

Proactivité et compétitivité des coopératives : vers un modèle durable de croissance

Proactivity and competitiveness of cooperatives: towards a sustainable growth model

Hicham AMCHAAROU, (Enseignant chercheur)
 Equipe de recherche en entrepreneuriat et développement durable
 (EREDD)
 ISIAM
 Université internationale d'Agadir, Maroc

Adresse de correspondance :	Bab Al Madina, Campus Universiapolis Bab Al Madina, Quartier Tillila, Agadir 80000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	AMCHAAROU, H. (2025). Proactivité et compétitivité des coopératives : vers un modèle durable de croissance. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 6(5), 758–774.
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: 20/03/2025

Accepted: 23/05/2025

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
ISSN: 2658-8455
Volume 6, Issue 05 (2025)

Proactivité et compétitivité des coopératives : vers un modèle durable de croissance

Résumé :

Cet article examine la relation entre proactivité, compétitivité et durabilité dans le contexte des coopératives. À travers une revue critique de la littérature académique récente et l'analyse de cas, nous identifions les mécanismes par lesquels les coopératives peuvent développer une orientation entrepreneuriale proactive tout en préservant leurs valeurs fondamentales. Nos résultats révèlent que la gouvernance participative, l'engagement des membres et les réseaux coopératifs constituent des leviers majeurs de proactivité. Nous montrons également comment les coopératives peuvent transformer leurs spécificités en avantages compétitifs, notamment par la différenciation fondée sur les valeurs, l'efficacité collective par la mutualisation des ressources, et une résilience supérieure face aux chocs économiques. Enfin, nous identifions plusieurs modèles de croissance durable spécifiques aux coopératives, caractérisés par un ancrage territorial fort, une diversification cohérente et une orientation vers l'innovation sociale et la transition écologique. Ces résultats suggèrent que les coopératives, loin d'être condamnées à choisir entre fidélité à leurs valeurs et performance économique, peuvent développer des modèles originaux alliant proactivité entrepreneuriale, compétitivité durable et impact positif multidimensionnel.

Mots-clés : coopératives, proactivité, compétitivité, durabilité, entrepreneuriat, innovation sociale

JEL Classification : L31

Type du papier : Recherche théorique

Abstract :

This article examines the relationship between proactivity, competitiveness, and sustainability in the context of cooperatives. Through a critical review of recent academic literature and the analysis of exemplary cases, we identify the mechanisms by which cooperatives can develop a proactive entrepreneurial orientation while preserving their core values. Our findings reveal that participatory governance, member engagement, and cooperative networks are major drivers of proactivity. We also demonstrate how cooperatives can transform their unique characteristics into competitive advantages, particularly through value-based differentiation, collective efficiency via resource pooling, and superior resilience to economic shocks. Finally, we identify several sustainable growth models specific to cooperatives, characterized by strong territorial anchoring, coherent diversification, and a focus on social innovation and ecological transition. These results suggest that cooperatives, far from being forced to choose between fidelity to their values and economic performance, can develop original models combining entrepreneurial proactivity, sustainable competitiveness, and multidimensional positive impact.

Keywords : Cooperatives, proactivity, competitiveness, sustainability, entrepreneurship, social innovation

Classification JEL : L31

Paper type : Theoretical Research

1. Introduction

Dans un contexte économique mondial marqué par une concurrence accrue et des défis environnementaux et sociaux majeurs, la question de modèles économiques alternatifs capables de concilier performance et durabilité se pose avec acuité. Les coopératives, organisations fondées sur des principes de propriété collective, de gouvernance démocratique et de primauté de la personne sur le capital, représentent une forme d'organisation économique dont la pertinence mérite d'être réexaminée à l'aune des enjeux contemporains. Historiquement perçues comme des structures privilégiant les valeurs sociales parfois au détriment de l'efficacité économique, les coopératives font aujourd'hui l'objet d'un regain d'intérêt dans la recherche académique et les politiques publiques, notamment pour leur résilience face aux crises et leur capacité à générer des impacts positifs multidimensionnels (Organisation internationale du Travail, 2015).

La proactivité, définie comme la capacité à anticiper les changements et à agir de manière préventive plutôt que réactive, constitue un facteur déterminant de la compétitivité des organisations dans l'environnement économique actuel. Cette dimension entrepreneuriale, traditionnellement associée aux entreprises capitalistes classiques, semble pourtant pouvoir s'exprimer de manière spécifique et efficace au sein des structures coopératives. Comme le souligne Amchaarou (2025), l'orientation entrepreneuriale, incluant la proactivité, l'innovation et la prise de risque, peut significativement influencer la performance économique et sociale des coopératives, tout en préservant leurs valeurs fondamentales.

La compétitivité des coopératives, longtemps questionnée en raison de contraintes structurelles liées à leur gouvernance participative et à leurs objectifs multiples, apparaît aujourd'hui sous un jour nouveau. En effet, dans une économie où la différenciation, l'innovation et la création de valeur partagée deviennent des avantages concurrentiels majeurs, les spécificités du modèle coopératif pourraient constituer des atouts plutôt que des handicaps. Bodet et al. (2013) mettent en évidence comment les coopératives d'activité et d'emploi parviennent à développer des modèles productifs originaux, combinant efficacité économique et réponse aux besoins sociaux de leurs membres. Cette approche rejoint les travaux de Le Roy et Sanou (2014) qui démontrent que les stratégies de coopération, combinant coopération et compétition, peuvent générer des performances de marché supérieures aux stratégies purement agressives ou coopératives.

La durabilité, entendue comme la capacité à maintenir un équilibre entre performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale sur le long terme, représente un horizon stratégique incontournable pour toutes les organisations. Les coopératives, par leur ancrage territorial, leur vision à long terme et leur gouvernance inclusive, semblent particulièrement bien positionnées pour développer des modèles de croissance durables. L'Organisation internationale du Travail (2015) souligne d'ailleurs la contribution significative des coopératives aux Objectifs de développement durable, notamment en matière de réduction de la pauvreté, de travail décent et de développement économique inclusif. Cette perspective est renforcée par les travaux récents de Besançon et Chochoy (2023) qui positionnent l'innovation sociale coopérative comme un levier majeur des transitions écologiques et sociales.

Dans ce contexte, cet article vise à explorer les mécanismes par lesquels la proactivité peut renforcer la compétitivité des coopératives et contribuer à l'émergence de modèles durables de croissance. Plus spécifiquement, nous cherchons à répondre aux questions suivantes : Quels sont les facteurs favorisant la proactivité au sein des structures coopératives ? Comment les coopératives peuvent-elles développer des avantages compétitifs spécifiques tout en préservant leurs valeurs fondamentales ? Quelles sont les caractéristiques des modèles coopératifs alliant performance économique et durabilité ?

Pour répondre à ces questions, nous adopterons une approche méthodologique fondée sur une revue critique de la littérature académique récente et l'analyse de cas exemplaires de coopératives performantes. L'article s'organise selon la structure IMRAD (Introduction, Méthodes, Résultats, And Discussion). Après cette introduction, nous présenterons le cadre théorique et la méthodologie adoptée. Nous exposerons ensuite les résultats de notre analyse concernant les facteurs de proactivité, les mécanismes de compétitivité et les modèles durables identifiés. Enfin, nous discuterons des implications théoriques et pratiques de ces résultats, avant de conclure sur les perspectives ouvertes par cette recherche.

2. Méthodologie et Revue de littérature

Cette section présente le cadre théorique et l'approche méthodologique adoptés pour explorer la relation entre proactivité, compétitivité et durabilité dans le contexte des coopératives. Notre démarche s'inscrit dans une perspective à la fois analytique et normative, visant à identifier les mécanismes spécifiques par lesquels les coopératives peuvent développer des avantages compétitifs durables tout en préservant leurs valeurs fondamentales.

2.1. Cadre théorique

Notre analyse s'appuie sur trois corpus théoriques complémentaires : les théories de l'entrepreneuriat et de l'orientation entrepreneuriale, les approches de la compétitivité organisationnelle, et les cadres conceptuels de la durabilité appliqués aux organisations.

2.1.1. Orientation entrepreneuriale et proactivité

Le concept d'orientation entrepreneuriale, développé initialement par Miller (1983) et affiné par Lumpkin et Dess (1996), constitue un cadre d'analyse pertinent pour comprendre la dimension entrepreneuriale des organisations. Cette orientation se caractérise par cinq dimensions : l'innovation, la prise de risque, la proactivité, l'autonomie et l'agressivité concurrentielle. Dans le contexte spécifique des coopératives, Amchaarou (2025) a montré que ces dimensions, en particulier la proactivité, peuvent s'exprimer de manière originale et efficace, malgré les contraintes liées à la gouvernance démocratique.

La proactivité, définie comme la capacité à anticiper les évolutions de l'environnement et à saisir les opportunités avant les concurrents, représente une dimension particulièrement critique dans un contexte économique marqué par des changements rapides et des incertitudes croissantes. Contrairement à une vision réactive qui consiste à s'adapter aux changements une fois qu'ils sont survenus, la proactivité implique une posture d'anticipation et d'initiative stratégique. Cette dimension est particulièrement pertinente pour les coopératives qui, comme le souligne Draperi (2020), peuvent combiner entrepreneuriat collectif et innovation sociale pour répondre de manière anticipée aux besoins émergents de leurs membres et de la société.

2.1.2. Compétitivité des organisations coopératives

La compétitivité organisationnelle peut être définie comme la capacité d'une organisation à concevoir, produire et commercialiser des produits ou services dont les attributs forment un ensemble plus attractif que ceux des concurrents (Feurer & Chaharbaghi, 1994). Dans le cas spécifique des coopératives, cette compétitivité présente des caractéristiques distinctives liées à leur structure de propriété, leur gouvernance et leurs objectifs multiples.

Bodet et al. (2013) ont mis en évidence comment les coopératives d'activité et d'emploi développent des modèles productifs originaux, fondés sur un "compromis de gouvernement d'entreprise" qui articule dimension politique et efficacité économique. Cette approche permet de dépasser la vision traditionnelle qui oppose performance économique et finalité sociale, pour envisager des synergies potentielles entre ces deux dimensions.

Les travaux de Le Roy et Sanou (2014) sur les stratégies de coopération offrent un éclairage complémentaire particulièrement pertinent pour les coopératives. En effet, la coopération, définie comme la combinaison simultanée de comportements compétitifs et coopératifs (Brandenburger & Nalebuff, 1996), correspond bien à la position paradoxale des coopératives qui doivent à la fois coopérer entre elles et avec leurs parties prenantes, tout en restant compétitives sur leurs marchés. Selon ces auteurs, les stratégies coopératives peuvent générer des performances supérieures aux stratégies purement agressives ou coopératives.

2.1.3. Durabilité et modèles de croissance

Le concept de durabilité, issu initialement des travaux sur le développement durable (Brundtland, 1987), a été progressivement appliqué aux organisations pour désigner leur capacité à concilier performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale sur le long terme. Cette approche "triple bottom line" (Elkington, 1997) trouve un écho particulier dans les principes et valeurs des coopératives.

L'Organisation internationale du Travail (2015) a souligné la contribution significative des coopératives aux Objectifs de développement durable, notamment en matière de réduction de la pauvreté, de travail décent et de développement économique inclusif. Cette convergence entre les principes coopératifs et les exigences de la durabilité suggère que les coopératives pourraient développer des modèles de croissance intrinsèquement plus durables que les entreprises conventionnelles.

Les recherches récentes de Besançon et Chochoy (2023) sur l'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales complètent cette perspective en montrant comment les coopératives peuvent jouer un rôle de pionnier dans l'expérimentation et la diffusion de modèles économiques alternatifs. De même, les travaux de Lévesque (2024) sur le potentiel transformateur de l'économie sociale soulignent la capacité des coopératives à générer des innovations institutionnelles favorisant un développement plus inclusif et durable.

2.2. Approche méthodologique

Notre étude adopte une approche qualitative fondée sur une revue critique de la littérature académique récente (2013-2025) et l'analyse de cas exemplaires de coopératives performantes. Cette méthodologie permet d'identifier les facteurs de proactivité, les mécanismes de compétitivité et les caractéristiques des modèles durables de croissance dans le contexte coopératif.

2.2.1. Revue de littérature

La revue de littérature a été réalisée en ciblant les publications académiques et institutionnelles traitant de l'entrepreneuriat, de la compétitivité et de la durabilité dans le contexte des coopératives. Les bases de données consultées incluent des revues spécialisées dans l'économie sociale et solidaire (comme la Revue internationale de l'économie sociale) ainsi que des publications d'organisations internationales (OIT, Alliance coopérative internationale).

Les critères de sélection des sources ont privilégié :

- La pertinence par rapport aux questions de recherche
- La rigueur méthodologique
- L'actualité des données et analyses
- La diversité des contextes géographiques et sectoriels

Cette approche nous a permis d'intégrer des travaux récents et significatifs, comme ceux de Benmoussa et El Mouden (2023) sur la résilience des coopératives, ou ceux d'Henrion (2025) sur les dynamiques de coopération entrepreneuriale dans les territoires de faible densité.

2.2.2. Analyse de cas exemplaires

Pour compléter l'approche théorique, nous avons analysé plusieurs cas de coopératives reconnues pour leur performance et leur durabilité. Le cas de Mondragon Corporation, fédération de coopératives basée au Pays basque espagnol, a fait l'objet d'une attention particulière en raison de sa taille (plus de 80000 employés), de sa longévité (créée en 1956) et de sa performance économique dans des secteurs hautement compétitifs comme l'industrie manufacturière, la distribution et les services financiers.

L'analyse de ces cas s'est concentrée sur trois dimensions principales :

- Les mécanismes favorisant la proactivité et l'innovation
- Les sources d'avantages compétitifs spécifiques
- Les caractéristiques des modèles de croissance et leur durabilité

Cette approche par cas exemplaires, préconisée notamment par l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2024), permet d'identifier des pratiques innovantes et des modèles émergents, comme l'articulation entre coopératives et économie circulaire.

2.2.3. Critères d'analyse

Pour structurer notre analyse, nous avons développé une grille d'évaluation intégrant trois ensembles de critères :

- Critères de proactivité :
 - Capacité d'anticipation des évolutions du marché
 - Processus d'innovation et de développement de nouveaux produits/services
 - Mécanismes de prise de décision stratégique
 - Culture entrepreneuriale interne
- Critères de compétitivité :
 - Performance économique et financière
 - Positionnement sur le marché
 - Qualité et différenciation des produits/services
 - Efficience opérationnelle
 - Capacité d'adaptation et de résilience
- Critères de durabilité :
 - Équilibre entre objectifs économiques, sociaux et environnementaux
 - Gouvernance participative et inclusive
 - Ancrage territorial et contribution au développement local
 - Vision à long terme et pérennité du modèle

Cette approche méthodologique nous permet d'explorer de manière systématique et nuancée les mécanismes par lesquels la proactivité peut renforcer la compétitivité des coopératives et contribuer à l'émergence de modèles durables de croissance.

3. Résultats

Cette section présente les résultats de notre analyse concernant les facteurs de proactivité, les mécanismes de compétitivité et les modèles durables de croissance dans le contexte des coopératives. Ces résultats s'appuient sur la revue de littérature et l'analyse des cas exemplaires présentées dans la section Méthodes.

3.1. Acteurs de proactivité dans les coopératives

Notre analyse a permis d'identifier plusieurs facteurs clés favorisant la proactivité au sein des structures coopératives, malgré les contraintes parfois associées à leur gouvernance démocratique et à leurs objectifs multiples.

3.1.1. Gouvernance participative comme levier d'intelligence collective

Contrairement à une vision répandue qui considère la gouvernance participative comme un frein à la réactivité, nos résultats suggèrent que les mécanismes de délibération collective peuvent, lorsqu'ils sont bien structurés, constituer un puissant levier d'intelligence collective et d'anticipation stratégique. Amchaarou (2025) souligne que les coopératives qui parviennent à mettre en place des processus de décision efficaces, combinant participation démocratique et délégation opérationnelle, développent une capacité supérieure à détecter les signaux faibles du marché et à anticiper les évolutions de leur environnement.

Le cas de Mondragon Corporation illustre particulièrement bien cette dynamique. Sa structure de gouvernance à plusieurs niveaux, articulant autonomie des coopératives membres et coordination stratégique au niveau du groupe, lui permet de combiner agilité opérationnelle et vision stratégique de long terme. Les mécanismes de consultation régulière des membres-travailleurs et leur implication dans les décisions stratégiques favorisent une culture de vigilance collective et d'anticipation, comme le confirment les analyses de l'Alliance Coopérative Internationale (2022) sur les facteurs de succès des coopératives à grande échelle.

3.1.2. Engagement des membres et culture entrepreneuriale interne

L'engagement des membres constitue un facteur déterminant de la proactivité des coopératives. En effet, la double qualité de propriétaire et d'utilisateur (ou de travailleur) crée un alignement d'intérêts favorable à l'innovation et à la prise d'initiative. Bodet et al. (2013) ont montré comment, dans les coopératives d'activité et d'emploi, cette double qualité favorise l'émergence d'une "dynamique politique collective" qui stimule l'entrepreneuriat individuel tout en l'inscrivant dans un cadre collectif.

La culture entrepreneuriale interne se manifeste notamment par :

- La valorisation de l'initiative et de l'autonomie des membres
- Le développement de compétences entrepreneuriales à tous les niveaux
- La mise en place de mécanismes d'incitation à l'innovation
- La tolérance à l'expérimentation et à l'erreur

Drapéri (2020) complète cette analyse en montrant comment l'entrepreneuriat coopératif peut constituer un terrain fertile pour l'innovation sociale, en permettant l'émergence et l'expérimentation de solutions nouvelles aux problèmes sociaux et environnementaux.

3.1.3. Réseaux coopératifs et écosystèmes d'innovation

Les coopératives les plus proactives s'inscrivent généralement dans des réseaux et des écosystèmes qui favorisent l'apprentissage collectif et l'innovation ouverte. L'Organisation internationale du Travail (2015) souligne l'importance de ces réseaux dans la diffusion des connaissances et des bonnes pratiques entre coopératives, contribuant ainsi à renforcer leur capacité d'anticipation et d'adaptation.

Le modèle de Mondragon illustre parfaitement cette dimension avec son centre de recherche et développement (Ikerlan) et son université coopérative, qui constituent des infrastructures communes d'innovation au service de l'ensemble des coopératives du groupe. Cette mutualisation des ressources d'innovation permet de dépasser les limitations liées à la taille individuelle de chaque coopérative et de développer une capacité collective d'anticipation et d'innovation.

Les travaux d'Henrion (2025) sur les dynamiques de coopération entrepreneuriale dans les territoires de faible densité confirment l'importance de ces écosystèmes coopératifs pour stimuler l'innovation et la proactivité, même dans des contextes économiquement contraints.

3.2. Mécanismes de compétitivité spécifiques aux coopératives

Notre analyse a également permis d'identifier plusieurs mécanismes par lesquels les coopératives peuvent développer des avantages compétitifs spécifiques, en transformant certaines de leurs caractéristiques distinctives en atouts stratégiques.

3.2.1. Différenciation par les valeurs et l'authenticité

Dans un contexte où les consommateurs et les partenaires commerciaux accordent une importance croissante aux dimensions éthiques et sociales des produits et services, les valeurs coopératives (démocratie, équité, solidarité, responsabilité sociale) peuvent constituer un puissant facteur de différenciation. Amchaarou (2025) montre que les coopératives qui parviennent à intégrer explicitement ces valeurs dans leur proposition de valeur et à les traduire en attributs tangibles de leurs produits ou services développent un avantage concurrentiel significatif.

Cette différenciation par les valeurs s'avère particulièrement efficace lorsqu'elle s'appuie sur une authenticité vérifiable et une cohérence entre le discours et les pratiques. Les coopératives qui mettent en place des mécanismes de transparence et de traçabilité permettant de démontrer concrètement leur impact social et environnemental renforcent significativement leur attractivité auprès des consommateurs sensibles à ces dimensions.

Besançon et Chochoy (2023) soulignent que cette différenciation par les valeurs peut être particulièrement pertinente dans le contexte des transitions écologiques et sociales, où les coopératives peuvent se positionner comme des pionnières de modèles économiques plus responsables et durables.

3.2.2. Efficience collective et mutualisation des ressources

Les coopératives peuvent Modes de croissance durable des coopératives développer une efficience collective supérieure grâce à la mutualisation des ressources et des compétences. L'Organisation internationale du Travail (2015) souligne comment cette mutualisation permet aux coopératives de réaliser des économies d'échelle et de gamme tout en préservant l'autonomie et la flexibilité des unités individuelles.

Le modèle de Mondragon illustre cette dynamique avec ses structures mutualisées de financement (Caja Laboral), d'assurance sociale (Lagun Aro), de recherche et développement (Ikerlan) et de formation (Mondragon Unibertsitatea). Cette architecture institutionnelle permet à chaque coopérative membre de bénéficier de services et de ressources qu'elle ne pourrait pas développer seule, renforçant ainsi sa compétitivité.

Les travaux de Le Roy et Sanou (2014) sur les stratégies de coopétition offrent un cadre théorique pertinent pour comprendre ces mécanismes. En effet, la mutualisation des ressources entre coopératives peut être analysée comme une forme de coopétition, combinant coopération sur certaines activités (R&D, formation, financement) et compétition sur d'autres (marchés, clients).

3.2.3. Résilience et adaptabilité

La structure de propriété et de gouvernance des coopératives leur confère une résilience particulière face aux chocs économiques et aux transformations de leur environnement. Bodet et al. (2013) ont mis en évidence comment le "compromis de gouvernement d'entreprise" propre aux coopératives, articulant dimension politique et efficacité économique, leur permet de développer des réponses originales aux défis de leur environnement.

Cette résilience se manifeste notamment par :

- Une plus grande stabilité de l'emploi et des investissements en période de crise
- Une capacité à ajuster les rémunérations plutôt que les effectifs
- Une vision à long terme moins soumise aux pressions de rentabilité à court terme
- Une plus grande flexibilité dans la reconfiguration des activités

Le cas de Mondragon pendant la crise financière de 2008-2009 illustre cette résilience : face à la chute brutale de la demande, le groupe a privilégié des mécanismes d'ajustement temporaire (réduction des salaires, mobilité interne, formation) plutôt que des licenciements massifs, lui permettant de préserver ses capacités productives et de rebondir plus rapidement lors de la reprise.

Les recherches récentes de Benmoussa et El Mouden (2023) sur la résilience des coopératives confirment et enrichissent ces observations, en proposant un modèle conceptuel qui articule les dimensions organisationnelles, sociales et territoriales de la résilience coopérative.

3.3. Modèles durables de croissance identifiés

Notre analyse a permis d'identifier plusieurs modèles de croissance spécifiques aux coopératives, combinant performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale sur le long terme.

3.3.1. Croissance organique ancrée dans les territoires

Les coopératives les plus performantes développent souvent des modèles de croissance organique fortement ancrés dans leurs territoires d'implantation. Cette croissance s'appuie sur une connaissance fine des besoins locaux, des relations de confiance avec les parties prenantes territoriales et une contribution active au développement local.

L'Organisation internationale du Travail (2015) souligne comment cet ancrage territorial constitue un facteur de durabilité, en permettant aux coopératives de développer des activités économiques adaptées aux spécificités locales et de mobiliser des ressources territoriales souvent négligées par les entreprises conventionnelles.

Les travaux d'Henrion (2025) sur les dynamiques de coopération entrepreneuriale dans les territoires de faible densité montrent comment les coopératives peuvent jouer un rôle moteur dans la revitalisation économique de ces territoires, en mobilisant des ressources locales et en créant des synergies entre acteurs économiques, sociaux et institutionnels.

3.3.2. Diversification cohérente et intercoopération

Un deuxième modèle de croissance identifié repose sur la diversification des activités dans des domaines complémentaires, souvent en partenariat avec d'autres coopératives. Cette "intercoopération" permet de développer des écosystèmes économiques cohérents, maximisant les synergies entre activités tout en préservant l'autonomie et la gouvernance démocratique de chaque entité.

Le cas de Mondragon illustre parfaitement cette approche, avec une diversification progressive depuis l'industrie manufacturière vers la distribution, les services financiers, la recherche et l'éducation. Cette diversification s'est opérée de manière cohérente, en privilégiant les complémentarités entre activités et en veillant à préserver les valeurs et principes coopératifs dans chaque nouveau domaine.

L'Alliance Coopérative Internationale (2022) souligne l'importance de cette intercoopération comme principe fondamental du mouvement coopératif et comme stratégie de développement durable, permettant de concilier croissance économique et préservation de l'identité coopérative.

3.3.3. Innovation sociale et transition écologique

Un troisième modèle de croissance, particulièrement pertinent dans le contexte actuel, s'appuie

sur l'innovation sociale et la contribution à la transition écologique. Les coopératives qui parviennent à développer des solutions innovantes aux défis sociaux et environnementaux contemporains accèdent à des marchés en forte croissance tout en renforçant leur légitimité et leur attractivité.

Amchaarou (2025) montre comment l'entrepreneuriat social, combinant finalité sociale et efficacité économique, trouve un terrain particulièrement favorable dans les structures coopératives. Cette convergence entre innovation sociale et forme coopérative permet de développer des modèles économiques à la fois performants et durables, répondant aux attentes croissantes des consommateurs, des investisseurs et des pouvoirs publics en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Les travaux de Besançon et Chochoy (2023) sur l'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales, ainsi que ceux de Lévesque (2024) sur le potentiel transformateur de l'économie sociale, confirment le rôle pionnier que peuvent jouer les coopératives dans l'expérimentation et la diffusion de modèles économiques alternatifs.

L'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2024) met particulièrement en évidence les synergies potentielles entre le modèle coopératif et l'économie circulaire, ouvrant des perspectives prometteuses pour un développement économique plus sobre et plus durable.

3.4. Synthèse des exemples concrets et de leurs performances

L'analyse des cas exemplaires, en particulier celui de Mondragon Corporation, permet d'illustrer concrètement comment les facteurs de proactivité, les mécanismes de compétitivité et les modèles durables de croissance identifiés se manifestent dans la pratique.

Mondragon Corporation, avec ses 95 coopératives autonomes, ses 80000 employés et sa présence dans des secteurs hautement compétitifs comme l'industrie manufacturière, la distribution et les services financiers, démontre qu'il est possible de concilier grande échelle, performance économique et fidélité aux principes coopératifs. Sa résilience face aux crises économiques, sa capacité d'innovation et son impact positif sur le développement territorial du Pays basque espagnol en font un modèle de référence en matière de proactivité et de compétitivité durable.

D'autres exemples, comme les coopératives d'activité et d'emploi en France étudiées par Bodet et al. (2013), illustrent comment des formes coopératives innovantes peuvent apporter des réponses originales aux transformations du travail et de l'économie, en combinant sécurisation des parcours professionnels et stimulation de l'entrepreneuriat individuel dans un cadre collectif.

Ces exemples concrets confirment que les coopératives peuvent, sous certaines conditions, développer une proactivité entrepreneuriale et une compétitivité durable, tout en préservant leurs valeurs fondamentales et en générant des impacts positifs multidimensionnels.

4. Discussion

Cette section interprète les résultats présentés précédemment, en examine les implications théoriques et pratiques, identifie les limites de notre étude et propose des perspectives pour les recherches futures.

4.1. Interprétation des résultats

Les résultats de notre analyse mettent en évidence plusieurs dynamiques fondamentales concernant la relation entre proactivité, compétitivité et durabilité dans le contexte des coopératives.

4.1.1. Dépassement de l'opposition entre valeurs coopératives et performance économique

Un premier enseignement majeur concerne le dépassement de l'opposition traditionnelle entre valeurs coopératives et performance économique. Nos résultats suggèrent que, contrairement à une vision répandue qui considère les principes coopératifs (démocratie, équité, solidarité) comme des contraintes limitant l'efficacité économique, ces principes peuvent, sous certaines conditions, constituer des leviers de compétitivité et d'innovation.

Cette dynamique vertueuse s'explique notamment par la capacité des coopératives à transformer leurs spécificités en avantages stratégiques dans un contexte économique où la différenciation, l'authenticité et la responsabilité sociale deviennent des facteurs de compétitivité croissants. Comme le souligne Amchaarou (2025), les synergies entre innovation et valeurs coopératives permettent de développer des propositions de valeur distinctives, particulièrement attractives pour des segments de marché en croissance.

Les travaux de Lévesque (2024) sur le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale renforcent cette interprétation en montrant comment les coopératives peuvent mobiliser leurs valeurs et principes pour générer des innovations institutionnelles et organisationnelles qui répondent aux défis contemporains. Cette capacité d'innovation ancrée dans les valeurs constitue un avantage compétitif durable, difficile à imiter par les entreprises conventionnelles.

4.1.2. Articulation originale entre individuel et collectif

Un deuxième enseignement concerne l'articulation originale entre dimensions individuelle et collective dans les dynamiques entrepreneuriales coopératives. Bodet et al. (2013) ont mis en évidence comment les coopératives d'activité et d'emploi parviennent à stimuler l'entrepreneuriat individuel tout en l'inscrivant dans un cadre collectif protecteur et facilitateur. Cette articulation permet de dépasser l'opposition entre l'autonomie entrepreneuriale et la sécurité collective, en proposant un modèle où l'initiative individuelle est encouragée et soutenue par des infrastructures et des ressources mutualisées. Le cas de Mondragon illustre parfaitement cette dynamique, with son architecture institutionnelle qui combine autonomie opérationnelle des coopératives membres et mutualisation stratégique des ressources et des risques au niveau du groupe.

Draperi (2020) enrichit cette analyse en montrant comment l'entrepreneuriat coopératif peut constituer un vecteur d'innovation sociale, en permettant aux individus de développer des projets entrepreneuriaux à forte valeur sociale tout en bénéficiant du soutien et des ressources d'un collectif. Cette articulation entre entrepreneuriat individuel et cadre collectif apparaît particulièrement adaptée aux aspirations contemporaines d'autonomie et de sens dans le travail.

4.1.3. Réinvention de la proactivité dans un cadre démocratique

Un troisième enseignement majeur concerne la possibilité de réinventer la proactivité dans un cadre de gouvernance démocratique. Nos résultats montrent que, contrairement à l'idée reçue selon laquelle les processus de décision participatifs ralentiraient l'action et limiteraient la capacité d'anticipation, les mécanismes délibératifs peuvent, lorsqu'ils sont bien conçus, renforcer l'intelligence collective et la capacité d'anticipation stratégique.

Cette réinvention de la proactivité s'appuie notamment sur :

- Des architectures de gouvernance multi-niveaux articulant participation démocratique et délégation opérationnelle
- Des processus d'apprentissage collectif favorisant le développement d'une culture de vigilance et d'anticipation
- Des mécanismes d'incitation à l'innovation et à la prise d'initiative à tous les niveaux de l'organisation

Les travaux d'Henrion (2025) sur les dynamiques de coopération entrepreneuriale dans les territoires de faible densité confirment cette possibilité de concilier gouvernance démocratique et proactivité entrepreneuriale, même dans des contextes économiquement contraints. Cette réinvention de la proactivité dans un cadre démocratique constitue une contribution significative aux réflexions sur les modèles organisationnels adaptés aux défis contemporains.

4.2. Implications théoriques et pratiques

4.2.1. Implications théoriques

Sur le plan théorique, nos résultats contribuent à enrichir plusieurs champs de recherche.

Premièrement, ils apportent une contribution significative aux théories de l'entrepreneuriat en montrant comment l'orientation entrepreneuriale peut s'exprimer dans des contextes organisationnels non conventionnels comme les coopératives. Cette perspective élargit la compréhension de l'entrepreneuriat au-delà du modèle dominant centré sur l'entrepreneur individuel et la maximisation du profit, pour intégrer des formes collectives et des finalités multiples. Les travaux de Draperi (2020) sur l'entrepreneuriat coopératif et l'innovation sociale offrent un cadre conceptuel pertinent pour approfondir cette perspective.

Deuxièmement, nos résultats enrichissent les approches de la compétitivité organisationnelle en mettant en évidence des sources d'avantages concurrentiels spécifiques aux structures coopératives. Cette perspective invite à dépasser les modèles de compétitivité fondés exclusivement sur l'efficacité des coûts ou la différenciation des produits, pour intégrer des dimensions comme l'authenticité des valeurs, la résilience organisationnelle ou la capacité à générer des impacts positifs multidimensionnels. Les travaux de Le Roy et Sanou (2014) sur les stratégies de coopération offrent un cadre théorique fécond pour analyser ces dynamiques compétitives spécifiques.

Troisièmement, notre analyse contribue aux travaux sur la durabilité organisationnelle en identifiant des modèles de croissance spécifiques aux coopératives, combinant performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale. Ces modèles offrent des alternatives concrètes aux approches dominantes de la croissance, souvent critiquées pour leurs externalités négatives et leur insoutenabilité à long terme. Les recherches de Besançon et Chochoy (2023) sur l'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales, ainsi que celles de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2024) sur les synergies entre modèle coopératif et économie circulaire, ouvrent des perspectives prometteuses pour approfondir cette contribution.

4.2.2. Implications pratiques

Sur le plan pratique, nos résultats offrent plusieurs enseignements utiles pour les dirigeants de coopératives, les décideurs publics et les acteurs de l'accompagnement.

Pour les dirigeants de coopératives, notre analyse suggère plusieurs leviers d'action pour renforcer la proactivité et la compétitivité de leurs organisations :

- Développer des architectures de gouvernance équilibrant participation démocratique et efficacité opérationnelle
- Investir dans la formation entrepreneuriale des membres et la culture d'innovation
- Valoriser explicitement les spécificités coopératives dans la proposition de valeur
- Développer des partenariats et des réseaux favorisant l'apprentissage collectif et la mutualisation des ressources

L'Alliance Coopérative Internationale (2022) propose des orientations stratégiques cohérentes avec ces recommandations, en soulignant l'importance de l'identité coopérative comme facteur de différenciation et de compétitivité dans l'économie contemporaine.

Pour les décideurs publics, nos résultats soulignent l'intérêt de soutenir le développement des coopératives comme vecteurs d'un développement économique plus inclusif et durable. Ce soutien pourrait se traduire par :

- Des cadres réglementaires et fiscaux adaptés aux spécificités des coopératives
- Des dispositifs de financement prenant en compte leurs modèles économiques particuliers
- Des politiques d'éducation et de formation intégrant les principes et pratiques coopératifs
- Des marchés publics valorisant les impacts sociaux et environnementaux positifs

Les travaux de Lévesque (2024) sur le potentiel transformateur de l'économie sociale offrent des pistes concrètes pour concevoir des politiques publiques favorisant l'émergence et le développement de coopératives innovantes et compétitives.

Pour les acteurs de l'accompagnement (consultants, formateurs, incubateurs), notre analyse invite à développer des approches et des outils spécifiques, adaptés aux particularités des dynamiques entrepreneuriales coopératives, plutôt que de transposer mécaniquement des méthodes conçues pour les entreprises conventionnelles. Les recherches de Benmoussa et El Mouden (2023) sur la résilience des coopératives offrent un cadre conceptuel utile pour concevoir des dispositifs d'accompagnement adaptés aux spécificités et aux besoins des coopératives.

4.3. Limites de l'étude

Notre étude présente plusieurs limites qui invitent à la prudence dans l'interprétation et la généralisation des résultats.

Premièrement, notre approche méthodologique, fondée sur une revue de littérature et l'analyse de cas exemplaires, ne permet pas d'établir des relations causales robustes entre les facteurs identifiés et les performances observées. Des études empiriques complémentaires, mobilisant des méthodes quantitatives et des analyses longitudinales, seraient nécessaires pour tester plus rigoureusement les hypothèses suggérées par notre analyse.

Deuxièmement, notre focus sur des cas exemplaires comme Mondragon introduit potentiellement un biais de sélection, en privilégiant les expériences réussies au détriment des échecs ou des difficultés. Une analyse plus systématique, intégrant des cas contrastés en termes de performance et de durabilité, permettrait d'identifier plus précisément les conditions de succès et les facteurs de risque.

Troisièmement, la diversité des formes coopératives (coopératives de travail, de consommation, agricoles, de crédit, etc.) et des contextes nationaux limite la portée de certaines de nos conclusions. Les dynamiques identifiées peuvent s'exprimer différemment selon les types de coopératives et les environnements institutionnels, économiques et culturels dans lesquels elles opèrent.

4.4. Perspectives futures de recherche

Ces limites ouvrent plusieurs perspectives pour les recherches futures. Une première piste consisterait à développer des études empiriques plus systématiques, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, pour tester les relations entre proactivité, compétitivité et durabilité dans différents types de coopératives et contextes nationaux. Ces études pourraient notamment s'appuyer sur des indicateurs de performance multidimensionnels, intégrant des critères économiques, sociaux et environnementaux.

Une deuxième perspective concernerait l'analyse approfondie des tensions et des contradictions potentielles entre les différentes dimensions de la performance coopérative. Comment les coopératives gèrent-elles concrètement les arbitrages entre efficacité économique, qualité démocratique et impact social ? Quels mécanismes institutionnels et organisationnels

permettent de maintenir un équilibre dynamique entre ces dimensions ? Les travaux de Benmoussa et El Mouden (2023) sur la résilience des coopératives offrent des pistes prometteuses pour explorer ces questions.

Une troisième piste de recherche porterait sur les conditions d'émergence et de développement des écosystèmes coopératifs territoriaux, à l'image de celui de Mondragon. Quels facteurs institutionnels, culturels et économiques favorisent l'émergence de tels écosystèmes ? Comment les politiques publiques peuvent-elles soutenir leur développement sans compromettre leur autonomie et leur dynamique entrepreneuriale ? Les recherches d'Henrion (2025) sur les dynamiques de coopération entrepreneuriale dans les territoires de faible densité constituent une base solide pour approfondir cette perspective.

Enfin, une quatrième perspective concernerait l'étude des processus d'hybridation entre modèles coopératifs et autres formes d'organisation (entreprises conventionnelles, associations, fondations, etc.). Comment ces hybridations affectent-elles les dynamiques de proactivité, de compétitivité et de durabilité ? Quelles innovations organisationnelles et institutionnelles émergent de ces croisements ? Les travaux de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2024) sur les synergies entre modèle coopératif et économie circulaire ouvrent des pistes fécondes pour explorer ces processus d'hybridation.

5. Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'explorer les mécanismes par lesquels la proactivité peut renforcer la compétitivité des coopératives et contribuer à l'émergence de modèles durables de croissance. Au terme de notre analyse, plusieurs conclusions majeures se dégagent.

Premièrement, nos résultats démontrent que les coopératives peuvent effectivement développer une forte orientation entrepreneuriale, caractérisée notamment par la proactivité, l'innovation et la prise de risque calculée. Cette orientation ne s'oppose pas nécessairement aux principes coopératifs de démocratie, d'équité et de solidarité, mais peut au contraire s'appuyer sur ces principes pour s'exprimer de manière originale et efficace. La gouvernance participative, lorsqu'elle est bien structurée, peut constituer un puissant levier d'intelligence collective et d'anticipation stratégique. L'engagement des membres et les réseaux coopératifs favorisent quant à eux une culture entrepreneuriale distribuée et un écosystème d'innovation ouvert. Comme le souligne Draperi (2020), l'entrepreneuriat coopératif peut constituer un terreau particulièrement fertile pour l'innovation sociale, en permettant l'émergence et l'expérimentation de solutions nouvelles aux problèmes sociaux et environnementaux.

Deuxièmement, notre analyse révèle que les coopératives peuvent développer des avantages compétitifs spécifiques, en transformant certaines de leurs caractéristiques distinctives en atouts stratégiques. La différenciation par les valeurs et l'authenticité, l'efficacité collective par la mutualisation des ressources, et la résilience face aux chocs économiques constituent des sources de compétitivité particulièrement pertinentes dans le contexte économique actuel, marqué par des attentes croissantes en matière de responsabilité sociale et environnementale, et par des incertitudes multiples. Les travaux de Le Roy et Sanou (2014) sur les stratégies de coopération offrent un cadre théorique fécond pour comprendre comment les coopératives peuvent combiner avantageusement des comportements coopératifs et compétitifs, générant ainsi des performances supérieures aux stratégies unidimensionnelles.

Troisièmement, nos résultats mettent en évidence plusieurs modèles de croissance spécifiques aux coopératives, combinant performance économique, responsabilité sociale et préservation environnementale. Ces modèles se caractérisent notamment par un ancrage territorial fort, une diversification cohérente souvent fondée sur l'intercoopération, et une orientation vers l'innovation sociale et la transition écologique. Le cas emblématique de Mondragon Corporation illustre la viabilité et la durabilité de ces modèles, même à grande échelle et dans

des secteurs hautement compétitifs. Les recherches de Besançon et Chochoy (2023) sur l'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales, ainsi que celles de l'Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke (2024) sur les synergies entre modèle coopératif et économie circulaire, confirment le potentiel des coopératives comme vecteurs d'un développement économique plus durable. Ces conclusions apportent des réponses aux questions de recherche que nous avons formulées initialement. Concernant les facteurs favorisant la proactivité au sein des structures coopératives, notre analyse souligne l'importance de la gouvernance multi-niveaux, de l'engagement des membres, de la culture entrepreneuriale interne et des réseaux d'apprentissage collectif. Quant au développement d'avantages compétitifs spécifiques, nos résultats mettent en évidence le potentiel de différenciation par les valeurs, d'efficacité collective par la mutualisation, et de résilience organisationnelle. Enfin, concernant les caractéristiques des modèles coopératifs alliant performance économique et durabilité, notre analyse identifie l'ancrage territorial, la diversification cohérente et l'innovation sociale comme des éléments déterminants.

Ces résultats ont des implications importantes tant sur le plan théorique que pratique. Sur le plan théorique, ils contribuent à enrichir les approches de l'entrepreneuriat, de la compétitivité et de la durabilité organisationnelle, en montrant comment ces dimensions peuvent s'exprimer dans des contextes organisationnels non conventionnels comme les coopératives. Sur le plan pratique, ils offrent des pistes d'action concrètes pour les dirigeants de coopératives, les décideurs publics et les acteurs de l'accompagnement. L'Alliance Coopérative Internationale (2022) propose d'ailleurs des orientations stratégiques cohérentes avec ces recommandations, en soulignant l'importance de l'identité coopérative comme facteur de différenciation et de compétitivité dans l'économie contemporaine.

Cependant, notre étude présente plusieurs limites, notamment méthodologiques, qui invitent à la prudence dans l'interprétation et la généralisation des résultats. Des recherches futures, mobilisant des approches empiriques plus systématiques et intégrant une plus grande diversité de cas et de contextes, permettraient d'approfondir et de nuancer nos conclusions. Les travaux de Benmoussa et El Mouden (2023) sur la résilience des coopératives et ceux d'Henrion (2025) sur les dynamiques de coopération entrepreneuriale dans les territoires de faible densité offrent des pistes prometteuses pour ces recherches futures.

En définitive, cette recherche suggère que les coopératives, loin d'être condamnées à choisir entre fidélité à leurs valeurs et performance économique, peuvent développer des modèles originaux alliant proactivité entrepreneuriale, compétitivité durable et impact positif multidimensionnel. Dans un contexte mondial marqué par des défis économiques, sociaux et environnementaux majeurs, ces modèles coopératifs proactifs et compétitifs pourraient constituer une source d'inspiration précieuse pour repenser plus largement les relations entre économie, société et environnement.

Références

- (1). Alliance Coopérative Internationale. (2022). Pour construire un avenir plus fort. https://ica.coop/sites/default/files/2022-11/AAFF_ACI_FR_digital.pdf
- (2). Amchaarou, H. (2025). Dynamiques entrepreneuriales dans les coopératives : Impacts et stratégies pour une performance renouvelée. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 6(5), Article 2104. <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/view/2104>
- (3). Argumans. (2024). La coopérative, un modèle d'innovation sociale et écologique. Université du Mans. <https://argumans.univ-lemans.fr/fr/actualites/agenda-2024/decembre/la-cooperative-un-modele-d-innovation-sociale-et-ecologique.html>
- (4). Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178–193. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- (5). Benmoussa, K., & El Mouden, K. (2023). Résilience des coopératives : Revue de littérature et essai d'élaboration d'un modèle conceptuel. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/375519235_Resilience_des_cooperatives_R_evue_de_litterature_et_Essaie_d_elaboration_d_un_m
- (6). Besançon, E., & Chochoy, N. (2023). L'innovation sociale au service des transitions écologiques et sociales. *Décisions Marketing*, (108), 5–12. <https://www.cairn.info/revue-decisions-marketing-2022-4-page-5.htm>
- (7). Bodet, C., De Grenier, N., & Lamarche, T. (2013). La coopérative d'activité et d'emploi à la recherche d'un modèle productif. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, (329), 37–51. <https://doi.org/10.7202/1017932ar>
- (8). Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday.
- (9). Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford University Press.
- (10). Draperi, J.-F. (2020). Entrepreneuriat coopératif et innovation sociale. *Revue de Prospective Économique*, 5(1). <https://revues.imist.ma/index.php/rpe/article/download/21535/11538>
- (11). Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.
- (12). Ferrier, W. J. (2001). Navigating the competitive landscape: The drivers and consequences of competitive aggressiveness. *Academy of Management Journal*, 44(4), 858–877. <https://doi.org/10.5465/3069417>
- (13). Feurer, R., & Chaharbaghi, K. (1994). Defining competitiveness: A holistic approach. *Management Decision*, 32(2), 49–58. <https://doi.org/10.1108/00251749410054819>
- (14). Henrion, M. (2025). *Créer une dynamique de coopération entrepreneuriale dans un territoire de faible densité [Doctoral dissertation]*. HAL Science. <https://theses.hal.science/tel-04977480/>
- (15). Institut de recherche et d'éducation pour les coopératives et les mutuelles de l'Université de Sherbrooke. (2024). *Modèle coopératif et économie circulaire*. <https://institutcoop.hec.ca/recherche/le-modele-cooperatif-et-economie-circulaire/>
- (16). Le Roy, F., & Sanou, F. H. (2014). Stratégie de coopétition et performance de marché : Une étude empirique. *Management International*, 18(2), 124–139. <https://doi.org/10.7202/1024198ar>
- (17). Lévesque, B. (2024). Le potentiel d'innovation et de transformation de l'économie sociale. *Interações (Campo Grande)*, 25(1). <https://www.scielo.br/j/inter/a/rqWJLVPr3YBJGTeMKvNWGdb/?lang=fr>

- (18). Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- (19). Martinet, A.-C. (1990). Épistémologies et sciences de gestion. *Economica*.
- (20). Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- (21). Organisation internationale du Travail. (2015). Les coopératives et les objectifs du développement durable : Une contribution au débat sur le développement pour l’après-2015.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_emp/@emp_ent/@coop/documents/publication/wcms_307229.pdf
- (22). Perroux, F. (1982). Dialogue des monopoles et des nations : Équilibre ou dynamique des unités actives. Presses universitaires de Grenoble.
- (23). Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G. B., & Le Roy, F. (2010). *Coopetition: Winning strategies for the 21st century*. Edward Elgar Publishing.