of Research in Marketing*, Volume 38, Issue 2, June 2021, Pages 472-491
- Zacharia, Z., Plasch, M., Mohan, U., Gerschberger, M. (2019). The emerging role of cooptation within inter-firm relationships. *The International Journal of Logistics Management* Vol. 30 No. 2, 2019 pp. 414-437
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. *Scandinavian Journal of Management* 36 (2020) 101109
- "Zineldin, M.A. (1998). Towards an ecological collaborative relationship management: a cooptative perspective, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 Nos 11/12, pp. 1138-1164."