

# Etude de la performance de la coopération par le capital social dans un environnement difficile : le cas des mines artisanales exploitant le diamant au Kasai en République Démocratique du Congo.

## Thèse de doctorat

Soutenue le 26 octobre 2017  
A l'université de **limoges**.

Par  
**José Ngidjima Ioleke Lotshangola**

**ÉCOLE DOCTORALE n° 526 « sociétés et organisations »**  
**Centre de recherche sur l'entreprise, les organisations et le**  
**patrimoine « CREOP EA-4332 »**  
**Contact : [jngilojose@yahoo.com](mailto:jngilojose@yahoo.com)**  
**[00-33-07-55-18-28-89](tel:00-33-07-55-18-28-89)**

Thèse dirigée par **Alain RIVET**, Professeur émérite et **Vincent LAGARDE**, Maître de conférences

Le jury était composé de :

- Monsieur **Jacques JAUSSAUD**, Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour
- Madame **Salmata OUEDRAOGO**, Professeure, Université du Québec à Chicoutimi
- Monsieur **Thierry JOLIVET**, Professeur, Université du Maine (Le Mans)
- Monsieur **Alain RIVET**, Professeur émérite, Université de Limoges
- Monsieur **Vincent LAGARDE**, Maître de conférences, Université de Limoges



**Université  
de Limoges**

FACULTÉ DE DROIT  
ET DES SCIENCES  
ÉCONOMIQUES

**IAE**  
Ecole universitaire  
de management

**CREOP**

Centre de Recherches  
sur l'Entreprise,  
les Organisations  
et le Patrimoine

ÉCOLE DOCTORALE n° 526 « sociétés et organisations »

## THESE

En vue de l'obtention du  
**DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ DE LIMOGES**  
Discipline ou spécialité : **sciences de gestion**

Présentée et soutenue  
Le 26 octobre 2017

Par  
**José Ngidjima Loleke Lotshangola**

**Etude de la performance de la coopération par le capital social dans un environnement difficile : le cas des mines artisanales exploitant le diamant au Kasai en République Démocratique du Congo.**

Thèse dirigée par **Alain RIVET**, Professeur émérite et **Vincent LAGARDE**,  
Maître de conférences

### Jury

#### Rapporteurs :

- Monsieur **Jacques JAUSSAUD**, *Professeur, Université de Pau et des Pays de l'Adour*
- Madame **Salmata OUEDRAOGO**, *Professeure, Université du Québec à Chicoutimi*

#### Examineurs :

- Monsieur **Thierry JOLIVET**, *Professeur, Université du Maine (Le Mans)*
- Monsieur **Alain RIVET**, *Professeur émérite, Université de Limoges*
- Monsieur **Vincent LAGARDE**, *Maître de conférences, Université de Limoges*

## **MOT DE L'AUTEUR**

Ce n'est pas parce que c'est difficile que nous n'osons pas, c'est plutôt parce que nous n'osons pas que c'est difficile. Ceux qui sont destinés à devenir grands sont caractérisés par la patience, ils sont forgés par les épreuves et leurs racines se fortifient dans le secret. Le silence les construit et ils apprennent dans l'humilité, souvent même dans l'humiliation. Mais quand arrive leur temps, ils sortent non pas comme des lionceaux, mais comme des lions.

## Remerciements

Lorsqu'il y a quelques années nous commençons notre thèse doctorale, nous étions loin d'estimer l'ampleur et le volume du travail qui nous attendait. Le travail fut acharné sur une route longue et parsemée des difficultés multiples. Cette thèse n'aurait pu voir le jour sans la contribution de nombreuses personnes auxquelles nous témoignons aujourd'hui notre profonde et sincère reconnaissance.

En premier lieu, nous adressons notre plus chaleureuse gratitude à l'équipe qui a accepté de diriger cette recherche ; Messieurs Alain Rivet et Vincent Lagarde, pour leur disponibilité, leur confiance, leurs précieux conseils et riches orientations que nous avons bénéficié tout au long de ce travail. Nous mesurons également l'honneur que nous ont fait Messieurs les Professeurs Julien Granata et Christophe Assens, d'avoir accepté d'échanger avec nous pour discuter de cette thèse. Leurs commentaires et orientations, ont été l'une des sources d'enrichissement de ce travail. Qu'ils trouvent ici l'expression de notre respectueuse reconnaissance.

Nous ne pouvons oublier de remercier également Monsieur le Professeur Jean Charles Mathé pour avoir accepté de diriger notre mémoire de master, retenu comme le début de nos travaux de recherche en sciences de gestion. Nos travaux n'auraient pas tant avancé sans le concours de quelques membres du laboratoire CREOP. Leur écoute, leurs questions, critiques, conseils, mais aussi les facilitations qu'ils nous ont accordées pour participer à des colloques et moments scientifiques, nous ont été d'une grande utilité.

Ces remerciements seraient incomplets si nous n'y joignons pas l'expression de notre profonde gratitude envers les équipes de l'école doctorale 526, « sociétés et organisations », qui ont accepté, de nous intégrer dans leur école durant les quatre années de cette recherche. C'est ici, le moment d'adresser nos plus chaleureux remerciements à tous les honorables membres du jury, qui ont bien voulu repousser leurs obligations pour en faire partie ce jour. Leurs remarques, critiques, suggestions et appréciations sont une contribution inestimable à l'amélioration de ce travail qui, modestement, s'efforce de participer à l'enrichissement des connaissances sur la stratégie de coopération.

Nous avons une gratitude infinie envers monsieur l'Abbé curé Fidèle Ekaka, qui nous a accompagné au moment des enquêtes de terrain et envers nos parents Lotshangola, Longando et Mpombo qui ont guidé nos premiers pas scolaires. Sans leur concours, nous ne pourrions poursuivre ce doctorat. Le choix du sujet de cette recherche est en partie dû à l'expérience et aux pratiques vécues avec la très petite entreprise de notre père. C'est lui, qui nous a encouragés de suivre des études de gestion. Un remerciement particulier et un clin d'œil spécial à toute la famille Ngidjima.

## Abréviations

**Act\_x** : Variable acteur

**AFC** : Afrique centrale

**Agsei** : Agent service de l'Etat

**AM** : Arrêté ministériel

**BAD** : Banque africaine de développement

**CAB/MIN** : Cabinet ministériel

**Cat\_a** : Variable catégorie a (artisan)

**Cat\_b** : Variable catégorie b (acheteur)

**Cat\_c** : Variable catégorie c (industriel)

**Cat\_d** : Variable catégorie d (agent service de l'Etat)

**CEEAC** : Communauté économique des Etats de l'Afrique centrale

**CEEC** : Centre d'Evaluation d'Expertise et de Certification des substances Minérales Précieuses et Semi-précieuses

**CIRGL** : Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs

**CMADN** : Coopétition multi-acteurs à deux niveaux

**CNLFM** : Commission Nationale de Lutte contre la Fraude Minière

**CPD** : Conseil provincial des diamantaires

**CS** : Capital social

**CSO** : Capital social organisationnel

**DDI** : Initiative Diamant et Développement

**Expacoop** : Exploitant artisanal en coopérative

**Expahcoop** : Exploitant artisanal hors cooperative

**Expclient** : Exploitant client

**Expei** : Exploitant industriel

**FAM** : Forum d'action minière

**FIG** : Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable.

**GIE** : Groupement d'intérêts économiques

**GTPAA** : Groupe de travail sur la production artisanale et alluviale

**ITIE** : Initiative pour la Transparence dans l'Industrie Extractive.

**OL** : Ordonnance loi

**PIB** : Produit intérieur brut

**PME** : Petite et moyenne entreprise

**RDC** : République Démocratique du Congo

**SAESSCAM** : Service d'Assistance et d'Encadrement du Small Scale Mining ou production minière à petite échelle

**TPE** : Très petite entreprise

**TPEA** : Très petite entreprise artisanale

**USAID** : Agence des États-Unis pour le développement international

# Table des matières

|   |           |
|---|-----------|
| Remerciements.....  | 4         |
| Abréviations.....   | 5         |
| Table des matières.....   | 6         |
| Table des figures.....  | 9         |
| Liste des tableaux.....   | 10        |
| Resumé.....   | 11        |
| Abstract.....   | 12        |
| <b>Introduction générale.....</b>   | <b>13</b> |
| Mise en contexte.....   | 13        |
| Les motifs d'une recherche scientifique.....  | 16        |
| Problématique observée.....   | 18        |
| Légitimation de la recherche.....   | 23        |
| Démarche générale suivie par le chercheur.....  | 28        |
| Structure de la thèse.....  | 29        |
| <b>Partie I – Vers une grille de lecture de la performance de la coopération par le capital social.....</b> | <b>31</b> |
| <b>Chapitre 1 – approche théorique et cadre général de la recherche.....</b>                                | <b>32</b> |
| Section 1 : Problématique de la recherche.....  | 32        |
| Paragraphe 1 : Etat de la question.....   | 35        |
| Paragraphe 2 : Analyse de l'existant et propositions de recherche.....                                      | 38        |
| Paragraphe 3 : Positionnement de la recherche.....  | 41        |
| Section 2 : L'environnement difficile et écosystème défavorable.....  | 44        |
| Paragraphe 1 : Qualification des actions des acteurs de l'écosystème.....                                   | 49        |
| Paragraphe 2 : Les acteurs de l'écosystème du secteur de diamant.....                                       | 51        |
| Paragraphe 3 : Description des forces et faiblesses des acteurs de l'écosystème.....                        | 63        |
| Paragraphe 4 : Contexte des TPE minières à l'origine du questionnement.....                                 | 67        |
| Section 3 : Le cadre théorique de la notion de performance.....   | 73        |
| Section 4 : La performance de la coopération versus opportunisme.....                                       | 82        |
| Paragraphe 1 : Analyse de l'existant.....   | 82        |
| Paragraphe 2 : La pertinence du capital social.....   | 83        |
| Paragraphe 3 : Les facteurs de performance de la coopération dans l'EAD.....                                | 85        |
| <b>Chapitre 2 – La coopération un cadre d'analyse stratégique en TPE.....</b>                               | <b>92</b> |
| Section 1 – Etat de la littérature en coopération.....  | 92        |
| Section 2 : Un besoin de recherche et d'une définition liée au contexte.....                                | 103       |
| Section 3 : Les enjeux de la coopération pour les TPE.....  | 108       |
| Paragraphe 1 : Accès aux ressources externes.....   | 110       |
| Paragraphe 2 : Réduction de l'incertitude.....  | 116       |
| Section 4 : La coopération des TPE dans une perspective opportuniste.....                                   | 117       |
| Paragraphe 1 : Les sources d'opportunisme en coopération.....   | 120       |

|  |            |
|--|------------|
| Paragraphe 2 : Les manifestations de l'opportunisme en coopération.....                                | 131        |
| Paragraphe 3 : Les conséquences de l'opportunisme en coopération.....                                  | 133        |
| Section 5 : Les préalables pour la performance de la coopération.....                                  | 134        |
| Paragraphe 1 : Réduction de l'opportunisme.....  | 134        |
| Paragraphe 2 : Augmentation de l'engagement coopératif.....  | 135        |
| Section 6 : Pertinence du capital social et formulaton du modele théorique....                         | 140        |
| Paragraphe 1 : Rôle du capital social dans la réduction de l'opportunisme..                            | 140        |
| Paragraphe 2 : Rôle du capital social dans l'augmentation de l'engagement<br>coopératif.....           | 147        |
| Paragraphe 3 : formulation du modèle théorique.....  | 150        |
| Conclusion de la première partie.....  | 154        |
| <b>Partie II – De la performance de la coopération, application et rôle du capital<br/>social.....</b> | <b>156</b> |
| <b>Chapitre 3 : Protocole de recherche.....</b>  | <b>157</b> |
| Section 1 : Une démarche exploratoire dans une étude qualitative.....                                  | 157        |
| Paragraphe 1 : Une démarche exploratoire .....   | 158        |
| Paragraphe 2 : Une étude qualitative.....  | 159        |
| Section 2 : Positionnement épistémologique.....  | 161        |
| Paragraphe 1 : Une approche interprétative.....  | 161        |
| Paragraphe 2 : Un raisonnement abductif.....   | 165        |
| Section 3 : Construction de la grille théorique.....   | 166        |
| Paragraphe 1 : Cohérence entre la grille théorique et la recherche<br>exploratoire.....                | 167        |
| Paragraphe 2 : Posture de la recherche.....  | 177        |
| Section 4 : La demarche methodologique globale.....  | 179        |
| Paragraphe 1 : La methodologie.....  | 179        |
| Paragraphe 2 : Orientation de la recherche et choix des outils d'analyse....                           | 193        |
| Paragraphe 3 : présentation du logiciel lexicométrique Iramuteq.....                                   | 194        |
| <b>Chapiitre 4 : Vers un renouveau managerial en stratégie de coopération.....</b>                     | <b>197</b> |
| Section 1 : Rôle du capital social dans la performance de la coopération.....                          | 198        |
| Paragraphe 1 : Formatage et organisation du corpus.....  | 199        |
| Paragraphe 2 : Analyse de l'effcience de la coopération .....  | 200        |
| Paragraphe 3 : Analyse de l'efficacité de la coopération.....  | 218        |
| Paragraphe 4 : Analyse des données de l'observation.....   | 224        |
| Section 2 : Discussions et essai de conceptualisation théorique.....                                   | 233        |
| Paragraphe 1 : Les niveaux de la coopération dans l'EAD.....   | 234        |
| Paragraphe 2 : La coopération dans l'EAD ; un processus socio-<br>économique.....                      | 240        |
| Paragraphe 3 : Le reseau comme outil conceptuel de la coopération dans<br>l'EAD.....                   | 242        |
| Paragraphe 4 : Intérêt propre versus objectif commun ; enjeu de la<br>CMADN.....                       | 244        |

|  |            |
|--|------------|
| Paragraphe 5 : La CMADN ; un cycle entre reseau social et reseau<br>stratégique..... | 247        |
| Paragraphe 6 : Les attributs et finalités de la CMADN.....                           | 249        |
| Section 3 : Implications managériales.....   | 250        |
| Section 4 : Contextualisation et limites des résultats de la recherche.....          | 256        |
| Paragraphe 1 : Rapprochement.....  | 256        |
| Paragraphe 2 : Limites des résultats de la recherche .....                           | 261        |
| Conclusion de la deuxième partie.....  | 263        |
| <b>Conclusion générale.....</b>  | <b>264</b> |
| Bibliographie.....   | 271        |
| Annexe 1 : Localisation de l'étude.....  | 289        |
| Annexe 2 : Le sol du grand kasaï source des exploitations de diamants.....           | 292        |



## Table des figures

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figure 1</b> : Légitimation de la recherche en management stratégique.....  | 24  |
| <b>Figure 2</b> : Présentation de la thèse.....  | 30  |
| <b>Figure 3</b> : Le modèle écosystème entrepreneurial d'Isenberg.....   | 48  |
| <b>Figure 4</b> : L'écosystème entrepreneurial des TPE minières en RDC.....  | 58  |
| <b>Figure 5</b> : Le modèle de la performance de Gilbert (1980).....   | 76  |
| <b>Figure 6</b> : Le réseau de valeur de Nalebuff et Brandenburger (1996).....                                       | 91  |
| <b>Figure 7</b> : Les différentes politiques et modes relationnels de Koenig (1996).....                             | 95  |
| <b>Figure 8</b> : La schématisation d'Haycinthe Sanou (2012).....  | 98  |
| <b>Figure 9</b> : La schématisation de Julien Granata (2014).....  | 99  |
| <b>Figure 10</b> : Le modèle de sous-systèmes dans une organisation.....   | 123 |
| <b>Figure 11</b> : La schématisation du modèle vertueux de performance de la coopétition par le capital social.....  | 150 |
| <b>Figure 12</b> : Le cheminement méthodologique de la thèse.....  | 180 |
| <b>Figure 13</b> : Nuage des mots.....   | 202 |
| <b>Figure 14</b> : Analyse de similitudes.....   | 204 |
| <b>Figure 15</b> : Analyse de similitudes (communautés lexicales).....   | 205 |
| <b>Figure 16</b> : Analyse de similitudes.....   | 206 |
| <b>Figure 17</b> : Analyse de similitudes.....   | 207 |
| <b>Figure 18</b> : Classement.....   | 208 |
| <b>Figure 19</b> : Classement.....   | 209 |
| <b>Figure 20</b> : Analyse factorielle de composantes.....   | 210 |
| <b>Figure 21</b> : Nuage des mots.....   | 212 |
| <b>Figure 22</b> : Analyse de similitudes.....   | 214 |
| <b>Figure 23</b> : Analyse de similitudes.....   | 215 |
| <b>Figure 24</b> : Classement.....   | 216 |
| <b>Figure 25</b> : Analyse factorielle de composantes.....   | 217 |
| <b>Figure 26</b> : Nuage des mots.....   | 219 |
| <b>Figure 27</b> : Analyse de similitudes.....   | 221 |
| <b>Figure 28</b> : Analyse de similitudes.....   | 222 |
| <b>Figure 29</b> : Classement.....   | 223 |
| <b>Figure 30</b> : Analyse factorielle de composantes.....   | 224 |
| <b>Figure 31</b> : Intérêts divergents, objectifs communs et activités relationnelles des acteurs dans la CMADN..... | 244 |
| <b>Figure 32</b> : Le processus de la coopétition au premier niveau de réseau.....                                   | 245 |
| <b>Figure 33</b> : Le processus de la coopétition au deuxième niveau de réseau.....                                  | 245 |
| <b>Figure 34</b> : Le processus global de la coopétition dans l'EAD.....   | 246 |
| <b>Figure 35</b> : Le modèle de causalités fortes et un cercle vertueux.....   | 258 |
| <b>Figure 36</b> : Rôle joué par la communauté dans la confiance.....  | 259 |

## Liste des tableaux

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tableau 1</b> : Les définitions de l'écosystème entrepreneurial.....                                | 47  |
| <b>Tableau 2</b> : Les fonctions et actions des acteurs d'un écosystème entrepreneurial.....           | 51  |
| <b>Tableau 3</b> : Les forces et faiblesses des acteurs de l'écosystème entrepreneurial congolais..... | 64  |
| <b>Tableau 4</b> : Approche de la performance de R.H. Hall (1980) .....                                | 80  |
| <b>Tableau 5</b> : Approche de la performance de Morin, Guindon et Bouliane (1996) .....               | 81  |
| <b>Tableau 6</b> : Les quatre comportements de Lado et al (1997) .....                                 | 95  |
| <b>Tableau 7</b> : Les comportements relationnels de Bengtsson et Kock (1999) .....                    | 96  |
| <b>Tableau 8</b> : Les niveaux d'apprentissage de Vezina et Messier (2009) .....                       | 114 |
| <b>Tableau 9</b> : La représentation du marché d'Abdessemed (2001) .....                               | 127 |
| <b>Tableau 10</b> : Les manifestations de l'opportunisme de Lapointe et Paggeau (2000)....             | 131 |
| <b>Tableau 11</b> : Les manifestations de l'opportunisme de Wathne et Heide (2000) .....               | 132 |
| <b>Tableau 12</b> : Les définitions de l'engagement de Meyer et Allen.....                             | 138 |
| <b>Tableau 13</b> : Effets reducteurs du capital social.....   | 147 |
| <b>Tableau 14</b> : Mécanismes de performance de la coopération dans l'EAD.....                        | 149 |
| <b>Tableau 15</b> : Thématiques retenues pour la recherche exploratoire.....                           | 177 |
| <b>Tableau 16</b> : Le Design de recherche.....  | 180 |
| <b>Tableau 17</b> : Description de l'échantillon par catégorie d'acteurs.....                          | 183 |
| <b>Tableau 18</b> : La fiche d'identification des répondants.....                                      | 186 |
| <b>Tableau 19</b> : Les conjectures de recherche.....  | 188 |
| <b>Tableau 20</b> : Types d'observations et niveaux d'implication du chercheur.....                    | 191 |
| <b>Tableau 21</b> : Statut et degré de participation du chercheur observant.....                       | 192 |
| <b>Tableau 22</b> : Les conjectures retenues pour le traitement des données après l'enquête.....       | 193 |
| <b>Tableau 23</b> : Les attributs de la coopération dans l'EAD.....                                    | 249 |
| <b>Tableau 24</b> : Les finalités de la coopération dans l'EAD.....                                    | 250 |
| <b>Tableau 25</b> : Dimensions du capital social et effets dans la coopération.....                    | 252 |
| <b>Tableau 26</b> : Les objectifs et attentes des acteurs de la coopération.....                       | 254 |
| <b>Tableau 27</b> : Les objectifs et éléments de mesure.....   | 255 |

## Résumé

Dans une économie globalisée actuelle, où l'environnement entrepreneurial est défini comme incertain et turbulent, les entreprises choisissent les stratégies de coopération pour avoir des avantages et performances. Mais, selon la littérature spécialisée, si les avantages et les performances, sont mis en avant pour justifier la pertinence des stratégies de coopération, la notion d'opportunisme du partenaire est elle aussi largement investie et identifiée par des recherches comme un frein à la coopération. C'est de cette façon, qu'on peut constater dans cette littérature, deux thèses différenciées qui caractérisent les analyses sur la coopération ; une relation entre concurrents, source de performances hors normes et une relation fragile et instable à tout instant, à raison de l'opportunisme présumé du partenaire. L'opportunisme du partenaire s'avère particulièrement problématique en ce qu'il conduirait à limiter les performances et avantages attendus de la coopération.

L'objectif de cette recherche est d'établir un lien entre la performance de la coopération et le capital social. Partant de l'opportunisme du partenaire, nous avons posé que la performance d'une coopération est fonction de deux préalables : la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement des acteurs en relation. Une étude empirique est menée auprès des coopérations des TPE minières exploitant le diamant au Kasai, en République Démocratique du Congo. Une méthodologie qualitative permet le recueil des données par entretiens semi-directs, puis l'exploitation des termes des discours en se servant de l'outil lexicométrique, « Iramuteq ». L'objectif est de repérer les éléments déterminés de manière théorique, et qui traduisent soit les enjeux de la coopération pour les TPE d'un environnement difficile, soit la pertinence du capital social dans la performance de la coopération. Des liens établis entre la réduction de l'opportunisme, l'augmentation de l'engagement et les avantages tirés de la coopération avec le capital social, constituent l'apport de cette recherche. Apport qui concerne les connaissances tant en management de la coopération, que relatives aux TPE de contexte difficile.

La variable-clé, « opportunisme » du partenaire, est la source du lien constaté entre la performance de la coopération et le capital social. La logique suivie se décline en réponse aux interrogations formulées dans la littérature par différents auteurs au sujet de l'opportunisme qui conduit à la fragilité et à l'instabilité de la coopération. Ce qui nous autorise de formuler un modèle vertueux de la performance de la coopération par le capital social. A l'issue de notre étude empirique, une discussion sur des implications managériales est menée, aboutissant à une forme spécifique de coopération mobilisant deux niveaux de réseau et des préconisations sont envisagées.

**Mots clés :** *Coopération, coopérative, capital social, opportunisme, Très petite entreprise, environnement difficile, performance, RDC, Kasai.*

## Abstract

In today's global economy, where the entrepreneurial environment is defined as uncertain and turbulent, companies choose cooperation strategies to have advantage and performance. But, according to the specialized literature, if the advantage and the performance are highlighted to justify the relevance of the strategies of cooperation, the notion of opportunism of the partner is also widely investigated and identified by research as a brake on cooperation. It is in this way that we can see in this literature two differentiated theses which goods the analyses on cooperation; a relationship between competitors, a source of exceptional performance and a fragile and unstable relationship at all times, on account of the supposed opportunism of the partner. The opportunism of the partner is particularly problematic in that it would lead to limiting the performance and advantages from expected cooperation.

The aim of the research is to establish a link between the performance of cooperation and social capital. Based on the opportunism of the partner, we have posited that the performance of a cooperation depends on two prerequisites: the reduction of opportunism and the increase in the commitment of the actors in relationships. Year empirical study is being carried out on the cooperation of very small mining companies of diamond in Kasai in Democratic Republic of Congo. A qualitative methodology allows the collection of data by semi direct interviews and the operation of the terms of speech using the lexicon metric tool "Iramuteq". The objective is to identify the theoretically determined elements, which reflect either the stakes of cooperation for very small mining companies in a difficult environment or the relevance of social capital in the performance of cooperation. The link between the reduction of opportunism, the increase in commitment and the advantages of cooperation with social capital are the contribution of the research, contribution that concerns the knowledge both in management of cooperation, and relating to the very small mining companies of difficult context.

The key variable "opportunism" of the partner is the source of the link between the performance of cooperation and social capital. The logic followed us in response to the questions raised in the literature by different authors about the risk of opportunism that leads to the fragility and instability of cooperation. This allows us to formulate a virtuous model of the performance of cooperation through social capital. At the end of our empirical study, a discussion on managerial implications is conducted; leading to a specific form of cooperation invoicing two levels of network and recommendations are envisaged.

**Key words:** *Cooperation, cooperative, social capital, opportunism, very small company, difficult environment, performance, DRC, Kasai.*

# INTRODUCTION GENERALE

## 1. Mise en contexte

La République Démocratique du Congo, dispose d'une grande part des richesses minières mondiales<sup>1</sup> (Global Witness, 2006), en particulier le diamant (Kombo Matiki, 2007 ; R. Wawa, 2007). Dans son rapport n°43402-ZR de mai 2008, la Banque mondiale confirme cela en indiquant que la RDC détiendrait en elle seule, plus de 25 % des réserves mondiales en diamant. C'est aussi l'avis du département régional de l'Afrique centrale du groupe de la banque africaine de développement, qui souligne, que le commerce international de la RDC est largement fondé sur les minerais dont le diamant.

Théoriquement, ces ressources minières accordent à la République Démocratique du Congo des possibilités de développement incontestables. Cependant, le pays reste paradoxalement l'un des plus pauvres économiquement et instables institutionnellement de la planète (Kombo Matiki, 2007 ; R. Wawa, 2007 ; Mazalto, 2008 ; Kingsley Ighobor, 2014). La trajectoire de développement du pays, demeure depuis très longtemps en deçà de toutes les espérances nationales. Conséquences, le PIB par habitant tourne chaque année autour de 211 dollars et l'espérance de vie à la naissance toujours inférieure à 49 ans (PNUD, 2011). L'Indice du développement humain du pays, publié en 2011 par le PNUD, était de l'ordre de 0,286. Si le taux de chômage estimé par le gouvernement en 2014 était de l'ordre de 43%, d'autres publications avancent plutôt le taux de 73% (Blaise Kabongo, 2014). Ces différents éléments, classent ce géant pays d'Afrique centrale au plus bas de l'échelle mondial, soit 175<sup>e</sup> sur 183 pays (PNUD, 2011)<sup>2</sup>.

Il ressort donc de cette brève présentation du pays, que l'impact attendu depuis très longtemps de la grande entreprise de l'exploitation de diamants, comme de tous les autres minerais sur la population nationale, en particulier sur celle de la région du Kasai, est peu perceptible<sup>3</sup>. C'est dans cette perspective, que Global Witness (2006) souligne dans son rapport, que le commerce du diamant n'a pas engendré des bénéfices significatifs parmi les populations congolaises. Ce même rapport illustre, qu'avec une seule route asphaltée et un manque de services de base tels qu'un approvisionnement en eau potable et en électricité, la majorité des résidents du Kasai, la principale région productrice de diamants, n'ont pas bénéficié de la fortune prodigieuse que représentent les diamants qui se trouvent pourtant sous leurs pieds (Global Witness, 2006). L'observatoire gouvernance et paix du sud kivu (2010), va dans le même sens en indiquant, que la RDC est dotée des richesses naturelles extraordinaires, mais dont sa population ne profite pas comme il se doit.

---

<sup>1</sup> Ces allégations sont trouvables dans le rapport n°43402-ZR de mai 2008, de la Banque mondiale.

<sup>2</sup> Sur le plan de la facilitation des affaires, tous les indicateurs concernant la RDC sont rouges (BAD, 2013). Ce qui permet l'indice Doing Business de la banque mondiale (édition 2016), à la classer 184<sup>e</sup> sur 189 pays, avec un score de 38,14 très loin en bas de la moyenne.

<sup>3</sup> Au regard de la panoplie des exploitations, l'industrie minière devrait être un véritable levier de croissance économique, de l'emploi et de lutte contre la pauvreté dans ce pays.

A cause de l'échec du rôle de la grande entreprise congolaise comme moteur d'un développement du tissu industriel local (Muamba Mulumba et Tshizanga, 2009) en général et de la MIBA en particulier, plus de 700.000 artisans dont 200.000 au Kasai, travaillent aujourd'hui dans l'exploitation artisanale de diamants en RDC. Ce qui corrobore par ailleurs, tous les rapports qui placent le pays au premier rang du monde concernant les exploitations minières artisanales<sup>4</sup>.

Aujourd'hui, dans le Kasai, comme partout à ailleurs en RDC, deux types d'exploitations de diamants cohabitent : les mines artisanales<sup>5</sup> et à petite échelle, et les mines industrielles. De ces deux types d'exploitation, deux situations sont aussi à relever :

- Les grandes entreprises industrielles, souvent aux mains des investisseurs étrangers ou du pouvoir public, sont certes à forte capacité de mobiliser des capitaux et d'expertise, mais génèrent peu, voir pas de revenus et d'emplois aux populations locales.

- A côté de celles-ci, existent des milieux des très petites entreprises artisanales (TPEA) et celles de la petite mine, qui incarnent l'espoir de la population locale. Cela, au regard du nombre des personnes dépendantes et de leur contribution à la production et aux exportations nationales<sup>6</sup> chaque année. Ces milliers des très petites entreprises minières artisanales, tentent leur chance sans grande expertise, ni connaissance de la géologie, ni encore moins des méthodes modernes de gestion. A ces problèmes, s'ajoute une absence très remarquable d'acteurs institutionnels et de structures d'accompagnement des jeunes entreprises, comparativement à ce qui se passe dans les environnements des pays avancés.

Les exploitations des mines artisanales faites par les très petites entreprises dans ce contexte difficile, ont produit plusieurs effets dévastateurs sur le plan environnemental (pollution, détournement de rivières, déforestation...) et social (accidents mortels, travail des enfants, trafic illicite, financement des groupes armés...) (Musao, 2009 ; Ngidjima et Lagarde, 2015). La commercialisation en occident des gemmes extraites dans ces conditions catastrophiques a donné aussi lieu à des critiques de la part des ONG de droits humains et de la presse internationale dénonçant ces « diamants du sang » (Orru et al., 2007, Geenen et Marysse, 2008 ; Campbell, 2012) ou « de conflits » (war diamonds : Ross, 2004 et 2006 ; Lujala et al., 2005).

Ainsi, sous les pressions internationales, le gouvernement de Kinshasa a commencé à légiférer sur la traçabilité des minerais ; loi n°007/2002 du 11 juillet, adhésions respectives au processus de Kimberley en 2003 et à l'ITIE en 2005, le contrôle du travail des enfants (2006), l'encadrement de la production et la commercialisation des diamants à travers la création d'un service public d'assistance et d'encadrement de la production de diamants

---

<sup>4</sup> Banque mondiale, *rapport n°43402-ZR*, mai 2008.

<sup>5</sup> Dans le Code Minier de 2002 comme dans le Règlement Minier de 2003, le législateur congolais, distingue trois formes d'exploitation minière : industrielle, à petite échelle et artisanale. L'exploitation artisanale de diamant est définie comme étant « une activité par laquelle une personne physique de nationalité congolaise se livre dans une zone d'exploitation artisanale délimitée en surface et en profondeur de trente mètres au maximum, à extraire le diamant en utilisant des outils, des méthodes et des procédés non industrielles ».

<sup>6</sup> L'exploitation artisanale de diamant contribue à plus de 90 % sur la production et l'exportation du pays.

artisans (SAESCAM)<sup>7</sup>. Malgré que sur le terrain, ces décisions sont rarement suivies d'actions positives, elles ont incité certes la plupart des mineurs artisans (TPE) à sortir de la clandestinité et à changer leurs pratiques pour être certifiés et vendre officiellement leurs diamants. Mais ces évolutions n'ont pas résolu toutes les difficultés des artisans miniers, et en ont même amplifié certaines en alourdissant les procédures (carte d'exploitant, enregistrement, certification) et les coûts de production (taxes, mise aux normes, mécanisation, etc.) (Ngidjima et Lagarde, 2015).

Face à ces impasses, certains mineurs artisans (TPE) bien que concurrents, se sont progressivement structurés d'eux-mêmes en coopératives afin d'accéder à des moyens technologiques plus importants (artisans, puis industriels) tout en mutualisant des compétences, en faisant reconnaître leurs droits et en s'organisant face aux acheteurs internationaux. Ces coopératives artisanales ont ensuite facilité la reconnaissance officielle des TPE et ouvert plusieurs collaborations avec d'autres concurrents industriels et acheteurs de diamants. Ce qui a conduit les TPE à avoir l'avantage compétitif et à être performantes sur les plans économique, social et environnemental (Ngidjima et Lagarde, 2015). Cette pratique des relations stratégiques entre concurrents, est connue dans la littérature sous le concept de « coopération » (Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014).

La nouveauté de cette démarche managériale dans un tel contexte et son impact socio-économique présumé sollicitant ainsi notre curiosité scientifique de chercheur en gestion. Cette thèse analyse la performance de la démarche de la coopération, qui permet aux très petites entreprises (TPE) minières, d'être performantes et d'avoir l'avantage compétitif, dans un contexte environnemental très défavorable à leur développement. Autrement dit, il s'agit de donner une vision managériale de la stratégie de coopération dans un contexte défini comme défavorable au développement de l'entreprise (Justin Kamavuako, 2010 ; Muamba Mulumba et Ntumba Mutombo, 2014 ; Blaise Kabongo, 2014). L'analyse met en évidence le rôle du capital social en tant qu'élément modérateur de l'opportunisme sur la performance d'une coopération. En particulier, la démarche permet de comprendre le rôle du capital social, dans un contexte local africain, dans la capacité des acteurs à pérenniser et à faire réussir la relation de coopération, qui leur permet d'avoir un avantage compétitif et d'être performants.

---

<sup>7</sup> En plus, pour lutter contre l'insécurité juridique et judiciaire, et renforcer la protection des investissements, la RDC a récemment adhéré à l'organisation pour l'amélioration en Afrique du droit des affaires (OHADA). En ce qui concerne le commerce transfrontalier, quelques changements semblent également être opérés, ayant conduit à une légère amélioration de procédures douanières, soit de 44 à 13 jours pour l'exportation et de 63 à 25 jours pour l'importation. Concernant le paiement d'impôts et des taxes, la réforme majeure concerne l'instauration depuis janvier 2012 de la taxe sur la valeur ajoutée fixée à 16%. Malgré, tous ces efforts restent encore sur le plan théorique et l'impact réel de l'engagement du pouvoir public sur le terrain demeure toujours mitigé.

## 2. Les motifs d'une recherche scientifique

Dans l'environnement mondialisé actuel, les très petites entreprises sont considérées comme vulnérables face à leur difficulté de trouver des financements<sup>8</sup> (Fazzari et al, 1988 ; Evans et Jovanovic, 1989 ; Ingrid Bellettre, 2009) et à leur inaccessibilité aux technologies de pointe (Khalil Raiem, 2014). Les TPE minières exploitant le diamant au Kasaï, sont les plus concernées par ces problèmes de l'environnement mondialisé (Manika Manzonga et Bonkinga Bofaya, 2009 ; BAD, 2012 ; Blaise Kabongo, 2014 ; Ngidjima et Lagarde, 2015).

Dans cet environnement mondial défini comme incertain et turbulent (D'Aveni, 1995), les entreprises estiment préférable de créer des espaces sans concurrents, en adoptant la stratégie de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Granata et Le Roy, 2014). Ce qui leur permet de réaliser des avantages et des performances parfois hors normes (Granata et Marqués, 2014 ; Levy et al, 2003 ; Quintana-Garcia et Benevides-Velasco, 2004 ; Morris et al, 2007 ; Marques et al, 2009 ; Dana et Granata, 2013).

Il est alors naturel de s'interroger sur la stratégie de coopération des TPE locales ; sur ses spécificités et sur sa performance. Il nous paraît logique de réfléchir sur la façon qui permet aux très petites entreprises locales de rendre performante la stratégie de coopération. Cela prend une importance plus grande lorsqu'il s'agit des TPE évoluant dans un écosystème défavorable à leur développement.

En abordant la performance de la coopération, nous aurions pu nous contenter des outils de coordination déjà décrits dans la littérature au sujet du management coopératif (Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014 ; Pellegrin Boucher et Hervé Fenneteau, 2007). Dans ce cas particulier, les éléments contextuels paraissant plutôt déterminants, ils se sont imposés pour mieux comprendre la performance de la coopération. La démarche de coopération et les mécanismes initiés pour sa performance par les TPE minières exploitant le diamant au Kasaï constituent une innovation stratégique entraînant des performances (Ngidjima et Lagarde, 2015). Ces performances portent concrètement sur la réduction des coûts et délais d'extraction, sur l'usage de la technologie, sur la réalisation d'économie d'échelle, sur la réduction de la pollution et sur la certification à la vente des produits issus de l'exploitation artisanale.

Par ailleurs, ces différents éléments de performance des TPE minières d'un environnement ou un écosystème difficile et la démarche stratégique qu'elles suivent semblent se marier avec les enseignements de la stratégie en matière de management (Alfred Chandler, 1962 ; Frédéric le Roy, 2012). D'après Alfred Chandler (1962), la stratégie

---

<sup>8</sup> En France par exemple, selon une enquête récente, 65% des dirigeants d'entreprise interrogés signalent un durcissement des conditions de financement (33% évoquent des frais élevés ou des montants accordés plus faibles, 31% des exigences de garanties supplémentaires) (IFOP, 29 juin 2016). Selon une autre étude, 10% seulement des TPE auraient sollicité leur banque pour un crédit d'investissement et seules 2% ont fait appel au crowdfunding (opinion Way, 31 mai 2016).



consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation, puis à choisir les modes d'action et d'allocation de ressources qui lui permettront d'atteindre ces buts et ces objectifs. Selon Frédéric Le Roy (2012), « *la stratégie est la fixation d'objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation, puis l'allocation de ces ressources afin d'obtenir un avantage durable et défendable* ». Les difficultés cependant pour produire un modèle de performance de la coopération en intégrant le capital social en tant qu'élément modérateur de l'opportunisme ont été nombreuses.

Le concept de coopération est utilisé dans la littérature pour désigner un comportement stratégique d'entreprises qui adoptent à la fois des attitudes coopératives et compétitives avec leurs concurrents directs (Bengtsson et Kock, 1999). Nous n'avons pas dans cette thèse l'intention, d'analyser ni les formes, ni les typologies, ni les caractéristiques des stratégies de coopération. Ces aspects, sont suffisamment développés et validés par la littérature. Nous nous intéressons plus particulièrement à la performance de la stratégie de coopération au regard du risque de son échec lié à l'opportunisme du partenaire identifié par les recherches antérieures. En parcourant et en creusant la littérature en coopération, nous sommes parvenus à constater, que différents auteurs se posent des questions relatives à l'opportunisme en coopération (Pellegrin boucher et Hervé Fenneteau, 2007 ; Christophe Assens, 2011 ; David Salvetat et Mickaël Geraudel, 2011 ; Julien Granata, 2014). Ces interrogations paraissant tout à fait pertinentes, il nous a paru judicieux d'apporter notre contribution à la complexité de la stratégie de coopération.

Le concept de capital social semble lui aussi être largement expliqué et analysé dans la littérature (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Birashirwa Lwango, 2010). A la différence des travaux qui ont précédé, notre thèse se concentre uniquement sur l'apport de ce capital social dans la performance de la coopération, notamment sur l'aspect qui vise la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement coopératif. La confiance mutuelle, la réciprocité et les organisations sociales locales, constituent pour cette thèse, les facteurs explicatifs du rôle de ce capital social dans la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement coopératif.

Notre démarche de confrontation entre la théorie et la pratique de terrain renforce notre motivation sur l'étude de la performance de la coopération par le capital social. Nous avons souhaité nous appuyer sur une expérience de terrain pour mieux comprendre les mécanismes moteurs de cette performance de la coopération dans un environnement difficile. Cette approche, nous a permis d'accumuler à la fois, nombreuses observations et connaissances académiques, auxquelles nous souhaitons réfléchir dans un cadre scientifique de formalisation d'un modèle de performance de la stratégie de coopération fondé sur le capital social et des spécificités de la coopération dans l'EAD.

### 3. Problématique observée

Dans la littérature, des travaux multiples, présentent la stratégie de coopétition, comme un moyen d'accès à des ressources externes qui facilitent l'acquisition de l'avantage et la performance pour les entreprises (Levy et al, 2003 ; Quintana-Garcia et Benevides-Velasco, 2004 ; Morris et al, 2007 ; Marques et al, 2009 ; Dana et Granata, 2013). C'est dans cette logique, que dans un premier effort de nos recherches, nous avons démontré, que pour avoir l'avantage compétitif et être performantes dans un contexte d'un environnement difficile à leur développement, les TPE minières choisissent la stratégie de coopétition (Ngidjima, 2013 ; Ngidjima et Lagarde, 2015).

En creusant la littérature sur la stratégie de coopétition, nous constatons ensuite, que les entreprises qui choisissent cette stratégie sont confrontées à un dilemme : accroître leurs avantages et performances avec la mise en place de la coopétition (Julien Granata et Pierre Marqués, 2014 ; Levy et al, 2003 ; Quintana-Garcia et Benevides-Velasco, 2004 ; Morris et al, 2007 ; Marques et al, 2009 ; Dana et Granata, 2013) ou les perdre avec l'échec de la coopétition, au regard du risque lié à l'opportunisme des partenaires (Pellegrin Boucher et Hervé Fenneteau, 2007 ; Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014). Il demeure alors indispensable que les entreprises concurrentes amenées à jouer le jeu coopétitif parviennent à dépasser ce risque lié à l'opportunisme pour profiter des avantages et performances accordés par la coopétition.

Cela conduit dans la littérature plusieurs auteurs à questionner sur les dispositifs organisationnels, susceptibles de permettre d'éviter ce risque d'échec de la coopétition lié à l'opportunisme et accroître la chance de performance et d'avantage des entreprises (Pellegrin Boucher et Hervé Fenneteau, 2007 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014). L'étude du fonctionnement d'alliances de distribution et l'analyse des représentations des responsables des partenaires de l'industrie des logiciels pour entreprises, permet à Hervé Fenneteau et Pellegrin Boucher (2007), de proposer deux logiques de coordination : une logique de compartimentage et une logique d'internalisation. Fernandez et Frédéric Le Roy (2013), proposent de leur part, un management intégrant les principes de séparation entre coopération et concurrence et les principes d'intégration du paradoxe coopétitif. Reconnaisant, que les petites entreprises ne seraient pas des grandes entreprises en miniature mais des entreprises spécifiques qu'il convient d'étudier de façon aussi spécifique (Julien, 1993 ; Torres et Julien, 2001), Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014) parviennent à proposer un management coopétitif en PME, en accordant une place aux spécificités de cette catégorie d'entreprises. A ce jour, aucune recherche n'a été menée spécifiquement afin de décrire le management coopétitif en TPE, encore moins d'analyser le rôle du capital social dans la coopétition, au regard de l'opportunisme des partenaires. En effet, la littérature fournit peu de réponses aux différentes interrogations formulées par différents auteurs autour de l'opportunisme en coopétition.

Aussi, nous a-t-il semblé pertinent de mener une recherche qui permette de mieux appréhender du point de vue de la gestion les mécanismes qui permettent de rendre performante la stratégie de coopération des TPE dans un environnement difficile. L'objectif de notre recherche, consiste à analyser la problématique résultante de l'inadéquation entre les avantages et performances accordés par la coopération aux entreprises et leur perte avec l'échec de la coopération au regard de l'opportunisme. Pour cela, nous avons choisi de confronter la théorie avec la pratique afin de comprendre ce qui rend performante la coopération et comment les concurrents parviennent-ils à maîtriser l'opportunisme inhérent à ces pratiques. Plus précisément, nous avons essayé de répondre à la question suivante : comment gérer les stratégies de coopération pour éviter les dysfonctionnements liés au comportement opportuniste des partenaires ? Autrement dit, quels mécanismes rendent performantes les coopérations des TPE minières, au regard du risque de leur échec lié à l'opportunisme déjà identifié dans la littérature ?

Nous voulons par-là, contribuer à la durabilité de la performance et des avantages accordés par la stratégie de coopération aux TPE minières. Ainsi, dans une première approche, nous avons choisie d'étudier la performance de la coopération sous deux aspects : « *la réduction de l'opportunisme couplé de l'augmentation de l'engagement coopératif et les avantages accordés aux TPE* ». La question formulée recouvre donc deux aspects complémentaires de la notion de performance : l'*efficacité* et l'*efficience*. Ces deux aspects retenus, justifient le sens du comportement des coopérateurs, qui influent ensuite sur la performance de la stratégie de coopération dans cette industrie minière.

Nous démontrons en large, que le comportement opportuniste des coopérateurs est le fruit de la dualité entre leur recherche d'intérêts propres et la poursuite d'objectifs communs de la coopération. D'une autre manière, Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014) indiquent, que les entreprises choisissant la coopération sont confrontées entre l'ouverture et le partage, domaine de la coopération et la fermeture et le combat, domaine de la concurrence. L'opportunisme désigne tout comportement en coopération, qui consiste à tirer avantage d'une situation pour promouvoir ses intérêts propres aux dépens des autres partenaires. Christophe Assens (2011) révèle que l'opportunisme en coopération provient du fait que certains partenaires se donnent à la poursuite d'objectifs de la coopération et d'autres ne se donnent pas, mais profitent seulement des avantages qu'elle donne. L'opportunisme en coopération renvoie, à ce que la littérature qualifie d'attitude à la limite de la légalité (Joffre, 1998 ; Wathne et Heide, 2000). Autrement dit, il s'agit d'un comportement contraire aux règles établies et aux objectifs communs de la coopération (Xavier Le Coq, 2004). Cela conduit le professeur Philippe Baumard (2007), à parler du passage d'une logique de pensée stratégique individualiste à une logique de pensée stratégique co-évolutionniste, qu'il qualifie d'une logique dominante du processus de coopération.

Toutes ces raisons additionnées aux multiples interrogations trouvées dans la littérature, ont conduit à retenir comme objet à étudier dans le champ de la coopération : la

performance de la coopération, notamment son efficacité et son efficacité. Nous avons tout au long de ce travail, considéré que le concept de performance de la coopération intègre d'abord la notion d'*efficacité*, c'est-à-dire l'idée d'atteinte d'objectifs fixés. Autrement dit, il s'agit de l'obtention d'un certain résultat par la coopération conformément aux objectifs des TPE. Les objectifs des coopérations des TPE dans l'EAD sont aussi largement expliqués : permettre l'accès au financement et à l'équipement mécanisé, réaliser les économies d'échelle, réduire les coûts et délais d'extraction, avoir la certification et l'apprentissage. L'efficacité de la coopération pourrait alors être définie dans ce cas, comme « sa capacité à réaliser ces objectifs » des TPE, au sens de Villarmois (2001) et de Burlaud (1995).

Ensuite, nous avons intégré la notion d'efficacité, en considérant l'idée que les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs de la coopération ont été exploités par les TPE minières avec un souci d'économie, de minimiser les coûts et conflits, d'optimiser les ressources conformément au contexte difficile. L'efficacité de la coopération introduit alors dans ce cas, une idée d'optimisation des ressources, liée aux contraintes de l'environnement difficile et aux moyens négociés ou adaptés par les TPE, au sens de Commarmond et Exiga (1998). Par hypothèse, la coopération serait donc considérée comme efficace dans ce cas, si elle permettait, avec le recours au capital social, d'atteindre les objectifs aux moindres coûts, aux moindres tensions et aux moindres conflits. Dans cette perspective, nous pensons que deux stratégies de coopération peuvent être efficaces à atteindre les objectifs, mais l'une peut-être plus efficace que l'autre si sa procédure coûte moins et si elle est menée dans une façon qui produit moins de conflits et de tensions.

Les deux notions (d'*efficacité* et d'*efficacité*) juxtaposées, permettent ainsi de saisir la performance de la coopération des TPE dans l'EAD. Dans la littérature, la notion de performance désigne aussi bien les résultats obtenus (efficacité), que les actions, processus ou moyens optimisés (efficacité) qui ont permis d'obtenir ces résultats (Bourguignon, 1996). Si bien que pour Drucker (1977), si l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, l'efficacité consiste à faire les choses de la bonne façon. Faire les choses de la bonne façon dans la coopération, c'est les faire aux moindres conflits, aux moindres tensions et aux moindres coûts. Ces deux notions sont porteuses de sens et représentent un éclairage de la performance de la coopération des TPE dans l'EAD, qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficacité, conformément à la réflexion de Pesqueux (2005).

Du fait du risque d'échec de la coopération lié à l'opportunisme (Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014), il nous semble que le capital social fourni des éléments nécessaires pour rendre une coopération performante. Mais, les éléments de ce capital social, sont-ils en capacité d'être renforcés par le contexte de l'environnement entrepreneurial congolais dans lequel les coopérations des TPE sont nuées ?

Pour bien comprendre cette notion, nous nous référons au champ de la sociologie (Pierre Bourdieu, 1980 ; James Coleman, 1988), en particulier de la sociologie économique (Granovetter, 1973 ; Putnam, 1993). Le capital social est utilisé dans ce champ, pour montrer que les réseaux sociaux ne sont pas sans incidence sur la vie économique. Selon R. Putnam (2001), « *le capital social désigne les relations entre les individus. Il est constitué des réseaux sociaux ainsi que des normes de réciprocité et de confiance qui en émanent* » (Putnam (2001). Ces divers éléments du capital social sont liés les uns aux autres de manière circulaire : l'appartenance à des réseaux, qu'ils soient formels ou informels, favorise le développement de relations de confiance et de réciprocité entre les acteurs. Inversement, la confiance et la réciprocité constituent une condition nécessaire à l'instauration de relations de collaboration entre les acteurs. La particularité du capital social, contrairement aux autres formes de capitaux, est qu'il nécessite la présence d'au moins un autre acteur, une relation, un réseau. En effet, au risque de présenter une tautologie, le capital social réside et se développe au contact d'un réseau relationnel.

La dimension « *sociale* » de ce capital social met ainsi l'accent sur son caractère intangible, non matériel, car aucun acteur n'a sa propriété exclusive. En ce sens, la littérature décrit ce capital social, comme n'étant pas limité au portefeuille de relations statiques des entreprises, mais se situe dans la structure de leurs relations avec les autres : « *le capital social existe dans la structure des relations entre les acteurs et parmi les acteurs. Il n'est pas logé dans les acteurs eux-mêmes ou dans les instruments physiques de la production* » (James Coleman, 1990). Pour posséder du capital social, un acteur doit donc être relié à d'autres et faire partie d'un réseau, ce sont précisément ces autres et ce réseau, et pas lui-même, qui constituent la source réelle de son avantage et de sa performance. « *Ne pouvant exister dans un vacuum, la valeur du capital social dépend ainsi des interactions entre les acteurs de la structure sociale, du réseau au sein duquel l'acteur est irréductiblement encastré* » (Plociniczak, 2003). Aldrich et Zimmer (1986), Gérard Charroux (1998) et Amine Chelly (2008), pensent à cet effet, que les divers liens sociaux ou liens avec une large variété de personnes, devraient encourager l'accès et la découverte d'opportunités d'affaires.

Le fait d'avoir des nombreux contacts, constitue un avantage dans les affaires (Laurence Sanglietto et al, 2013). Le réseau relationnel apporte un lot d'avantages et favorise les échanges, crée un climat de confiance, permet d'accéder à des informations et ressources pour un coût faible (Jean-Claude Taddei, 2009 ; Donada et Garrette, 2000 ; Landa (1993, pp.211-213, cité par Théophile Dzaka-Kikouta et al, (2005)). Ces avantages du réseau relationnel semblent particulièrement être nécessaires pour les TPE. Olivier Torres (1999) souligne par ailleurs que le capital et la richesse de la petite entreprise sont essentiellement relationnels. C'est aussi, ce que constate le professeur Alain Rivet (2016) dans une étude de 192 TPE en difficultés sur la région Limousin, une étude à paraître dans un prochain numéro de la RSG. Ces nombreuses études sur le capital social ont permis de fixer les contours analytiques de ce champ de recherche.

La sociologie économique et la théorie de réseau (Granovetter, 1973, 1985 ; Levesque et al, 2001) constituent un cadre théorique pertinent pour comprendre le rôle du capital social dans la performance de la stratégie de coopétition. La sociologie économique valorise le rôle des liens et des réseaux, et est susceptible d'éclairer sur la performance de la coopétition par le capital social. Pour Éric Forgues et al (2013) par exemple, les liens et réseaux sociaux, les règles informelles de réciprocité, la confiance, la parole donnée et le serrement des mains, qui forment le capital social, permettent aux acteurs de coordonner leurs activités. Les normes informelles du capital social à côté des règles formelles, assurent l'existence des relations entre concurrents, au sens de Forgues et al (2013).

Pour lutter contre la perception du risque lié à l'opportunisme et favoriser le succès de la coopétition, il est indispensable d'introduire de la confiance entre les acteurs, au sens de Yan et Gray (1994) ou de Doz (1996). Fang (2006) nous démontre, que dans un contexte de relation d'affaires, lorsque la confiance est élevée, l'interaction peut être équitable et douce, mais lorsque la confiance mutuelle est baissée, certains acteurs auront tendance à vouloir manipuler les autres. Une telle manipulation peut être perçue comme injustice et conduire l'acteur laissé à des comportements opportunistes (Hichan Abbab et Aline Boissinot, 2009). Plusieurs analyses vont dans le sens de montrer, que le degré de confiance et l'importance des objectifs à atteindre, sont susceptibles de déterminer le rôle que chaque concurrent peut jouer dans la réussite du processus de coopétition (Tjosvold, 1986 ; Tjosvold et Sun, 2001). A l'absence de la confiance, qui naît particulièrement dans le réseau, une partie peut agir avec contradiction avec les objectifs communs, ce qui peut détruire la coopétition et installer les conflits (Lindskold et al, 1986).

Dans son travail de thèse consacré à l'entreprise familiale et son capital social, Birhashirwa (2010) donne plusieurs éclairages sur cette question du rôle du capital social comme alternative aux modes de coordination rigides. L'auteur indique, que la confiance générée à travers le réseau constitué réduit le temps consacré aux opérations de vérification et de contrôle.

Plusieurs travaux qui étudient la problématique de l'opportunisme dans l'organisation, plaident par ailleurs pour ce rôle du capital social, à travers ses actifs intangibles comme la confiance et la réciprocité. Frédéric Frery (2008) par exemple, propose l'émergence des interfaces de confiance. Le rôle du capital social dans une organisation est susceptible même de prendre le sens d'intérêt économique dans la coopétition entant qu'organisation réunissant plusieurs acteurs. C'est dans cette perspective, que March (1999) souligne qu'avoir confiance en quelqu'un qui est digne de confiance, ce n'est pas de la confiance, mais du calcul économique. Pour Birhashirwa (2010), la confiance produit par le capital social conduit à des conditions de coût favorable.

Les réseaux d'engagement créés par le capital social, sont susceptibles de favoriser la réciprocité et conduire les coopétiteurs à respecter les normes, sans doute parce qu'ils ont confiance que les autres aussi les respectent (Putnam, 2001). La culture partagée, à travers

le langage et les codes communs au sein du réseau, peuvent renforcer les règles au sein de la coopération et réduire la divergence d'intérêts entre les coopérateurs, au sens de Birhashirwa (2010).

A partir de cette analyse, nous pouvons donc dire que le capital social réduit l'opportunisme des acteurs et augmente leur engagement dans la réalisation d'objectifs communs de la coopération. Autrement dit, le capital social améliore la performance de la coopération, en dehors des mécanismes institutionnels et de marché. Birhashirwa (2010) précise cela, lorsqu'il indique, que le capital social assure les intérêts individuels et favorise la collaboration.

#### **4. Légitimation de la recherche en management stratégique**

##### **a. Champs de l'étude**

La recherche se situe autour des préoccupations essentielles de la gouvernance d'organisations, spécialement celles qui ont trait à la performance. Les recherches en gestion ont généralement pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations (Hazen Ben Aissa, 2001). Pour Jacques Lauriol (2003), la recherche en management relève de la quête de l'intelligence dans l'organisation (Weil, 1999). Notre recherche pointe la performance, considérée comme le point clé de la vie d'une organisation. Selon le cabinet INSEP consulting « les grandes manœuvres stratégiques effectuées par les entreprises sont guidées par la recherche de la performance. Son orientation est conformément aux thématiques autour desquelles se vente actuellement le management stratégique ; le rôle du capital social, la coopération entre concurrents, l'accès aux ressources rares, l'avantage compétitif ainsi que la performance d'une organisation. Elle touche à la fois les dimensions empiriques et stratégiques, qui caractérisent une recherche en management.

Le développement de cette thèse suit un cheminement normal de la réalisation des connaissances liées à l'objet de la recherche, à savoir la performance de la coopération, pour garantir la stabilité de l'avantage et des performances des TPE. La démarche suivie, respecte des règles, des procédures, des principes et des conventions qui codifient les conditions de production des connaissances scientifiques en management (Cheng et al, 1996).

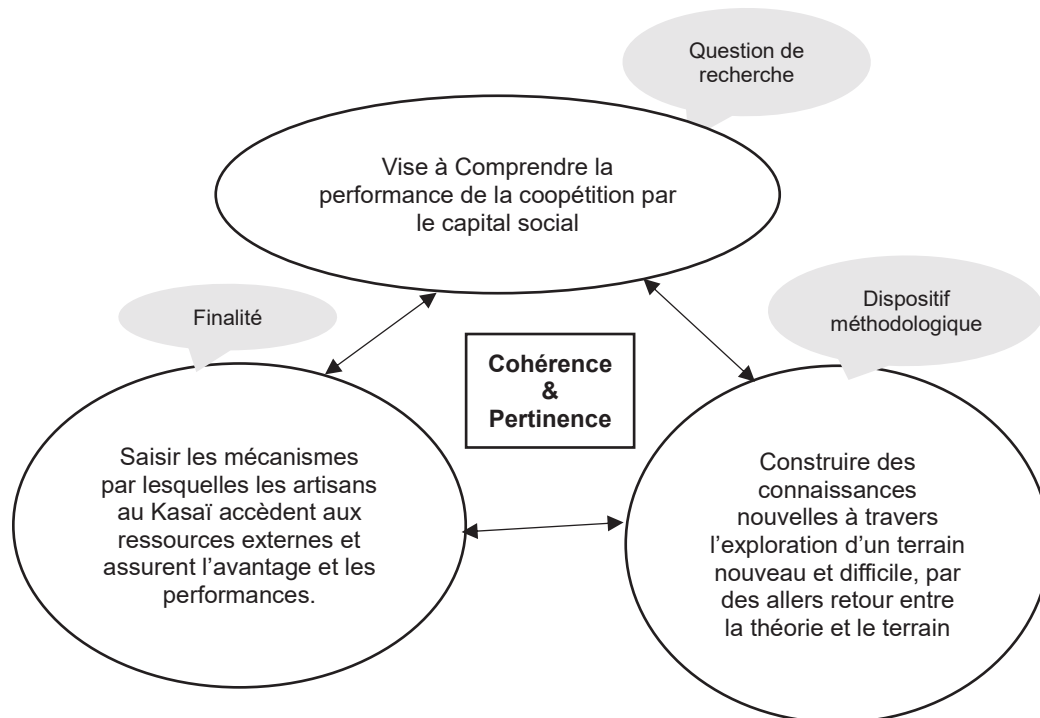
Par ailleurs, les quatre pôles qui composent l'architecture d'une recherche en management s'avèrent aussi être respectés. La question de la recherche met en relation des concepts essentiels en management<sup>9</sup>. Tous ces concepts mobilisés, se trouvent intimement liés au champ disciplinaire de la gouvernance et de la pérennité des organisations. Le choix justifié de la méthode exploratoire, d'une démarche abductive et d'une approche

---

<sup>9</sup> Le capital social, la survie des organisations et la performance des coopétitions.

interprétative, conduit aisément à la construction des connaissances. Le paradigme capital social, énonce clairement la proposition centrale de la recherche, conformément au contexte difficile sur le terrain de l'EAD au Kasai.

**Figure 1 : Légitimation de la recherche en management stratégique**



Source : adapté de Jacques Lauriol (2003).

Dans la littérature, les thèmes traités par la majorité des recherches récentes en management stratégique, ont trait aux questions de coopération<sup>10</sup>, du capital social (Nan Lin, 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Birashirwa, 2010) et de performance (Fabien Youssofzai, 2003 ; Belderbos et al, 2004 ; Tomlinson, 2010). S'inscrivant dans la continuité de ces recherches, la thèse se propose de mettre en lien ces différents thèmes à travers un questionnement sur la performance de la coopération de très petites organisations, mais aussi à la manipulation des diverses approches théoriques en rapport avec la question posée.

Ce qui présente, plusieurs points communs entre cette thèse et les différents travaux existants en management stratégique. Quant à la question de mobiliser tous ces concepts pour répondre à une seule problématique, une réponse est donnée par Hazen Ben Aissa (2001). Une recherche en gestion ne devrait pas se focaliser sur un seul domaine ou discipline, elle devrait plutôt porter sur différentes idées et concepts existants en interaction avec la problématique de recherche (Coughlan & Brady, 1995), cité par Hazen Ben Aissa (2001).

Nos différents travaux, conformément à cette thèse, proposent les approches relationnelle (Dyer et Singh, 1996), de réseaux (Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1982 ; Woolcock et Narayan, 2000) et du capital social (Bourdieu, 1980, 1983/1986 ; Coleman, 1988, 1990), qui permettent de comprendre les modalités stratégiques de la coopération qui assure l'avantage et la performance des TPE dans cette industrie de diamants.

<sup>10</sup> On peut retrouver les travaux sur la coopération, chez les auteurs comme Estelle PELLEGRIN-BOUCHER et Gaël GUEGUEN, 2005 ; Julien GRANATA et Frédéric LE ROY, 2010 ; Colette Depeyre et Herve Dumez, 2008.



## **b. Enjeux de la recherche par rapport au terrain de l'exploitation de diamant**

La littérature en management indique que l'environnement actuel des entreprises est incertain et turbulent (Richard D'Aveni, 1994 ; Gueguen, 2007). L'incertitude désigne un ensemble d'éléments qui contraignent le développement des entreprises dans un contexte bien déterminé. Elle peut être due à la fois des effets des crises financières et des difficultés économiques que connaissent les Etats, mais aussi, de plusieurs autres causes. Selon Véronique Le Gall (2012), « *l'incertitude renvoie à l'impossibilité de prédire avec sûreté ou de contrôler parfaitement l'état futur du monde (Sztompka, 1999)* ». En ce sens, toute activité orientée vers le futur revêt inévitablement une part d'incertitude, étant donné que les intentions des autres sont généralement impossibles à contrôler complètement (Coriat et Guenif, 2000) cité par (Véronique Le Gall, 2012). En coopération, cette incertitude proviendrait aussi de l'information imparfaite ou incomplète dont disposent les acteurs pour prédire avec sûreté les actions des autres partenaires. La turbulence de l'environnement, est définie aussi comme l'ampleur et la fréquence des changements dans la technologie et dans les besoins exprimés (Julien et Marchesnay, 1988). Selon Gueguen (2007), « *c'est l'internationalisation des marchés, l'évolution des techniques, les goûts changeants du public, la concurrence grandissante des entreprises au sein d'un secteur et un climat de crise économique généralisé, qui font que l'environnement des entreprises soit instable et turbulent* ».

Bien entendu, ces éléments isolés, reflètent la complexité du climat de l'environnement dans lequel évoluent les TPE minières artisanales au Kasai. La nécessité d'utiliser un outil mécanisé, de trouver un financement et de répondre aux différents besoins de l'environnement est un problème crucial, qui oriente les stratégies des artisans travaillant dans le secteur de l'exploitation artisanale de diamant au Kasai.

D'où l'idée d'interroger les mécanismes relationnels, pour comprendre les modalités de performance de la coopération et celle des très petites entreprises minières dans ce contexte pratiquement difficile (Mulumba Ngandu, 2009 ; Justin Kamavuako, 2010 ; Ngidjima et Lagarde, 2015). Le besoin d'une recherche dans ce terrain était alors de s'intéresser et de chercher à comprendre les mécanismes par lesquels les artisans miniers assurent leurs avantages et leurs performances, ce qui fait ressortir des relations concurrentielles spécifiques et un écosystème tout à fait particulier. Par ailleurs, le secteur artisanal de l'industrie de diamant au Kasai, occupe une place toute particulière dans cette recherche, du fait de la mise en œuvre des stratégies relationnelles entre TPE concurrentes et de la performance réalisée à partir de ces stratégies.

La performance des très petites entreprises dans l'industrie de diamants en République Démocratique du Congo a été la première chose qui nous a amené à nous intéresser aux coopérations dans ce secteur. La gestion de ces entreprises et des ressources minières, constitue la clé de la stabilité et de la paix de la RDC, ainsi que de sa croissance économique, souligne un rapport de Global Witness (2006).

L'idée du sujet de cette thèse est née des premières réflexions menées sur les questions liées aux stratégies des suiveurs pour la compétitivité et la pérennité des très petites entreprises dans ce domaine de l'exploitation de diamants. Il faut dire, que les artisans miniers sont fortement soumis au poids important de la concurrence, à toute mauvaise considération de l'activité, ainsi qu'à la problématique de la mécanisation, de réduction des délais et des coûts d'extraction pour faire face aux grandes entreprises industrielles. D'où la nécessité des coopétitions spécifiques initiées dans ce secteur et du recours au capital social comme seul moyen palliatif pour faire face à l'absence des autres formes du capital (financier et matériel).

Sur le plan planétaire, les petites exploitations minières revêtent une grande importance économique et sociale et constituent, une stratégie de survie, adoptée surtout par des régions locales dans des pays en voie de développement, à qui elles apparaissent comme la seule possibilité la plus prometteuse pour leurs économies et un moyen de gagner un revenu pour les populations locales. C'est dans cette perspective, que le DDI souligne, que les diamants doivent constituer un moteur de développement, de croissance et de réduction de la pauvreté des pays en difficulté plutôt qu'être considéré comme le nerf de la guerre (DDI, 2015). Un rapport de la banque mondiale de 2007, estime à cet effet, qu'environ 13 millions de personnes travaillent actuellement dans cette activité, qui influe sur le mode de subsistance de plus ou moins 80 à 100 millions de personnes dans le monde. Le même rapport indique par ailleurs, que les mines artisanales produisent au moins 10 à 15 pourcents de l'ensemble des diamants acheminés vers les boutiques de bijoux occidentales, plus précisément à Londres, Tokyo, Paris et New York, ce qui représente une part importante de l'industrie du diamant.

A l'instar de ces statistiques à l'échelle mondiale, l'extraction artisanale des diamants en République Démocratique du Congo, procure des revenus aux artisans miniers ainsi qu'à leurs familles respectives, et génère un investissement considérable dans l'économie locale des régions productrices. Par ailleurs, il convient d'indiquer la manière dont la production artisanale de diamants, est d'une importance capitale au Kasaï, et constitue la seule alternative pour une main-d'œuvre privée d'opportunités d'embauche dans les entreprises minières industrielles (Marie Mazalto, 2008)<sup>11</sup>. D'après Global Witness (2006), des millions de Congolais sont directement concernés par l'exploitation artisanale de diamants, avec pratiquement plus d'un million d'individus qui y travaillent. Les exploitants de diamants ont des millions de personnes à charge qui comptent elles aussi sur cette activité pour survivre (Global Witness, 2006).

C'est pourquoi, il y a intérêt à mener une recherche scientifique de ce genre sur cette activité, pour en comprendre l'organisation des acteurs et dégager des implications managériales nécessaires. Ce qui coïncide sans doute aux objectifs de l'actuel exécutif de

---

<sup>11</sup> Marie MAZALTO (2008), *la réforme du secteur minier en République démocratique du Congo : Enjeux de gouvernance et perspectives de reconstruction*.

la République Démocratique du Congo, qui vise la réorganisation du secteur minier en particulier celle de l'artisanat par la constitution des coopératives minières. Cette volonté se trouve affirmée à travers l'élaboration et la promulgation du nouveau Code minier (2002) et l'AM de son application (2003). Ces outils offrent théoriquement des solides paramètres et règles juridiques régissant la prospection, l'exploration, l'exploitation, la transformation et la vente des minéraux. On y trouve également une réglementation concernant la création des zones minières artisanales<sup>12</sup> et la certification. Selon ces mêmes outils, la production artisanale est dédiée à une catégorie bien définie d'individus<sup>13</sup> éligibles.

Sur le plan économique global, il faut dire que les mineurs artisanaux de diamants sont membres de l'industrie du diamant. Ainsi, leurs difficultés, leur rendement et leur organisation managériale, sont susceptibles d'avoir des répercussions sur toute la chaîne de l'industrie de diamants (DDI, 2012). Pourtant, nous ne savons que peu de choses sur ces entreprises artisanales ; il n'existe aucun travail en management ayant décrit de manière claire ni l'environnement entrepreneurial de ces très petites entreprises minières, ni leurs stratégies, ni leurs innovations organisationnelles. Les données plus frappantes se contentent seulement à dénoncer les effets catastrophiques provoqués par leur activité. On nous fait souvent oublier l'existence de nombreuses TPE, qui contribuent à dynamiser le tissu économique de ce pays et à diminuer la pauvreté de masse dans les régions minières.

Ainsi, notre attention s'est orientée premièrement à interroger d'abord la performance des très petites entreprises de cette activité, évoluant dans un contexte d'un écosystème difficile. Ensuite, la problématique s'est orientée peu à peu à la question de la performance des stratégies de coopération initiées par ces entreprises. Tout un pan de notre recherche est en effet concerné par l'aspect de la performance des très petites entreprises ainsi que de la performance de leurs relations coopératives.

L'intérêt porté sur les différentes ressources issues du capital social a également ceci de particulier qu'elles se situent dans le contexte de la spécificité de l'entrepreneuriat africain, plus particulièrement congolais, ce que la recherche n'a que trop peu abordé jusqu'à ce jour. De cette façon, nous pensons mettre à jour certains aspects du capital social propres au contexte de la société africaine, qui nous ont permis de pouvoir répondre à certaines interrogations formulées lors de nos premiers entretiens. La thèse ambitionne d'enrichir le débat sur les stratégies relationnelles en montrant en particulier le rôle de la culture africaine

---

<sup>12</sup> L'exploitation artisanale, est autorisée dans des zones géographiques déterminées qui ne sont pas propices à l'exploitation industrielle ou semi-industrielle. Les zones artisanales, sont désignées par décret du ministère des Mines et un inspecteur du bureau provincial du ministère est censé visiter le lieu proposé pour s'assurer qu'il est conforme aux exigences d'octroi de permis (p. exemple qu'il n'est pas situé près d'une route) avant d'autoriser le permis. Tous les mineurs qui travaillent dans une zone désignée doivent être titulaires d'une carte d'exploitant artisan valide, émise par le chef du bureau provincial des mines. Selon le Code minier, ces cartes sont délivrées « aux seules personnes éligibles qui les demandent et qui s'engagent à respecter la réglementation en matière de protection de l'environnement, d'hygiène et de sécurité dans les zones d'exploitation artisanale.

<sup>13</sup> Selon le code minier de 2002 et diverses lois relatives, l'exploitation artisanale est faite par des citoyens congolais éligibles, c'est-à-dire, de plus de 18 ans ayant une moralité acceptable.

dans l'amélioration du capital social et par conséquent dans la performance de la coopération des entreprises de taille modeste.

En effet, contrairement à ce qui se passe en occident, où différents labels consistent à réunir les acteurs de la recherche, de la formation, de la finance et des entreprises autour de projets collectifs pour le développement économique des territoires (pôle de compétitivité, districts industriels, incubateurs, capital-risque, etc.), les très petites entreprises de diamants au Kasai et leurs coopératives, survivent grâce à la stratégie de recours au capital social. Celle-ci, facilite des collaborations avec les autres acteurs concurrents du secteur, qui apportent aux artisans miniers, des nouvelles capacités organisationnelles, nécessaires à leur performance. Il devient alors évident de saisir l'opportunité que représente pour notre recherche cette nouvelle forme d'organisation qui se crée sous nos yeux et pendant notre époque.

Quant à la question de savoir la nécessité d'une étude spéciale pour ces très petites entreprises artisanales, plusieurs travaux de recherche affirment déjà que les petites, voir les très petites entreprises constituent un objet de recherche en soi<sup>14</sup>. Ces différentes recherches, suggèrent à cet effet, que ces organisations soient étudiées et gouvernés par des modèles spécifiques, conformément à leur gestion qui doit être faite aussi avec des outils appropriés. Cela, pour faire face à leurs problèmes très spécifiques, qui ne se posent pas avec la même ampleur dans les organisations de tailles moyennes ou grandes.

## **5. Démarche générale suivie par le chercheur**

Tout d'abord, le sujet de cette thèse, nous a été inspiré par la réalité économique de la région du Kasai. Plus précisément, notre travail s'inscrit dans un projet de recherche plus large, dont le point de départ a été le mémoire de master réalisé en 2013. Ce premier travail de recherche a permis d'observer de façon soutenue quelques-unes des coopératives minières artisanales dans la région du Kasai, constituées entre TPE concurrentes. C'est pourquoi, une bonne partie de cette thèse est consacrée à une étude exploratoire des coopérations dans l'exploitation artisanale de diamants au Kasai.

Nous tentons ainsi, d'appliquer les outils, concepts, théories des organisations et du management stratégique à un terrain particulier et mal connu. Le raisonnement qui sous-tend cette recherche et qui considère la réalité de terrain comme un construit, nous a semblé tout à fait fondé analytiquement. Dans une telle perspective, la démarche que nous avons choisie d'adopter dans ce travail n'est ni inductive, ni déductive, mais abductive, avec un intérêt de concilier la théorie et nos questions de recherche avec la pratique sur le terrain de diamants au Kasai.

---

<sup>14</sup> On peut retrouver une telle réflexion sur les travaux des auteurs tels que Marchesnay (2003), Torrès (2003) et Foliard (2010).

Par ailleurs, l'examen de la littérature fait constater, que l'analyse théorique de la coopétition, s'est jusqu'à présent, beaucoup plus largement centrée sur la question de sa raison d'être que sur celle des modalités de son pilotage et de sa gouvernance. Dans cette perspective, si l'on revient à l'objet de notre thèse, le problème est de voir quelles peuvent être les modalités de mise en œuvre du pilotage des coopétitions, pour leur durabilité afin de garantir l'avantage et la performance des très petites entreprises partenaires. La réponse à cette question requiert de procéder en deux étapes. La première consiste à analyser la performance de la coopétition, en se basant sur le problème d'opportunisme comportemental et l'engagement des acteurs en relation, ce qui conduit à analyser le rôle du capital social. La seconde étape propose d'examiner la performance à travers la réalisation d'objectifs de la coopétition en termes de besoin des TPE.

A la suite de ces deux aspects de la performance, nous avons trouvé une grille double, qui a permis à la fois de construire un outil de collecte des données et procéder au traitement de ces données. Le traitement des données, a fait appel à un ensemble d'outils dont la construction de corpus des discours issus des entretiens qui a été ensuite soumis à un traitement des données qualitatives à l'aide du logiciel libre Iramuteq.

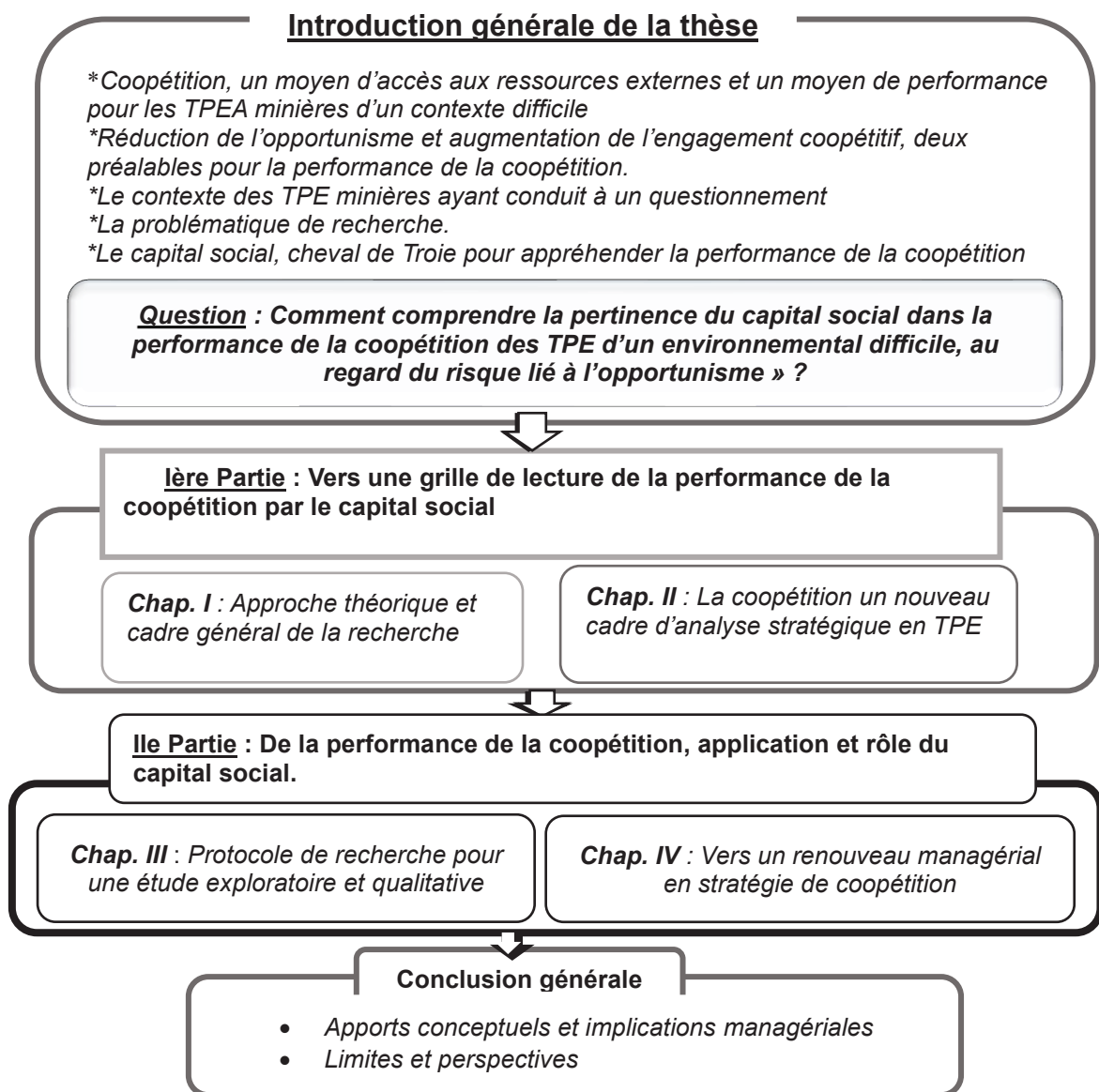
## 6. Structure de la thèse

Nous avons choisi de subdiviser ce travail important en deux grandes parties. La première intitulée, « *vers une grille de lecture de performance de la coopétition par le capital social* », propose un cadre théorique, qui permet de comprendre les enjeux de la coopétition pour les TPE d'un environnement difficile. Après une revue de la littérature, nous identifions tout d'abord les enjeux de la coopétition avant de la placer dans une perspective opportuniste. L'opportunisme des partenaires en relation est soulevé comme problématique à cette démarche de coopétition et par conséquent aux avantages et aux performances des TPE. Cela nous conduit, à une évidence sur le lien entre la performance de la coopétition et le capital social. Ce dernier, pris comme moyen de réduire l'opportunisme, mais aussi comme incitant à l'engagement des coopétiteurs. Ainsi, dans cette première partie, nous présentons d'abord le cadre général de notre recherche (**Chapitre 1**). Ensuite, la coopétition enrichie de l'apport de la théorie du capital social est présentée comme un nouveau cadre d'analyse stratégique en TPE (**Chapitre 2**).

Dans la deuxième partie, intitulée « *de la performance de la coopétition, application et rôle du capital social* », nous présentons la phase exploratoire de la recherche et ses implications managériales. Pour des raisons d'ordre méthodologique, premièrement, « *un protocole de recherche d'une étude exploratoire des coopétitions dans un environnement difficile de l'exploitation artisanale de diamant* » est présenté (**Chapitre 3**). Notre grille de lecture additionnée au contexte spécifique des mines artisanales, nous permettent de préciser toute notre démarche méthodologie dans une étude qualitative et exploratoire menée sur ce terrain. Dans ce chapitre, nous expliquons les modalités et conditions dans lesquelles se sont déroulés la recherche, les enquêtes, les conditions de codage et

d'encodage des données, la manière dont le corpus des discours est construit et son traitement. Enfin, au chapitre 4, l'analyse des résultats ainsi qu'une discussion est faite dans laquelle, nous démontrons les multiples implications managériales qui résultent de cette étude ainsi que ses apports tant sur le plan scientifique en management stratégique que sur le plan opérationnel des entreprises et toutes les parties prenantes. Ces implications sont traduites par une conceptualisation des spécificités de la coopétition dans ce contexte. Ce qui a conduit à le qualifier d'un renouvellement managérial en stratégie de coopétition (**Chapitre 4**).

**Figure 2 : Présentation de la thèse**



## **PARTIE I : VERS UNE GRILLE DE LECTURE DE LA PERFORMANCE DE LA COOPETITION PAR LE CAPITAL SOCIAL.**

Des recherches, analyses et travaux empiriques réalisés au cours de ces dernières années, sont parvenus à valider la stratégie de coopétition comme une source sûre d'avantage et de performance pour les entreprises qui s'y engagent. Avec la mise en œuvre des stratégies de coopétition, les entreprises acquièrent des ressources multiples qui permettent leurs avantages et performances sous diverses formes (Granata et Marqués, 2014 ; Granata et Marqués, 2014 ; Levy et al, 2003 ; Quintana-Garcia et Benevides-Velasco, 2004 ; Morris et al, 2007 ; Marques et al, 2009 ; Dana et Granata, 2013).

Cependant, la stratégie de coopétition est aussi vue dans la littérature, comme fragile et instable au regard de l'opportunisme des partenaires, ce qui se traduit par les tensions et conflits divers (Das et Teng, 2000 ; Assens, 2011 ; David Salvetat et Mickael Geraudel, 2011 ; Julien Granata, 2014). Face à ce risque d'échec de la coopétition lié à l'opportunisme, les modes de coordination contractuels sont avérés insuffisants (Brousseau, 1994). Dès lors, il est nécessaire de rechercher d'autres modalités de coordination pour apporter une meilleure réponse à cette question.

Dans ce contexte, une large place est ainsi laissée aux ressources qu'offre le capital social. La performance d'une stratégie de coopétition dans cette perspective, est conditionnée par la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement coopétitif, mais encore plus par le sentiment d'atteindre les objectifs pour les quels elle a été mise en place.

Dans cette première partie, nous traitons d'abord du cadre général de la recherche sur la performance de la coopétition des TPE dans un environnement difficile (**Chapitre I**). Ensuite, la coopétition est présentée comme un cadre d'analyse stratégique en TPE (**Chapitre II**). Dans ce chapitre, nous procédons par une revue de la littérature suivie des enjeux relatifs à la mise en place d'une stratégie de coopétition, ce qui nous conduit peu à peu à la pertinence du capital social et à la formulation d'un modèle vertueux de performance de la coopétition.

## Chapitre 1 - Approche théorique et cadre général de la recherche

Ce premier chapitre a un double objet : présenter le cadre général et les approches théoriques de notre recherche. Ainsi, elle permet de situer nos différents lecteurs, sur les principaux aspects suivants :

- La problématique de recherche
- Le contexte de l'environnement difficile
- Le cadre théorique de la notion de performance, et
- La question de la performance de la coopération dans l'EAD

### Section 1 - Problématique de recherche

Pour avoir l'avantage compétitif et être performantes, les TPE minières exploitant le diamant au Kasai, construisent des stratégies de coopération, qui constituent un moyen de contourner les forces environnementales et concurrentielles de leur industrie. Ces notions de performance et d'avantage, sont au cœur des discussions en management stratégique (Bourguignon, 1995 ; Bouquin, 2004 ; Baret, 2006). La stratégie est définie à cet effet, comme un modèle d'allocation de ressources qui permet aux entreprises de toutes tailles de maintenir ou d'améliorer leurs avantages et performances (Christian Larguier, 2012).

Dans un ouvrage publié récemment aux éditions Pearsons, Julien Granata et Pierre Marqués (2014) soulignent, que les entreprises s'engagent dans des stratégies de coopération pour survivre et bénéficier des performances hors normes. La coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999) apparaît alors théoriquement comme une voie d'acquiescer l'avantage et la performance pour les entreprises (Giovani Battista et al, 2007)<sup>15</sup>. Ainsi, elle est admise comme un mode stratégique le plus souple et le plus efficace, qui suscite l'intérêt des praticiens et mobilise les recherches académiques depuis déjà plus d'une dizaine d'années.

Cependant, si les avantages et performances<sup>16</sup> sont suffisamment mis en avant par des recherches pour justifier l'intérêt de la coopération, la notion d'opportunisme présumé du partenaire est aussi largement investie par ces mêmes recherches (Christophe Assens, 2011 ; David salvetat et Michael Géraudel, 2011 ; Julien Granata, 2014). Les notions de conflits, de tensions, du paradoxe coopératif, de risque de perte de ressources ou de leur pillage par le concurrent, constituent l'essentiel des arguments formulés par ces recherches (Hamel, 1991 ; Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Famara Hyacinthe, 2012 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014 ; Julien Granata et Pierre marques, 2014). Toutes ces notions sont tout simplement conséquences de l'opportunisme (Julien Granata,

---

<sup>15</sup> Giovani Battista, Le Roy et Yami (2007) pensent, que « la capacité à entrer en relation avec des concurrents permet d'accéder à de nombreuses ressources externes et de créer de valeurs multiples ».

<sup>16</sup> Ces avantages sont illustrés par des travaux comme Levy et al (2003), Quintana-Garcia et Benevides-Velasco, (2004), Morris et al (2007), Marques et al (2009), Dana et Granata (2013), Julien Granata et Pierre Marqués (2014), etc.



2014 ; Christophe Assens, 2011), lié à une attitude individualiste ou de recherche d'intérêts propres de la part d'un partenaire au sens de Brousseau (1994).

Face à ce problème d'opportunisme, plusieurs interrogations sont alors posées dans la littérature sans trouver des réponses claires. Julien Granata et Pierre Marqués (2014) se demandent par exemple, comment les entreprises en coopération parviennent-elles à dépasser un risque de perte de ressources lié à l'opportunisme présumé du partenaire ? Dans un article concernant l'union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale, Christophe Assens (2011) se demande également comment une firme, construit et préserve un avantage compétitif en collaborant avec des concurrents, sans que cet avantage soit finalement remis en question par des stratégies opportunistes ? C'est aussi le cas de David Salvetat et Mickael Geraudel (2011), qui se demandent, comment créer ou favoriser la coopération entre entreprises concurrentes compte-tenu du risque lié à l'opportunisme inhérent à la coopération ? Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), parlent autrement du danger au développement de la coopération qui viendrait des acteurs avec des comportements opportunistes. Abordant dans un autre sens, Pellegrin et Le Roy (2007) avaient déjà questionné, sur l'intérêt et la viabilité d' « inclure la coopération et la compétition dans la définition de la coopération alors qu'elles sont deux stratégies qui s'excluent à priori ». En estimant, que la coexistence entre coopération et concurrence pose des questions à la fois d'ordre pratique et épistémologique, Pellegrin et Fenneteau (2007), se demandent dans quelle mesure faire confiance à un concurrent ? Ces deux auteurs rejoignent Clark-Hill et al (2003) et pensent que la question du paradoxe de coexistence de coopération et compétition est loin d'être résolue.

Toutes ces interrogations, visent à savoir et à comprendre comment on doit gérer ces relations de coopération et augmenter l'engagement des acteurs, au regard de l'opportunisme présumé des partenaires. Autrement dit, ces interrogations visent à comprendre sur quels dispositifs organisationnels repose, la maîtrise du paradoxe entre la recherche d'intérêts propres et la poursuite d'objectifs communs<sup>17</sup>.

On l'aura compris, la gestion de la coopération est très liée à l'opportunisme des partenaires, caractéristique de l'interaction entre la poursuite d'objectifs communs et la recherche d'intérêts propres. Encore faut-il décliner les impacts et risques de cet opportunisme sur les avantages et les performances que la coopération donnerait aux entreprises. L'opportunisme apparaît ainsi comme central à l'étude du fonctionnement et de la performance de la coopération. Il comporte une dimension cognitive qui traduit l'interprétation de la recherche d'intérêts privés de différents acteurs en relation visant un objectif commun et soulève la question de leur jeu et comportement stratégiques,

---

<sup>17</sup> La difficulté de trouver un mode de gestion approprié à la coopération, conduit certains auteurs à recommander de gérer de façon spécifique les risques en coopération qui sont de nature aussi spécifique (Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Granata et Le Roy ; 2014).

susceptibles de contribuer à l'instabilité et à la fragilité de la coopération au sens de Das et Teng (2000).

Ce qui précède montre dans quelle mesure la performance de la coopération est plus particulièrement en relation négative avec l'opportunisme des partenaires. Cependant, en analysant les tensions, les conflits ou le paradoxe coopératif, la perte liée au transfert des ressources ou à leur pillage par le concurrent, la fragilité ou l'instabilité de la coopération, aucune recherche ne traite clairement de l'opportunisme, qui semble être à leur base. Une seule recherche s'en approche en analysant l'opportunisme qui naît du fait que certains partenaires peuvent se donner à la réussite de la coopération et d'autres ne peuvent pas se donner, mais profitent seulement des avantages que la coopération donne (Christophe Assens, 2011). Malheureusement, elle n'aborde pas la question dans le sens de proposer des solutions claires pour réduire cet opportunisme présumé des partenaires en coopération et augmenter leur engagement.

L'opportunisme en coopération mérite donc de mettre en place des modalités relationnelles de sa réduction, qui facilitent l'entente, la compréhension et le rapport de gagnant-gagnant (Dyer et Singh, 1996), en particulier au travers des actifs du capital social comme la confiance, les valeurs partagées au sein du réseau et la réciprocité. Ce qui permet de minimiser à la fois les conflits et tensions en coopération, mais aussi de réduire le risque de perte des ressources et leur pillage par le concurrent. Ces actifs du capital social permettent de pallier l'insuffisance manifestée par des mesures issues des théories d'origine de l'économie industrielle comme les sanctions, la coercition, le contrat, la garantie, etc. Des ententes informelles et des mécanismes relationnels, apparaissent à cet égard, plus efficaces que des mesures contractuelles (Vézina et Messier, 2009).

Un terrain propice est alors préparé pour l'étude de la performance de la stratégie de coopération des TPE par le capital social. En premier lieu, la montée en puissance des relations de coopération dans tous les secteurs d'activités (Julien Granata, 2014). En deuxième lieu, les chercheurs qui nous ont précédé eux-mêmes ont eu du mal à préciser les frontières de la complexité de la stratégie de coopération et à trouver une cohérence sur la coexistence entre la coopération et la concurrence (Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Clark-Hill et al, 2003). En troisième lieu, les instruments issus des théories contractuelles manifestent une insuffisance pour la gestion de la coopération (Brousseau, 1994, 1999). Ce terrain se trouve davantage propice lorsqu'il s'agit de la coopération des TPE minières artisanales au Kasaï, au regard du degré de la concurrence et du rôle important joué par les propriétaires dirigeants (yami, 2008 ; Dagobert Ngongang, 2014 ; Julien Granata et al, 2015) et surtout du contexte de l'environnement difficile (Kamavuako, 2010 ; Ngidjima et Lagarde, 2015).

## § 1 - Etat de la question

La coopération continue à s'affirmer comme une stratégie source d'avantage et de performance pour toutes les entreprises et son objet n'est pas contesté en tant que mode d'organisation innovante (Julien Granata et Pierre Marqués, 2014). L'interprétation des actions coopératives par des travaux antérieurs, fourni certes de nombreux éléments qui légitiment une telle stratégie. Cependant, ces différents travaux ont étudié jusque-là la coopération de façon partielle. A notre avis, si la conceptualisation de la coopération, les formes, les modalités de sa formation, les voies de recherche, etc, sont largement appréhendées par ces différents travaux de recherche<sup>18</sup>, l'étude de la performance de la coopération reste encore moins envisagée<sup>19</sup>. Seul, le caractère paradoxal de la coopération, source des conflits et tensions, et qui permet de la comprendre comme une organisation instable et fragile, est largement explicité par ces nombreuses recherches (Pellegrin Boucher, 2006 ; Le Roy et al, 2010 ; Chiambaretto, 2011).

Dans cette perspective, on peut reconnaître quelques efforts, qui parviennent tout de même de proposer un management coopératif (Pellegrin Boucher et Fenneteau, 2007 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014), mais associant toujours les outils issus des deux composantes de la coopération. En revenant sur les deux composantes de la coopération, ces travaux ne font que légitimer une fois de plus les caractères paradoxal, instable et fragile de la coopération. Le paradoxe coopératif, les conflits et tensions, ne justifient rien d'autre, que l'interaction entre la poursuite d'objectifs communs et la recherche d'intérêts propres. Ce qui conduit à présenter la coopération comme une stratégie instable et fragile par nature (Das er Teng, 2000). La question posée dans cette recherche, est donc celle du rôle du capital social dans la performance des coopérations qui permettent l'avantage et la performance à des TPE minières dans un environnement difficile, au regard du risque lié à l'opportunisme.

Le capital social apparaît à cet effet comme un outil d'un management efficace de la coopération ou un mode de gouvernance de la coopération. Il est déjà approuvé par des nombreuses recherches comme un mode de coordination efficace pour tout groupe et toute organisation (Birhashirwa, 2010 ; Coeurderoy et Birhashirwa, 2008 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Roux, 2006). Il fait référence aux modalités d'accès et d'utilisation des ressources contenues dans les réseaux (Bidart, 2008). Dans la genèse, derrière la mobilisation des liens sociaux et des réseaux, se cache le rôle si important de ce capital social, chez Durkheim (1893, 1897) ou chez Smith<sup>20</sup>. Il est d'origine sociologique (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988), en particulier la socio-économie (Granovetter, 1973, 1985). Son usage en sciences de gestion et pour la performance d'organisations, est soutenu par multiples recherches

---

<sup>18</sup> La conceptualisation (Nalebuff et Brandenburger, 1995, 1996 ; Lado et al, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999, 2000) ; les formes (Dagnino et Padula, 2002 ; Colette Depeyre et Hervé Dumez, 2009) ; les modalités de formation (Le Roy et al, 2010 ; Gnyawali et al, 2007 ; Colette Depeyre et Hervé Dumez, 2008, 2010) ; les voies de recherche (Colette Depeyre et Hervé Dumez, 2009 ; Giovanni Battista, Le Roy et Said Yami, 2007).

<sup>19</sup> Parmi les voies de recherche proposées pour saisir toute la portée de la stratégie de coopération, Giovanni Battista, Le Roy et Said Yami (2007), recommandent d'étudier les facteurs qui permettent la performance de la coopération.

<sup>20</sup> Chez Smith le lien social ne semble pas ressortir d'un acte de la volonté. Smith partage avec ses contemporains, l'idée que c'est à partir de l'individu et de sa nature qu'il faut penser et résoudre le problème de l'institution du social.

(Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Birhashirwa, 2010 ; Birhashirwa et Coeurderoy, 2008). Ce capital social, est donc le concept sur lequel nous nous appuyons dans cette thèse pour comprendre la performance des coopétitions des TPE minières de contexte difficile. Nous le définissons comme l'ensemble d'actifs relationnels actuels ou potentiels d'une organisation (Bourdieu, 1980 ; Roux, 2006). Il comprend aussi bien les réseaux, les liens au sein de ces réseaux, mais également tout ce qui s'échange et circule à travers ces réseaux (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988 ; Putnan, 1995 ; Ghoshal et Nahapiet, 1998 ; Forgues, 2004).

Ce qui permet de fixer notre problématique qui se résume autour de la question suivante : « **Comment comprendre la pertinence du capital social dans la performance des coopétitions des TPE d'un environnement difficile, au regard de l'opportunisme des partenaires** » ?

Pour répondre à cette question, nous envisageons les théories qui n'accordent pas de statut standard au contrat et à la règle écrite dans une démarche stratégique de relations entre acteurs concurrents. Il est aussi supposé dans cette démarche que nous choisissons, que le comportement des acteurs, qu'il soit individuel ou collectif, et la stratégie de coopétition qui s'en suit, sont fonctions du contexte environnemental. Cette hypothèse paraît vraie lorsqu'on se place dans un environnement difficile d'un pays moins avancé, comme la République Démocratique du Congo. Dans ce pays, les exploitations minières artisanales de diamant, diminuent le nombre de sans-emplois et constituent certes un facteur de l'amélioration des conditions socio-économiques des populations locales des régions extractives. Malheureusement, ces activités se réalisent dans un contexte très difficile, d'un environnement entrepreneurial incertain (Mulumba et Tshizanga, 2009 ; kamavuako, 2010 ; BAD, 2012, 2013). Des difficultés, que Mulumba et Tshizanga (2009) indiquent sous le terme de facteurs de non croissance et d'obstacles au développement des petites entreprises dans le secteur minier de la RDC. Ce qui conduit les TPE à développer des coopétitions spécifiques pour répondre aux insuffisances de différents acteurs institutionnels et faire face aux forces de la concurrence. Ces coopétitions aboutissent à la performance des TPE tant sur le plan économique, social et environnemental (Ngidjima et Lagarde, 2015). Il requiert donc l'importance de rechercher les outils et modalités de gouvernance de cette stratégie de coopétition.

Avec les recherches précédentes, nous partageons un avis sur le fait que la coopétition permet l'avantage et la performance aux entreprises qui la choisissent. Nous partageons également l'avis sur l'instabilité et la fragilité de la coopétition au regard du risque lié à l'opportunisme présumé du partenaire. Dans le même temps, nous partageons un avis de démarcation avec des travaux qui abordent le management de la stratégie de coopétition en associant aussi les outils issus des théories du contrat. Notre recherche envisage plutôt la gouvernance de la stratégie de coopétition par les actifs du capital social en démontrant l'impact négatif des outils contractuels.

Les études en management de relations inter-entreprises, précisent déjà l'insuffisance des outils issus des théories du contrat dans ces relations. Cette hypothèse est légitime d'une part, parce que la coopération implique l'interaction entre des acteurs indépendants et concurrents ayant des intérêts divergents. D'autre part, parce que la rationalité des différents acteurs en coopération est limitée. Comme pour les alliances stratégiques largement développées, un acteur en coopération ne possède qu'une connaissance limitée et partielle des objectifs qui les réunissent ainsi que des comportements de ses partenaires.

De ce fait, la performance d'une coopération dépend largement de la réduction de l'opportunisme qu'assure le capital social et nécessite une analyse approfondie des théories qui lui accordent cette pertinence. Comme pour toute relation inter-entreprises, la pertinence du capital social pour la performance d'une relation de coopération, est légitimée par des approches telles que : les théories néo-institutionnelles, la théorie des jeux, l'approche de l'incomplétude de contrat, etc. Pour ces différentes approches, l'acteur possède un caractère opportuniste et téléologique, qui l'oriente souvent vers la réalisation des objectifs qu'il s'est déjà fixé à l'avance. L'acteur est d'abord à la recherche de son intérêt propre et de ce fait, il est opportuniste dans tous ses actes.

Premièrement, la théorie des jeux expérimente différentes formes de rationalités (coopérative et non coopérative), qui conduisent très souvent les analyses aux problématiques de confiance, de réciprocité, ainsi que du contexte social pour traiter ce problème d'opportunisme. Deuxièmement, la théorie néo-institutionnelle classique met un accent important sur l'opportunisme de l'acteur et sur les mécanismes d'incitation et de contrôle par le contrat juridique. Se focalisant sur les travaux de Coase, selon lesquels l'entreprise est analysée comme un ensemble de contrats formels liant les individus à un entrepreneur coordonnateur, la théorie néo-institutionnelle s'appuie sur trois éléments principaux : le contrat, le coût et le comportement. Elle envisage la relation comme une forme de contrat entre deux parties, deux acteurs, etc., et la rationalité radicalement opportuniste de l'acteur qui constitue l'homo contractor dans cette théorie (Williamson, 1994).

Au-delà de tout cela, des évolutions récentes de ces mêmes courants se sont déjà intéressées à l'insuffisance de ces mécanismes d'incitation et de contrôle par le contrat et légitiment une orientation des nouvelles approches, qui permettent d'identifier des modes aussi originaux de management des relations inter-entreprises concurrentes. Pour Williamson par exemple, la seule existence du contrat et de la règle écrite n'est pas suffisante pour empêcher l'acteur à produire des actes contraires à ses engagements. Intégrant pour la première fois la notion d'opportunisme dans les théories micro-économiques, Williamson considère, que les individus sont mus par des intérêts raisonnés, et l'opportunisme consiste alors à tirer avantage d'une situation pour promouvoir ses intérêts propres aux dépens des autres. L'opportunisme apparaît alors comme source embarrassante d'incertitudes, des conflits et tensions dans toutes les transactions et par là, un frein majeur à la performance d'une coopération. Pour le contourner, les acteurs en relation doivent être ouverts et

honnêtes, ce qui ne se fait pas sans la confiance mutuelle, la réciprocité et le respect de valeurs morales partagées.

Face à cette situation d'opportunisme, nous choisissons une orientation qui vise à comprendre les mécanismes de performance de la coopération en mettant en évidence deux éléments : *le risque d'opportunisme et l'engagement coopératif*. Autrement dit, il s'agit de savoir comment on doit gérer ces relations et augmenter l'engagement des acteurs, face au risque lié à l'opportunisme déjà identifié par les recherches précédentes ? Au regard des insuffisances révélées du contrat et de la règle écrite, le capital social apparaît comme un outil efficace pour la gestion de ces relations de coopération, en particulier l'usage des actifs relationnels tels que la confiance, les valeurs partagées et la réciprocité. Très souvent, ces actifs relationnels sont cités par les auteurs en management, comme solution pour la stabilité et la durabilité d'une relation (Coeurderoy et Birhashirwa, 2008).

De manière générale, le capital social est déjà approuvé par des recherches comme un mode de coordination efficace pour tout groupe et toute organisation (Birhashirwa, 2010 ; Coeurderoy et Birhashirwa, 2008 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Roux, 2006). Depuis, son importance se développe et son rôle pour le devenir des organisations apparaît comme une innovation majeure. Son caractère novateur réside dans l'intégration des normes sociales et relationnelles dans la recherche de l'efficacité organisationnelle. Le rôle du capital social, est démontré aussi bien comme moyen de réduction des coûts bureaucratiques (Cœurderoy et Birhashirwa, 2008), que comme moyen de création d'apprentissage organisationnel (Roux, 2006). Ce qui coïncide avec les objectifs de réduction des coûts de fonctionnement et le partage des ressources, poursuivis par les entreprises en coopération.

En effet, le capital social présente plusieurs intérêts pour l'étude de la performance d'une relation coopérative des entreprises évoluant dans un contexte difficile, en ce sens qu'il est moins coûteux et facile d'accès. La dynamique des relations coopératives en TPE répond donc à ces caractéristiques du capital social, au regard du fait qu'elles sont définies comme des relations momentanées et partielles, réunissant des acteurs concurrents à intérêts et stratégies internes divergents. Le capital social renforce le rapprochement par la confiance, les valeurs partagées et le terme de réciprocité, et cela, à travers ses trois dimensions, relationnelle, structurelle et cognitive (Nahapiet et Ghoshal, 1998).

## **§ 2 - Analyse de l'existant et propositions de recherche**

Le comportement stratégique des TPE du secteur des diamants au Kasai, montre l'émergence des relations complexes de coopération comme un moyen alternatif d'accès à des ressources face à un environnement entrepreneurial défaillant. Ces relations entre acteurs indépendants et concurrents, sont performantes grâce au recours au capital social renforcé par la culture locale, qui entraîne la confiance et la réciprocité dans le partage de ces ressources.

## **A - Capital social, réduction de l'opportunisme et augmentation de l'engagement coopératif.**

Dans le champ d'analyses en coopétition, l'opportunisme occupe une place particulière liée à son caractère paradoxal, source des tensions et des conflits, et qui la justifie comme une organisation fragile et instable. Comme toute relation réunissant des entreprises concurrentes, l'opportunisme et les objectifs d'intérêts divergents poursuivis par les membres de la coopétition, semblent être à la base de cette fragilité. Un fait généralement constaté par la majorité de travaux sur la coopétition, est que l'opportunisme est un risque majeur à la réussite de cette stratégie (Christophe Assens et Baroncelli, 2004 ; Christophe Assens, 2011 ; David Salvetat et Mickael Geraudel, 2011).

L'opportunisme désigne tout comportement qui va à l'encontre des règles existantes et d'objectifs communs de la coopétition, conformément à la réflexion de Xavier Le Coq (2004). En effet, plusieurs travaux s'accordent pour indiquer, que l'opportunisme est toute attitude ou comportement à la limite de la légalité (Joffre, 1998 ; Wathne et Heide, 2000).

Cette question d'opportunisme est bien explicitée et souvent évoquée par des études réalisées sur le lien entre la performance individuelle et la structure des réseaux. En effet, qu'il s'agisse des enquêtes sur les demandeurs d'emploi (Granovetter, 1973) ou sur les cadres ou des firmes industrielles, des liens négatifs sont démontrés entre la relation de collaboration et l'opportunisme. Il est considéré par ces différentes études, que dans une situation de vide d'informations, l'acteur opportuniste s'efforcera de mettre à son seul profit les meilleures opportunités qui se présentent. Cette réflexion est aussi trouvable chez Keynes (1936), qui considère tout individu (acteur de l'organisation) opportuniste et calculateur. Mais comment faire de sorte que l'opportunisme soit de plus en plus réduit et laisse la place à l'engagement des membres en coopétition ?

Pour saisir les mécanismes de réduction de l'opportunisme en coopétition, nous nous référons aux travaux, qui appréhendent le capital social comme un moyen de contrôle efficace (Thuderoz, 1999). La confiance, les valeurs et règles de réciprocité véhiculées par l'éthique partagée par les membres d'une communauté ou d'un réseau, sont susceptibles de permettre aux acteurs en coopétition de faire le choix sur des comportements à adopter. L'appartenance ressentie à un même réseau et à des relations de proximité fournit certes des incitations qui s'opposent à la recherche de l'intérêt individuel, et est susceptible de faire tendre les coopétiteurs à « internaliser » l'externalité négative qu'un comportement opportuniste aurait sur leur relation. La proximité et les organisations sociales, qui se développent au sein d'un réseau, sont susceptibles également d'induire de la loyauté vis-à-vis de l'organisation et de la confiance mutuelle entre membres.

Dans une telle démarche de réduction de comportement opportuniste en coopétition, d'abord la confiance entre membres doit être considérée comme élément fondamental. Il convient de souligner la manière dont elle est souvent définie dans la littérature comme une condition psychologique sous-jacente qui peut être la cause ou le résultat d'un comportement

ou d'un choix (Mothe et Ingham, 2003). Malgré cependant, que la littérature montre comment les variations de risque et d'interdépendance peuvent altérer à la fois le niveau et la forme de cette confiance (Cullen, Johnson et Sakano, 2000). La confiance, nous la considérons dans cette approche, comme ayant une influence directe sur le succès des coopétitions (Morgan et Hunt, 1994) et capable de prédire le comportement opportuniste (Ring et Van de Ven, 1994). Dans les réseaux ou toute autre forme de relation entre concurrents, les imprévus étant quotidiens, les contrats formels y sont nécessairement incomplets (Hart et Holmstrom, 1987) ou insuffisants (Brousseau, 1994). Sans pour autant la substituer forcément à ces contrats formels, des recherches multiples tendent à montrer une complémentarité entre la confiance créée par le capital social et le contrat formel (Poppo et Zenger, 2002 ; Philippart, 2005).

Par ailleurs, la confiance entre membres du réseau régit à la fois les relations marchandes et non marchandes, et se présente comme le fondement du contrat social entre les acteurs en coopétition. Pour L. Karpik (1996), la confiance désigne une relation d'échange régie par les normes de réciprocité qui reposent sur l'association intime de la délégation et de la croyance. Elle constitue une garantie pour une collaboration ou toute sorte de transaction entre des acteurs ayant des intérêts divergents.

Les valeurs partagées au sein du réseau structurent la relation de coopétition et peuvent constituer par-là, une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels susceptible de réduire l'avantage des TPE dans le secteur. L'adhésion des membres de la coopétition à un ensemble des règles, des valeurs et des normes partagées collectivement, permet de structurer les échanges, de sécuriser les actions et de réguler les relations de coopétition, au sens de Fukuyama (1995). La réciprocité crée l'obligation de rendre et peut être vue comme incitant à l'engagement des acteurs dans la relation de coopétition. Les normes et organisations sociales qui se développent au fil de temps par les échanges répétés entre les membres de la coopétition, sont aussi susceptibles de créer une communauté d'intérêts, qui favorise davantage l'engagement dans une telle relation. Dans cette perspective, il est admis, que même indépendamment d'un mécanisme purement psychologique, les relations sociales indirectes permettent d'assurer un monitoring efficace du comportement des membres à coût réduit (Jean-Marc Callois, 2004).

**Proposition 1** : « le capital social, à travers ses dimensions structurelle, cognitive et relationnelle, en particulier l'usage d'actifs tels que la confiance, la réciprocité et le respect des valeurs du réseau, réduit l'opportunisme des acteurs et favorise leur engagement en coopétition ».

## **B - Coopétition et accès aux ressources externes rares**

Des recherches en management stratégique, soulignent souvent l'importance que revêt la notion de ressources tout au long des phases de vie des entreprises (Cooper et al, 1991, Chandler et Hanks, 1994 ; Carter et al, 1997 ; Green et Brown, 1997). En effet, en plus de l'incertitude générale qui caractérise l'environnement mondialisé actuel, des recherches



précisent que le plus souvent, les TPE souffrent d'un manque ainsi que de la rareté des ressources disponibles (Fazzari et al, 1988 ; Belletre, 2009 ; Evans et Jovanovic, 1989).

Dans un contexte d'un environnement difficile et conformément à l'esprit de Roux (2006), ils requièrent donc la recherche, la sélection et l'acquisition des ressources nécessaires à l'évolution des TPE minières. C'est dans ce contexte, que kamavuako (2009), qui étudie particulièrement l'environnement congolais, souhaite que les micros, petites, moyennes et grandes entreprises coopèrent dans leur intérêt mutuel. Selon lui, « *comme les grandes entreprises ont accès à des nouveaux marchés, technologies et innovations, les plus petites peuvent bénéficier d'un meilleur accès au financement, à la technologie, au crédit et aux réseaux (Kauffmann, 2005)* ». Le développement asiatique est souvent cité comme référence sur ce type de réseautage entrepreneurial (Olivier Torres, 2001). Ces réseaux favorisent le transfert des ressources parfois à moindre coût et améliorent leur compétitivité (Kamavuako, 2009). En ce sens, il rejoint d'autres recherches, qui mentionnent, que les ressources utilisées par l'entreprise ne sont pas toutes détenues en propre, mais mobilisables ou accessibles (Frederic Prevot, 2007 ; Cool, 2000 ; Metais, 2004 ; Nanda, 1996).

**Proposition 2 :** « *La coopération est un moyen, d'accéder à des ressources externes dont le financement, l'apprentissage et la technologie, qui conduisent à l'avantage et la performance des TPE minières* ».

### § 3 - Positionnement de la recherche

#### A - Positionnement épistémologique

Notre recherche est exploratoire ; elle consiste à décrire et comprendre les mécanismes sociaux qui permettent de saisir la performance des relations de coopération qui conduisent à l'avantage concurrentiel et à la performance des TPEA dans un environnement difficile. Nous pointons essentiellement la question de performance de la coopération par le capital social. La coopération, prise ici, comme une organisation<sup>21</sup> ou une stratégie qui facilite l'accès à des ressources pour l'avantage et la performance des TPE. Pour cela, nous avons opté pour l'approche interprétative et un raisonnement abductif, nourri des allers retours entre la réalité de terrain et la théorie.

Dans cette perspective, l'important pour nous n'est pas d'arriver à la découverte des lois nouvelles (Giddens, 1987 :27). Nous cherchons précisément à comprendre la réalité de la performance des coopérations dans l'exploitation artisanale de diamant et annoncer soit des questions de recherche futures, soit des idées novatrices, à partir des interprétations et des pratiques des acteurs de terrain. Pour cette raison, nous avons privilégié de nous focaliser sur les perceptions et interprétations des acteurs de terrain eux-mêmes par rapport

---

<sup>21</sup> Les recherches en gestion ont généralement pour objectif de décrire, de comprendre, d'expliquer ou de prédire des phénomènes liés aux organisations (Hazem Ben Aissa, 2001).

à la performance de leur coopération, aux avantages que ces relations leur accordent et au rôle du capital social dans ces relations.

L'objectif de recherche et ce lien fort avec le contexte de terrain, nous conduisent à privilégier une posture interprétative et une démarche abductive. Le choix sur l'abduction semble être cohérent, d'une part parce qu'elle permet l'interprétation des éléments observés et recueillis auprès des acteurs et d'autres parts, parce qu'elle facilite la coexistence de ces faits, mais en forme avec la théorie (David, 2004).

## **B - Positionnement théorique**

Le développement d'une réflexion pertinente pour une question aussi originale que la performance de la coopération par le capital social, n'a pas suffi à l'usage d'une seule approche théorique. Cela étant, nous faisons recours à trois approches dont l'ensemble constitue une suite logique et apparaît comme cohérent vis-à-vis de la question traitée. En effet, le point de vue théorique qui justifie notre proposition centrale est le suivant : dans certaines situations de relations entre concurrents, les approches contractuelles (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985 ; Porter, 1982) issues de l'économie industrielle et utilisées en stratégie, ne suffisent pas pour expliquer tous les contextes d'études. Elles ne permettent pas non plus, de comprendre la performance d'une coopération par l'usage du capital social, et encore moins les mécanismes par lesquels, les TPE dans ce contexte difficile du Kasai, trouvent l'avantage concurrentiel et la performance.

Cela, nous conduit à adopter un positionnement théorique triple, sur l'approche de réseaux (Woolcock et Narayan, 2000 ; Granovetter, 1973, 1985 ; Burt, 1982), sur l'approche relationnelle (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Peteraf, 1994 ; Dyer et Singh, 1998 ; Carole Donada et Bernard Garrette, 2000 ; Mathieu Bécue, Jean Belin et Damien Tablot, 2014) et sur l'approche du capital social (Pierre Bourdieu, 1980 ; James Coleman, 1988 ; Portes, 1998).

Premièrement, le réseau est une « trame » théorique utile à de nombreux égards et qui assure une fonction de médiation entre des concepts traditionnellement isolés. Dans ce travail, le réseau apparaît comme un outil conceptuel et analytique adapté à l'étude de la coopération spécifique dans l'EAD. En tant que contexte d'action, le réseau nous permet de saisir simultanément environnement difficile et actions d'acteurs, et facilite la compréhension de leur comportement stratégique. Sur le plan théorique qui consiste à appréhender les moyens efficaces de coordination dans cette coopération, le réseau constitue à la fois une mise en contact informelle et collective en complément des modes hiérarchiques et marchands. Au plan empirique, il nous permet en plus de comprendre le processus de passage entre les deux niveaux de cette coopération spécifique des TPE minières.

Deuxièmement, l'approche relationnelle (Dyer et Singh, 1998) est intéressante, en ce qu'elle constitue une démarche qui permet d'appréhender la performance d'une organisation à partir de ses relations avec d'autres. Dans cette perspective (Dyer et Singh, 1998), les

relations avec les autres peuvent accroître les performances des organisations et réduire les coûts et les risques. Julien Granata et Pierres Marques (2014) expliquent à cet effet, la manière dont les entreprises suivent la stratégie de coopération pour obtenir des performances hors normes. Par ailleurs, parmi les déterminants de l'avantage concurrentiel inter organisationnel proposés par cette approche, figurent les routines liées au partage du savoir et la complémentarité. Ces déterminants de l'avantage concurrentiel, reposent sur des mesures qui encouragent la transparence et découragent l'opportunisme. Ces déterminants reposent également sur la capacité des acteurs en relation de recourir à des mécanismes de gouvernance de type auto-renforçant (informels ou formels), plutôt qu'imposé. L'approche relationnelle nous permet ainsi de comprendre comment l'avantage et la performance des TPE sont très liés à la relation de coopération, mais aussi d'appréhender les mécanismes hors contrat qui découragent l'opportunisme dans ces coopérations.

Enfin, l'approche du capital social (Bourdieu, 1980, 1983/1986 ; Coleman, 1988, 1990 ; portes, 1998) permet de se concentrer sur les ressources contenues dans les réseaux de relations et de définir les organisations sociales, qui renforcent le capital social. A travers de nombreux travaux sur le capital social, transparait une hypothèse fondamentale selon laquelle, « *l'implication et la participation des acteurs dans le réseau, donnent accès à des ressources multiples* ». Cette idée est illustrée d'abord par Pierre Bourdieu (1980), qui distingue deux composantes du capital social : le réseau de relations qui donne accès à une ressource et la ressource elle-même. Pierre Boudieu (1980) définit le capital social, comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles, qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations, plus ou moins institutionnalisés d'inter-connaissance et d'inter-reconnaissance* ». Dans l'entendement de Pierre Bourdieu, le réseau de liaisons est le produit d'un investissement social<sup>22</sup>, orienté vers l'institution ou la reproduction des relations sociales directement utilisables, à court ou à long terme. Autrement dit, la transformation des relations contingentes comme les relations de voisinage, d'amitié, de parenté, de formation ou de travail, en relations à la fois nécessaires et électives, implique des obligations subjectivement ressenties (Boudieu, 1980).

Les travaux du nord américain James Coleman (1988, 1990), permettent également de comprendre les fonctions du capital social dans une organisation. D'après cet auteur, le capital social a deux fonctions essentielles : d'abord exercer le contrôle sur les actions individuelles et permettre de faire circuler l'information et accéder à plusieurs opportunités. C'est ainsi, qu'on se réfère très souvent à son exemple concernant les diamantaires juifs de New-York qui, grâce au contrôle social exercé par leur réseau, pouvaient s'échanger cette pierre précieuse sans formalité, ni contrat. On retrouve également cette idée de contrôle social chez Mark Granovetter (1973), qui souligne, que les liens forts sont porteurs de contrôle sociales et de cohésion et que les liens faibles sont davantage porteurs d'informations et des possibilités. Mis dans cette perspective de contrôle social, à travers les

---

<sup>22</sup> Cela peut se faire soit de manière consciente ou inconsciente.

structures sociales ou organisations sociales, le capital social, apparaît comme une alternative à la règle et au contrat, pour contraindre les comportements opportunistes. James Coleman considère par ailleurs, que le capital social permet la réalisation de certains buts qui ne peuvent être réalisés en son absence.

De sa part, Portes (1998) distingue respectivement les ressources, les détenteurs et les donneurs du capital social. Ce qui permet finalement de comprendre d'abord, que le réseau social seul ne suffit pas pour donner l'avantage à l'acteur, si le groupe auquel il appartient ne dispose pas des ressources nécessaires. Mais aussi, de saisir, que tout réseau social ne constitue pas un capital social, il ne le devient, que lorsqu'il est mobilisé volontairement par un acteur poursuivant une stratégie donnée.

Dans la continuité de ces travaux, plusieurs chercheurs en gestion, comprennent le capital social comme une ressource que les acteurs peuvent obtenir par la connaissance d'autres acteurs, en faisant partie d'un réseau avec eux ou en étant connu d'eux (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Jean Luc Arregle et al, 2004 ; Birhashirwa, 2009). Autrement dit, les acteurs économiques peuvent retirer des bénéfices multiples de leur implication et appartenance à des réseaux et groupes sociaux (Portes, 1998). Ce qui conduit à établir un lien entre les relations sociales et les actions économiques (Mark Granovetter, 1973 ; James Coleman, 1988 ; Burt, 1992).

## **Section 2 - L'environnement difficile ou un écosystème défavorable à l'entrepreneuriat**

Pour bien comprendre le contexte de l'environnement difficile à l'origine des coopétitions dans l'EAD, nous faisons recours au modèle d'écosystème entrepreneurial développé par Iseberg (2010, 2011). La métaphore de l'écosystème a été introduite pour la première fois par James Moore (1996, p.26), qui définit l'écosystème d'affaires comme « *la communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction, les organismes composant le monde d'affaires* ». Les acteurs membres d'un écosystème incluent aussi bien les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et toutes autres parties intéressées. Cela permet d'éviter la limite formulée à l'endroit des approches théoriques choisies dans ce travail (Preston et Donaldson, 1999)<sup>23</sup>. Les capacités et rôles co-évoluent de tous les acteurs d'un écosystème, constituent soit des contraintes à surmonter, soit d'opportunités à saisir par les entreprises. La représentation faite par Moore (1996, p.27), permet de visualiser trois niveaux d'interaction au sein d'un écosystème :

- un niveau cœur de métier qui inclut les fournisseurs directs, les compétences motrices et les canaux de distribution,
- un niveau d'entreprise élargie comprenant les fournisseurs des fournisseurs, les clients

---

<sup>23</sup>Preston et Donaldson (1999) constatent, que dans l'approche relationnelle, seules les relations avec d'autres entreprises sont considérées. Ils indiquent à cet effet, que les organisations telles que les institutions et les autorités de régulation ne sont pas pris en compte par cette approche de Dyer et Singh.

directs et leurs clients, les corps de standards et les fournisseurs des produits et services complémentaires

- et finalement un niveau d'écosystème regroupant les acteurs périphériques tels que les agences gouvernementales, les parties intéressées, les organisations concurrentes ayant partagé des attributs de produits et services, processus d'affaires et autres arrangements organisationnels.

C'est ce troisième niveau de l'écosystème qui est pris en compte dans ce travail. Il permet de distinguer les écosystèmes des concepts de réseaux complexes et de grappes industrielles. En effet, les réseaux (Thorelli, 1988 ; Ferrary, 2010), tout comme les grappes industrielles (Porter, 1998) se focalisent sur le premier et le deuxième niveau de l'écosystème, à savoir le cœur de métier et l'entreprise élargie. La grappe est une concentration géographique d'entreprises et d'institutions inter reliées dans un domaine particulier (Porter, 1998). La perspective de l'écosystème de l'entrepreneuriat se distingue d'abord par l'inclusion des acteurs périphériques tels que les acteurs publics, mais aussi les autres acteurs comme les parties prenantes, les ONG et autres groupes d'influence, ayant un rôle pilier dans le processus d'innovation ouverte et de développement d'entreprises. L'écosystème de l'entrepreneuriat apporte donc une vision plus holistique<sup>24</sup> des différents acteurs socio-économiques impliqués de façon directe ou indirecte dans le développement de l'entrepreneuriat. Il s'agit donc d'un méga réseau qui transcende les concepts de grappes et de réseaux.

D'après le modèle développé par Iseberg (2010, 2011), l'écosystème entrepreneurial évolue pour répondre à certaines erreurs de politiques résultant de la manière dont les stratégies étaient conçues et exécutées par le passé. Iseberg (2010) s'intéresse ainsi à un nombre de principes et d'acteurs institutionnels clés pouvant favoriser l'émergence d'entreprises, notamment les politiques publiques d'aide et de soutien au développement de celles-ci. Selon L. Martin Cloutier, PHD et al, (2013), « *le modèle d'Iseberg (2010, 2011), met en évidence l'existence d'interrelations complexes entre les différents composants de l'écosystème entrepreneurial et le caractère co-construit des initiatives à prendre par les acteurs privés et publics afin de favoriser le développement entrepreneurial sur un territoire, de même que le caractère systémique de leur vision sur la question* ».

Pris dans un cadre d'un pays en développement, Mariem Hannachi et Didier Chabaud (2013), considèrent l'écosystème entrepreneurial, comme le « moteur » derrière les économies en plein essor, caractérisé par la présence des petites entreprises, agiles et innovantes. Ainsi, le modèle d'écosystème entrepreneurial tel que développé actuellement en management stratégique, repose sur un large éventail d'entrées et de conditions de prospérité d'entreprises. Selon Prahalad (2005), l'écosystème entrepreneurial permet aux particuliers, aux entreprises et à la société de combiner efficacement les ressources dans le

---

<sup>24</sup>Du grec holo, designe le tout, c'est une vision globale.

but de créer de la richesse économique et de la prospérité. C'est aussi considéré, comme un ensemble d'acteurs, de rôles et de facteurs environnementaux qui déterminent la performance entrepreneuriale d'une région ou localité<sup>25</sup> et ce par des interactions (Spilling, 1996). C'est pourquoi, Kantis et Federico (2012), considèrent l'écosystème entrepreneurial comme un point de référence pour la conception et la mise en œuvre de politiques d'entrepreneuriat dans la région de l'Amérique latine. Nous présentons dans la page suivante, les quelques définitions trouvées dans la littérature concernant l'écosystème entrepreneurial :

---

<sup>25</sup> Les écosystèmes entrepreneuriaux ont permis une importante reprise économique en Argentine, aux Etats Unis, en Israël, en Inde, en Chine, et au Mexique, en dépit des mauvaises conditions économiques et sociales (Bernardez, 2009).

**Tableau n°1 : les définitions de l'écosystème entrepreneurial**

| <b>Auteurs</b>          | <b>Définitions</b>   | <b>Contributions</b>   |
|-------------------------|--|--|
| Spilling (1996)         | « <i>The complexity and diversity of actors, roles, and environmental factors that interact to determine the entrepreneurial performance of a region or locality</i> »; « <i>The entrepreneurial system consists of all economic actors and environmental factors existing in a geographical area</i> »  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Caractéristiques : complexité et diversité des acteurs et des rôles</i></li> <li>• <i>Composants : acteurs économiques et facteurs environnementaux</i></li> <li>• <i>Dimension géographique</i></li> </ul>            |
| Cohen (2006)            | « <i>Entrepreneurial ecosystems represent a diverse set of inter-dependent actors within a geographic region that influence the formation and eventual trajectory of the entire group of actors and potentially the economy as a whole...Entrepreneurial ecosystems evolve through a set of interdependent components which interact to generate new venture creation over time</i> »  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Interaction</i></li> <li>• <i>Interdépendance</i></li> <li>• <i>Zone géographique</i></li> <li>• <i>Influence globale</i></li> <li>• <i>Evolutivité</i></li> <li>• <i>Objectif : création d'entreprises</i></li> </ul> |
| Pastrui, Al (2008)      | « <i>An entrepreneurial ecosystem links people by vision, commitment, passion, and innovation surrounding the achievement of a common goal</i> »   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Objectif commun</i></li> <li>• <i>Vision partagée, engagement, passion, innovation</i></li> </ul>  |
| Isenberg (2010)         | « <i>The entrepreneurship ecosystem consists of a set of individual elements such as leadership, culture, capital markets, and open-minded customers that combine in complex ways</i> »  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dimension individuelle des composants de l'écosystème</i></li> <li>• <i>Autonomie et complexité de leur liaison</i></li> </ul>   |
| Isenberg (2011)         | « <i>Entrepreneurship, to be self-sustaining, requires an ecosystem, and an ecosystem requires proximity so the different domains can evolve together and become mutually reinforcing</i> »  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liaison de l'écosystème et de l'entrepreneuriat</i></li> <li>• <i>Dimension de dépendance mutuelle, d'autosuffisance et de proximité</i></li> </ul>  |
| Roberts, Eesley (2011)  | « <i>A complex community of living and nonliving things that are functioning together as a unit</i> »  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diversité</i></li> <li>• <i>Unité</i></li> </ul>   |
| Voelker (2012)          | « <i>Just as a natural ecosystem contains varying arrangements of biological components, so to do entrepreneurial ecosystems possess differing types and levels of entrepreneurship.</i> »   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liaison de l'écosystème entrepreneurial avec les différents types et niveaux d'entrepreneuriat d'un pays</i></li> </ul>  |
| Kantis, Federico (2012) | « <i>Ecosystems consist of a set of different interconnected actors within a specific area, which includes at least the following building blocks: universities and R&amp;D institutions, qualified human resources, formal and informal networks, governments, angel investors and venture capitalists, professional service providers, and an enterprising culture which connects all of these factors in an open and dynamic way.</i> » | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Liaison d'acteurs indépendants avec la culture entrepreneuriale dans un domaine spécifique</i></li> <li>• <i>Dimension d'« open écosystème » de façon dynamique</i></li> </ul>   |

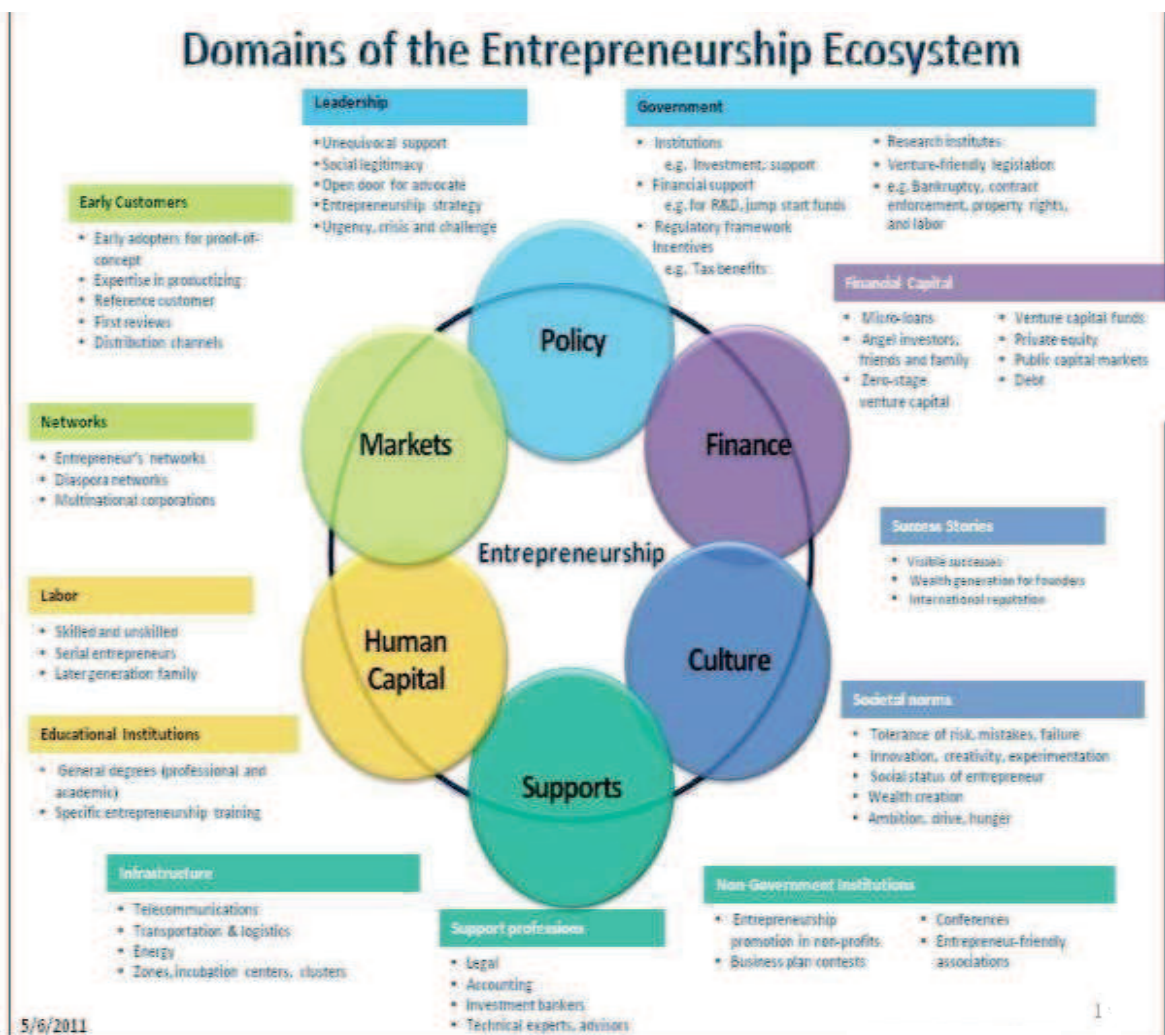
Source : KOUBAA Salah et BENAZIZ Salma (2016)

En définitive, l'écosystème entrepreneurial comprend tous les acteurs, pour qui la création et le développement d'entreprises est d'intérêt, en même temps nourris un état

d'esprit allant de la prise de risque aux systèmes pertinents pour la création d'entreprise, le renforcement des compétences dans le sens de la performance des affaires, les liens et interactions en termes de soutiens en faveur des entreprises existantes, jusqu'au soutien des politiques publiques (L. Martin Cloutier, PhD et al, 2013)<sup>26</sup>. Mis dans cette perspective, chaque écosystème doit se développer selon son modèle propre et non en référence à un idéal type (L. Martin Cloutier, PhD et al, 2013). Koubaa Salah et Benaziz Salma (2016) rappellent, le fait qu'Isenberg insiste sur la nécessité de contextualisation et d'adaptation des modèles globaux aux besoins locaux ou territoriaux.

Le modèle d'écosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011), nous propose un schéma qui reflète l'environnement institutionnel, tel qu'il empiète sur les perceptions de l'entreprise, et cherche à expliquer comment cet environnement influence les décisions, les stratégies et le comportement des entreprises.

**Figure 3 : Ecosystème entrepreneurial (Isenberg, 2011)**



Source : Daniel Isenberg (2011)

Ce schéma indique la manière dont tout écosystème entrepreneurial est constitué de six domaines (Isenberg (2010, 2011)) : des politiques de développement entrepreneurial, des marchés financiers, une culture favorisante, des supports aux projets entrepreneuriaux, du capital humain et des marchés. Chaque domaine est également constitué d'autres sous-

<sup>26</sup>Les auteurs poursuivent dans leur analyse, que ces principes d'actions se fondent généralement sur les forces locales en termes de ressources naturelles, de compétences des ressources humaines, d'industries à fort potentiel de développement, ainsi que sur une collaboration entre secteurs privé et public.



domaines<sup>27</sup>. Tous ces différents éléments au sein d'un écosystème entrepreneurial, n'agissent pas de manière causale les uns sur les autres, mais interagissent entre eux de façon complexe. À partir de cette petite analyse, l'entrepreneuriat dans un pays ou une région, peut être analysé comme un processus de co-construction sociale au sein d'un écosystème.

La nature des relations et d'interactions au sein de l'écosystème entrepreneurial congolais, conduit à s'intéresser au processus d'avantage et de performance des TPE minières (Ngidjima et Lagarde, 2015), à travers des nouvelles relations complexes combinant la coopération et la compétition (Moore, 1993). Ces relations, dont le fondement théorique est précisé sous le paradigme de « coopération » (Nalebuff et Brandenburger, 1996,1998 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Julien Granata et Pierre Marques, 2014). Si bien que pour L. Martin Cloutier, PhD et al, (2013), dans un contexte de ressources relativement rares, l'idée de soutenir des projets à haut potentiel de développement ou porteur d'espoir, est aussi soulevée dans la littérature sur l'écosystème entrepreneurial.

Au-delà de tous ces énoncés, il convient de noter, que l'entrepreneuriat dans les mines de diamants au Kasai présente une spécificité liée à son contexte très particulier. L'obligation de certification, le volume des taxes et impôts, la faiblesse d'acteurs institutionnels, la nécessité de mécanisation, le respect des normes sociales et environnementales, sont d'une importance remarquable dans ce secteur et pourraient être identifiés en plus comme contraintes de cet écosystème au développement entrepreneurial dans cette industrie.

## **§ 1 - Qualification des actions des acteurs de l'écosystème**

### **A - Les acteurs de l'écosystème**

Dans ce paragraphe, nous prenons en compte les interactions entre acteurs en coopération et l'interdépendance entre différents acteurs de l'écosystème, pour saisir quelle action de quel acteur contribue positivement ou négativement à la performance des TPE minières artisanales. Le concept d'interaction nous permet de qualifier les relations d'échange entre les coopétiteurs alors que l'interdépendance nous amène à comprendre l'influence des actions de tous les acteurs impliqués dans le secteur d'exploitation artisanale de diamants.

Ainsi, pour analyser ces interactions et cette interdépendance, nous nous appuyons au modèle écosystème entrepreneurial (Iseberg, 2011). Ce modèle permet d'appréhender la création et en même temps la destruction des valeurs d'une organisation par les différents composants de l'écosystème. Cette conception est bien présente dans la réflexion de Brandenburger et Nalebuff (1998), qui distinguent la valeur créée ou détruite par chacun des

---

<sup>27</sup> Par exemple, la culture comporte : le succès stories et les normes sociales (autrement, la tolérance au risque, la perception sociale des faillites, statut social de l'entrepreneur...) ; Le pouvoir public comporte : le soutien à l'entreprise, le développement des infrastructures et les contraintes législatives ou administratives ; la finance comporte : l'accès ou pas aux ressources financières.

acteurs impliqués. Ils distinguent ainsi la valeur créée par un client de celle créée par un fournisseur ou par un substitut ou encore par un complémentaire. A partir de ce moment, la valeur créée dépasse les seules interactions économiques telles que privilégie le modèle de la chaîne de valeur, et prend en compte toutes les actions ayant une influence directe ou indirecte sur la performance d'une entreprise, conformément au contexte d'environnements différents.

## **B - Les actions des acteurs de l'écosystème**

Les actions des acteurs de l'écosystème font référence de façons diverses, aux apports de différents acteurs dans le développement et la performance des TPE. Les possibilités de financement ou d'accès à la technologie, les apports en termes de formation ou de conseils juridiques, les infrastructures de base, les lois et impositions, la sécurité ou le climat d'affaires, représentent pour ce travail, les bénéfices que les très petites entreprises tirent, directement ou indirectement des acteurs de leur écosystème.

Plusieurs études montrent que le développement entrepreneurial dépend étroitement de l'efficacité des politiques visant à : réduire les contraintes réglementaires et administratives qui pèsent sur l'activité entrepreneuriale, promouvoir la formation à l'entrepreneuriat, faciliter l'accès aux financements, à la technologie, à l'innovation, et aux marchés internationaux (Koubaa Salah et Benaziz Salma, 2016). Selon ces deux auteurs<sup>28</sup> qui se réfèrent à l'approche du GEM, « *les caractéristiques qui sont supposées avoir un impact significatif sur le secteur entrepreneurial sont décrites via les conditions-cadres de l'entrepreneuriat (CCE), à savoir : le financement, la politique gouvernementale, les programmes et les actions spécifiques, l'enseignement et la formation (formation et étude en entrepreneuriat), taxe et bureaucratie, dynamique du marché intérieur ouverture du marché intérieur, les normes socioculturelles, les transferts en R&D, l'infrastructure physique, l'infrastructure légale et commerciale* ».

Nous nous référons également dans cette partie, à la fois aux actions et aux biens ou services de l'écosystème tels que développés dans le cadre de l'écologie comme des services de l'écosystème (Robert Barboult, 2011). Les travaux réalisés dans ce cadre soulignent la nature interdépendante de beaucoup de fonctions de l'écosystème. A l'instar d'un écosystème naturel, Voelker (2012) tente aussi de représenter l'écosystème entrepreneurial en assimilant les liens écosystémiques au sein de ce dernier, aux différents agencements des composants biologiques dans le sillage d'un écosystème naturel (Koubaa Salah et Benaziz Salma, 2016).

---

<sup>28</sup> L'approche du GEM met l'accent sur les éléments contextuels, à savoir les conditions du contexte social, culturel, politique et économique d'un pays, ainsi que sur la composition des conditions-cadres, qui ont un impact sur le niveau de développement économique et, de manière plus spécifique, sur celles susceptibles de faciliter l'innovation et l'entrepreneuriat à l'échelle d'une société (KOUBAA Salah et BENAZIZ Salma, 2016).

**Tableau 2 : Les fonctions et actions des acteurs d'un écosystème entrepreneurial trouvées dans la littérature**

| <b>Acteurs</b>  | <b>Fonctions de l'écosystème</b>                    | <b>Actions des acteurs dans l'écosystème</b>  |
|---|---|---|
| <b>Politique ;</b><br>décideurs politiques et responsables publics      | <i>Leadership</i>                                   | <i>Légitimité sociale, stratégie industrielle et entrepreneuriale</i>   |
|   | <i>Gouvernement</i>                                 | <i>Mesures incitatives, investissements de soutien, cadre réglementaire, avantages fiscaux, instituts de recherche, laboratoires publics, législation favorable aux entreprises et à la prise de risque, protection des droits de propriété et du travail, etc.</i> |
| <b>Finance ;</b><br>acteurs financiers                                  | <i>Capitaux financiers</i>                          | <i>Possibilités d'emprunts, marchés financiers publics, financement privé (capital investissement), capital-risque, love money, business Angel, etc.</i>  |
| <b>Culture ;</b><br>éléments déterminants                               | <i>Normes sociales</i>                              | <i>Tolérance au risque, à l'erreur et à l'échec, statut social de l'entrepreneur, innovations et expérimentation, création de richesses, volonté, ambition et faim, etc.</i>  |
|   | <i>Modèle de réussite</i>                           | <i>Succès visibles, réputation, etc.</i>  |
| <b>Appuis ;</b><br>soutient, prise en charge, organisateurs             | <i>Institutions non gouvernementales,</i>           | <i>Concours business plan, conférence, associations pro-entrepreneurs, etc.</i>   |
|   | <i>Professions d'appui,</i>                         | <i>Cabinet d'expert comptables, cabinets de conseils, juridique, banques d'investissement, micro-crédit, etc.</i>   |
|   | <i>Infrastructure de base</i>                       | <i>Télécommunication, transport et logistiques, incubateurs, clusters, pôle de compétitivité, district industriel, etc.</i>   |
| <b>Capital humain ;</b><br>éducation et développement du capital humain | <i>Main d'œuvre</i>                                 | <i>Qualifiée ou non qualifiée, succession au niveau de famille, etc.</i>  |
|   | <i>Réseau relationnel,</i>                          | <i>Réseau de tontine, liens familiales, liens d'anciens de formations, capital social, réseau issu de la diaspora, etc.</i>   |
|   | <i>Etablissement d'enseignement</i>                 | <i>Diplômes généraux, université et école de gestion, formations spéciales en entrepreneuriat, formations professionnelles, etc.</i>  |
| <b>Marché ;</b><br>sociétés et entreprises                              | <i>Clients, fournisseurs, réseaux d'entreprises</i> | <i>Réseau d'entrepreneurs, sociétés multinationales, réseau de distribution, etc.</i>   |

## **§ 2 - Les acteurs de l'écosystème entrepreneurial du secteur de diamants en RDC**

Les différents acteurs de l'écosystème congolais et les rôles qu'ils jouent dans le développement de l'entrepreneuriat permettent de comprendre les stratégies de coopération menées par les TPE minières de ce contexte difficile. Pour arriver à qualifier ces acteurs et leurs rôles, nous nous sommes basés sur des études déjà publiées concernant l'environnement congolais (Mulumba et Tshizanga, 2009 ; Kamavuako, 2010 ; BAD, 2012 ; PNUD, 2013 ; Blaise Kabongo, 2014).

### **A - Le pouvoir public et institutions internationales**

Pour cet acteur, nous avons considéré l'ensemble des règles du jeu (nationales et internationales), que les entreprises minières devront respecter (réglementation fiscale, commerciale, sociale, environnementale, etc.) ainsi que la politique économique menée par

le pouvoir public. Dans cette industrie, il est pertinent de constater l'influence des normes internationales de certification des diamants (système de Kimberley, 2002), de la transparence de leur commercialisation (ITIE, 2003) et les différentes réformes minières mises en place par le gouvernement (code minier, 2002 ; AM, 2003). L'assainissement de ce secteur, la transparence et la certification des diamants, qui s'inscrivent dans la perspective de couper le lien entre le commerce illicite des minerais et le financement des conflits armés, constituent des actions de cet acteur. Le pays et les exploitants minières, sont tenus de se conformer aux exigences de la diligence raisonnable respective de l'OCDE, de l'ITIE et du PK, une condition pour permettre l'écoulement des diamants libres de conflit sur le marché international. L'application de ces normes internationales constitue à la fois l'évaluation de la qualité, mais aussi les éléments de différenciation pour les entreprises de ce secteur, par conséquent des contraintes à surmonter par les TPE.

Au-delà, la RDC est caractérisée par l'absence d'une culture fiscale susceptible d'inciter à l'investissement, ni dans les grandes entreprises, ni dans l'artisanat, etc. (BAD, 2013 ; FEC, 2015). Contrairement à l'ancienne législation, le nouveau Code minier de 2002 met en place un régime fiscal et douanier unique applicable à tous les exploitants du secteur minier. Le régime pourtant présumé incitatif et adapté aux réalités du secteur minier, semble tout simplement fondé sur le principe de la maximisation des recettes de l'État et non de la compétitivité des entreprises minières. Sa seule vision, est d'augmenter les recettes du Trésor public. Tout comme l'exploitation industrielle (régie par le droit commun), l'exploitation artisanale (formalisée) est soumise aux obligations de déclaration et de paiement des droits, taxes et redevances dont les procédures sont très lourdes. Selon la FEC (2016), « *si la mise en place au 09 novembre 2016 de la plate forme GUICE pour l'accomplissement des formalités de dédouanement correspond au souhait des opérateurs économiques pour un guichet unique de toutes les opérations, sa mise en œuvre reste encore incomplète, car très peu d'administrations y participent* ».

A ce jour, la fiscalité minière en RDC comprend une multitude d'impôts et taxes émanant de l'État ainsi que des entités territoriales décentralisées voire même à l'occasion, des entités territoriales seulement déconcentrées. Selon la fédération des entreprises congolaises (FEC), « *pas moins de 480 taxes et redevances à acquitter par les entreprises* ». Chaque entité territoriale dépiece les minières à sa façon. La nomenclature des impositions et des taxes dans le secteur minier congolais se présente de la manière suivante :

- Impôts réels : impôt foncier, impôt sur les véhicules et taxe sur la circulation routière ;
- Impôts sur les revenus : impôt professionnel sur les rémunérations payées aux travailleurs nationaux, impôt exceptionnel sur les rémunérations versées au personnel expatrié, impôt cédulaire sur les revenus locatifs, impôt mobilier, impôt professionnel sur les bénéficiaires ;
- Taxe sur la valeur ajoutée (elle vise le revenu mais ne le frappe pas en tant que tel).

Lors des achats d'équipements ou des services ou même à la consommation, les entreprises doivent s'acquitter de :

- Droits de superficialité par carré acquis ;
- Droits et taxes à l'importation et à l'exportation : Taxe rémunératoire des services rendus à l'exportation des produits miniers marchands ;
- Redevance minière (supposée répartie de manière à permettre de contribuer au développement des communautés locales) ;
- Redevance annuelle et caution payées par les comptoirs lors de leur agrément ;
- Taxe d'intérêt commun sur les transactions des substances minérales ;
- Carte de négociant ;
- Carte d'exploitant artisanal ;
- Contribution de l'exploitant artisanal aux coûts de réhabilitation de la zone d'exploitation artisanale (au taux de 10% du montant fixé pour l'obtention de la carte d'exploitant artisanal) ;
- Taxe de 1% sur transaction de matières précieuses d'exploitation artisanale entre creuseurs et comptoirs ;
- Autorisation d'exploitation de machine minière ;
- Agrément de tiers -transporteurs des minerais d'exploitation artisanale ;
- Identification des personnes majeures dans des sites d'exploitation artisanale ;
- Redevance, caution ainsi que les frais de dépôt concernant l'agrément des coopératives minières ;
- Identification des coopératives minières ;
- Unité de traitement artisanal ;
- Enregistrement des motopompes ;
- Amendes transactionnelles.

Dans un rapport annuel de 2015 publié le 10 février 2016, la chambre des mines de la FEC identifié plusieurs difficultés juridiques et fiscales, qui constituent une faiblesse de l'acteur pouvoir public dans cet écosystème :

- Le non respect de la clause de stabilité du régime fiscal, parafiscal et douanier prévu dans le code minier en faveur des entreprises,
- La modification récurrente des lois fiscales par les lois budgétaires visant tout simplement à créer des nouveaux impôts, taxes, droits et redevances ou en modifier les taux,
- Le relevement du taux de l'impôt minimum sur les bénéfices et profits à 1/100 du chiffre d'affaires en lieu et place de 1/1000 prévu initialement par la loi,
- L'absence d'une action concertée entre le gouvernement central et les entités décentralisées afin de parvenir à mieux organiser la décentralisation fiscale et éviter ainsi les multiples tracasseries dont les entreprises minières sont victimes,
- Le remboursement différé de la TVA qui créer des difficultés de trésorerie aux

entreprises,

- Concernant le système dit des primes aux aviseurs<sup>29</sup>, sa dérive est devenue telle que les fonctionnaires sont plus attachés à obtenir des pénalités qu'à appliquer les règles de la taxation normale. Ce qui suscite des audits fiscaux et parafiscaux à fréquence anormale, ayant tendance de se transformer à une véritable chasse aux primes,
- Avec la complicité de certains salariés des entreprises minières, des requalifications volontaires et anormales des erreurs se transforment le plus souvent en fraude et donnent lieu à imposition des pénalités et amendes.

Par ailleurs, la résolution des conflits dans l'exécution des contrats et la conduite des procédures de liquidation des entreprises en situation d'insolvabilité constituent d'autres faiblesses institutionnelles de cet acteur de l'écosystème entrepreneurial congolais, qui décourage le financement des banques. A cela, il faut ajouter l'absence d'un système judiciaire diligent et efficace dans la conduite des procédures. Un tel système judiciaire nuit aux entreprises en leur imposant des fonds de roulement anormalement élevés et en retardant la capacité des créanciers à exercer leurs droits sur les garanties, notamment tant que l'insolvabilité n'est pas prononcée. En moyenne, il faut plus d'un an et demi pour régler les conflits entre contractants (BAD, 2013). Le manque de célérité de la justice, auquel certains auteurs ajoutent la corruption, la lenteur, rallongent les procédures sans pour autant garantir la fiabilité du jugement qui sera prononcé. Ces faiblesses de la justice, génèrent sans aucun doute l'incertitude dans cet écosystème. Ce qui conduit les entreprises à tenter à des règlements des conflits à l'amiable<sup>30</sup>.

Cet acteur est aussi une caractéristique de l'environnement global, marqué par la crise politique qui affecte à son tour le fonctionnement des institutions bancaires, des entreprises publiques et des structures de production. L'instabilité politique et les guerres à répétition dans le pays, entraînent et impactent sans doute la perturbation des flux économiques.

Concernant le nouveau code minier de 2002, fait sous l'instigation de la Banque mondiale et jugé ultra libéral, certains auteurs parcourus indiquent, qu'il participe au manque des barrières à l'entrée, susceptibles de protéger l'émergence des entreprises locales (Mulumba Ngandu, 2009). Pour le professeur Mulumba Ngandu, ce document a été pratiquement dicté par quelques opérateurs miniers et taillé sur mesure en vue de sécuriser leurs propres positions privilégiées. Il est donc selon lui, « *incohérent et ne tient pas compte des pratiques révolues en matière d'attribution des concessions, d'exploitation et du contrôle des exportations dans le secteur minier* ».

---

<sup>29</sup> Le système dit des primes aux aviseurs vise à récompenser les fonctionnaires et agences fiscales et parafiscales et les tiers ayant participé à l'imposition de la taxation d'une pénalité ou amende fiscale ou parafiscale. La récompense consiste en un pourcentage de la pénalité infligée.

<sup>30</sup> L'adhésion récente de la RDC au système de droit de l'OHADA (2010) peut être utile en contribuant à une meilleure articulation des systèmes judiciaires étatiques et non étatiques. Cette adhésion pourra faire bénéficier les entreprises nationales des règles de droit plus en phase avec les besoins de développement de leurs projets.

D'une manière générale, l'influence du pouvoir public dans l'entrepreneuriat privé du secteur de diamant peut se résumer autour des points suivants :

- a) Présence des lois et règlements susceptibles de favoriser l'entreprise artisanale (OL n°007/2002 du 11 juillet 2002 portant code minier, AM n° 038/2003 du 26 mars 2003, portant règlement minier, adhésion au programme de certification du processus de Kimberley en 2003, approbation des principes de l'ITIE en mars 2005, rédaction du document de Stratégie de la Croissance et de la Réduction de la Pauvreté en 2006, plusieurs réformes minières, etc.). Ces différents outils indiquent les zones d'exploitation artisanale, les limites en surface et en profondeur de ces exploitations, les personnes ayant qualité<sup>31</sup>, etc.
- b) Création des institutions favorables au développement de l'artisanat (SAESCAM, CEEC, etc.) ; ces dernières ont pour mission l'encadrement des mineurs artisanaux et l'encouragement à la constitution des coopératives minières, le suivi de la certification, etc.
- c) Des taxes et impôts, des droits d'exploitation et des cartes d'artisans miniers à acheter pour accéder au secteur, qui devraient constituer des barrières fiscales et législatives à l'exercice de l'artisanat dans le diamant, mais plutôt défavorable aux artisans nationaux.
- d) Aucune présence d'institutions de recherche dans le secteur de l'exploitation de diamant
- e) Inexistence totale des subventions de l'Etat, d'appels d'offre publics dans le secteur, de partenariat Etat-privés, favorables au développement des très petites entreprises.

Cet ensemble de problèmes, c'est conformément ce que le professeur Mulumba Ngandu (2009) désigne sous le terme de « facteurs de non croissance ou de blocage pour l'entrepreneuriat au Congo ».

## **B - L'économie et les institutions financières**

En général, cet acteur comporte l'ensemble des caractéristiques économiques stables, comme le régime économique dans lequel s'insèrent les entreprises. Nous nous sommes intéressés alors à la conjoncture économique, à l'impact de certains chocs comme les crises financières mondiales (2008-2010), qui ont touché particulièrement les entreprises minières, à la présence des institutions financières de proximité, à la possibilité d'accès au crédit, au niveau des taux de change, etc.

La RDC, est caractérisée par une quasi-absence de banque de proximité (BAD, 2012), ce qui bloque l'accès des TPE aux crédits officiels (Mulumba Ngandu, 2014 ; Bonkinga Bofaya, 2009). Une évolution négative de la politique de change couplée à une conduite expansive des politiques monétaires et budgétaires, résultantes des tensions inflationnistes exacerbées par l'érosion de la valeur externe du franc congolais (Emmanuel Gbadi

---

<sup>31</sup> L'exploitation artisanale est par la loi réservée à une catégorie de citoyens, d'abord aux citoyens congolais de plus de 18 ans.

Masiokpo, 2017). Selon la Banque Africaine de Développement (2013), « *le caractère fondant du franc congolais a suscité une profonde défiance envers la capacité de la banque centrale congolaise et des autorités monétaires* ». Conséquence de cette situation, alimentation d'un marché parallèle des changes qui a sévèrement sanctionné les dérives de la politique économique et mis à mal les velléités de stabilisation du cours de la monnaie nationale. C'est ce qui a conduit à une forte dollarisation de l'économie, malgré quelques efforts positifs enregistrés dans l'actif du gouvernement Matata entre 2014-2015<sup>32</sup>.

Le cadre macro-économique très défavorable à l'épargne et au crédit, constitue sans doute, une contrainte à l'entrepreneuriat dans cet écosystème. Notamment les volets relatifs à la dépréciation monétaire et l'inflation récurrentes, la faillite globale du système bancaire et la perte de confiance de la population à son égard, la faiblesse de revenus des populations, la fluctuation des prix ainsi que la « dollarisation » de l'économie. Kalombo Matalatala (2006) souligne l'influence ressentie des autorités du pouvoir public congolais sur les banques tant aux animateurs de ces institutions qu'à la politique monétaire. Il convient d'ajouter à cela, l'insuffisance et l'instabilité des ressources destinées au financement de l'économie, la quasi-inexistence de l'épargne intérieure et l'absence d'un cadre juridique approprié.

Dans l'ensemble, il n'existe que vingt banques en activité pour tout ce grand pays, avec un secteur de crédit à l'économie réelle très concentré (BAD, 2013). Une forte méfiance réciproque entre les banques et leurs clients, s'illustre à travers les différents modes choisis pour épargner l'argent en RDC. A cause de cela, les congolais ont acquis une habitude de garder l'argent à la maison et de payer en espèces leurs transactions. De leur part, les entreprises, encouragées par cette mauvaise politique, ont aussi adopté un comportement d'avoir deux comptes en banque, l'un en monnaie locale et l'autre en devise étrangère. Ce comportement global d'épargne en RDC, est conséquence des troubles sociaux et politiques ainsi que l'instabilité économique, qui ont longtemps perduré dans le pays. Si le dollar est favorable à l'épargne en banque pour les entreprises, on doit se demander dans quelle mesure une telle épargne peut-elle être suffisante pour stimuler l'octroi de crédit en franc congolais par les banques aux très petites entreprises locales.

Par ailleurs, l'étendue des risques dans ce contexte où les dépôts en banque sont brefs, les capitaux propres des banques relativement limités, et l'exercice de droit d'hypothèque sur les immeubles et les biens fonciers sont aussi incertains en cas de défaillance de l'emprunteur. Confrontées à ces multiples difficultés, les banques exigent que le montant de garantie couvre plusieurs fois celui de leurs prêts. Dans le cas où il existerait la possibilité d'un crédit, le montant des garanties requises pour y accéder est très exorbitant, soit environ 26% du montant total sollicité. C'est dans cette perspective, que les quelques crédits accordés ont généralement des délais de remboursement ne dépassant pas 36 mois.

---

<sup>32</sup> Au cours de ces années, cette inflation a ralenti, suivi d'une évolution positive des agrégats monétaires et des soldes budgétaires.



Une durée, qui ne permet pas non plus, aux bénéficiaires des crédits de financer des projets à long terme. Les taux pratiqués par les banques dans le cadre de ces crédits, sont très élevés (Mpanzu Balomba, 2005), ce qui justifie le caractère cher coûté du crédit bancaire dans ce pays.

Une absence quasi-totale de politique de microcrédit en faveur des artisans miniers, les prêts de banques sont plutôt orientés vers des grandes entreprises supposées crédibles. Les entreprises de capital-risque, les business Angel, les prêts d'honneur, etc., sont quasiment absents. Plongé dans une pauvreté sans précédent, le pays n'est favorable ni aux fonds personnels, ni au love money, etc., susceptibles d'apporter un appui au financement de la TPE. C'est dans ce contexte global, que l'accès au financement bancaire constitue une contrainte au développement de l'entrepreneuriat dans ce pays, où la seule source de financement pour les TPE minières est constituée de l'épargne de famille et des tontines rotatives.

### **C - Le marché et concurrence**

Il convient souvent pour cet acteur, de distinguer les différents partenaires se situant à la fois en amont et en aval de l'organisation étudiée. Les premiers sont composés des marchés, qui facilitent l'acquisition des ressources productives et les seconds des marchés qui facilitent la vente et achat des produits de l'organisation. On doit souligner, le fait que des décennies de difficultés de fonctionnement et de mise à mal de la bonne gouvernance en RDC, ont largement contribué à amoindrir la résilience des entreprises publiques aux chocs économiques et à éroser leur capacité à relever les défis de la concurrence. La structure du système productif dans cet écosystème, n'a pas permis que la disparition d'entreprises existantes soit compensée par l'entrée sur le marché local de nouvelles organisations productives. Dans un ouvrage publié aux éditions Harmattan, Blaise Kabongo (2014) qualifie cela d'obstacles à l'investissement en RDC. Avec notamment la prolifération des impôts et des taxes prélevés au niveau des collectivités territoriales, l'environnement fiscal n'incite pas à la formalisation et décourage les aspirations à exister au grand jour, en se dotant d'une comptabilité reflétant l'ensemble des activités de l'entreprise. Selon Blaise Kabongo (2014), « *il arrive souvent que des agents de l'administration publique aillent collecter les impôts ou taxes dues à l'Etat dans les bureaux, les marchés, les structures commerciales, etc. ou aux domiciles des redévolables* ».

Cela peut expliquer en partie, pourquoi aujourd'hui, plus de 70% de l'économie nationale congolaise est plongé dans l'informelle. Selon la fédération congolaise des entreprises (FEC), il n'existe plus que 110 grandes entreprises formelles qui réalisent actuellement à peu près 10% du PIB et 40 % des recettes de l'Etat, contre 1800 vers la fin des années 1980. Dans l'ensemble, la FEC dénombre à 2600 le nombre des entreprises formelles existantes au Congo, dont 1700 TPE (ayant au moins un salarié) plus au moins actives et formelles.

En ce qui concerne particulièrement le secteur de diamant, la gestion clientéliste de la MIBA a amené cette entreprise à une situation de quasi-faillite, accompagnée d'une incapacité structurelle à réaliser des investissements de remplacement et, a fortiori, d'extension. C'est plutôt l'entrée du secteur privé, notamment des artisans dans l'exploitation de diamant, qui a permis une réactivation et un remonté des exportations nationales de diamants.

Par ailleurs, la RDC a créé des nouvelles zones économiques, mais qui relèvent au stade actuel de la théorie au lieu d'être une réalité concrète de réactivation de l'entrepreneuriat. La difficulté de la mise en œuvre de ces zones économiques, reste encore grande (BAD, 2013). L'aménagement des espaces et le problème de l'accès aux facteurs de production restent eux-aussi une préoccupation majeure, qui affaiblit cet acteur de l'écosystème congolais. Le mauvais état des infrastructures portuaires, électriques et d'interconnexions routières, l'inefficacité et le coût élevé des services de transport ainsi que des innombrables tracasseries et prélèvements imposés par une multitude d'institutions, rendent les échanges onéreux, risqués et entravent dans l'ensemble la compétitivité des entreprises (BAD, 2013).

Concernant le marché de travail, certaines restrictions liées au code du travail en vigueur et à son application, constituent d'autres obstacles rédhibitoires et sources d'incertitude, qui réduisent les chances de développement des TPE, y compris pour les grandes entreprises généralement mieux à même de gérer les risques et les coûts. Le SMIG est très bas (soit 1120 FC, équivalent de 1,5 dollar) et s'applique différemment selon les secteurs d'activité. La gestion de la masse salariale privilégie plutôt l'augmentation des effectifs au détriment de la majoration des salaires, ce qui se répercute sur la productivité des entreprises.

Des effets pervers de cette politique salariale dans le secteur public, conduisent parfois à l'inefficacité des agents de l'Etat et affectent le niveau de l'effort qu'ils sont prêts à consentir, leur loyauté et, le cas échéant, leur probité (Kandolo Kapiten, 2007). Ce qui pousse les agents de l'Etat au comportement déviant et à la corruption (Blaise Kabongo, 2014), qui caractérisent la faiblesse institutionnelle, avec tous les impacts sur le fonctionnement et la performance des entreprises privées.

Sur le plan de la qualification de la main d'œuvre, l'Etat congolais consacre une très faible partie de son budget à l'éducation, surtout pas à la formation professionnelle ou encore entrepreneuriale, qui semblent être les parents pauvres de ce système éducatif. Malgré la présence de l'INPP, le problème de la qualification de la main d'œuvre et de son employabilité reste une véritable préoccupation dans ce marché congolais. Même si jusqu'aujourd'hui les écoles sont placées sous le contrôle de l'Etat, son attitude de désengagement laisse toujours une large place au contrôle de la qualité éducative par les parents, une des raisons de la faiblesse du niveau de l'éducation. Ce type de surveillance décentralisée assurée par les

financeurs privés (parents), concourt aussi à générer des inégalités dans les capacités acquises par les jeunes du pays. Le processus de formation déterminé par ces mêmes financeurs et leur situation économique, valident moins la qualité et l'adaptation de l'éducation congolaise aux besoins de l'entreprise.

Pour des raisons de simplification de l'analyse, dans cet acteur contrairement aux autres, nous désignons par marché, les différentes interactions entre acteurs, susceptibles de contribuer positivement ou négativement au développement des artisans miniers. En effet, nous considérons que cet acteur est constitué des entreprises industrielles, qui jouent le rôle de dominators, des entreprises de la petite mine qui elles jouent le rôle de keystone et des artisans miniers que nous désignons de niche players (Isckia, 2007). En effet, pour faire face à ces impasses de l'acteur marché, les artisans acquièrent certaines ressources rares telles que le savoir, l'outil mécanisé, etc., grâce aux collaborations nouées avec les entreprises de la petite mine. Ces dernières collaborent avec les artisans, leur laissant des parties de mines sur les concessions supposées moins viables pour l'exploitation industrielle. La production issue d'une telle exploitation est d'office achetée par ces mêmes entreprises de la petite mine.

Ainsi, pour accroître la productivité et les profits liés à de telles opérations, tout en améliorant la coopération et en favorisant de bonnes relations avec les mineurs artisanaux, ces entreprises de la petite mine investissent pour mécaniser une partie des activités artisanales. Elles aident dans ces cas, les mineurs artisanaux à construire par exemple les routes d'accès aux mines et dans le transport des matériaux d'exploitation. Dans d'autres cas, ces entreprises participent à l'extraction du gravier dur dans les mines appartenant aux artisans, mais estimé payant avec de l'équipement mécanisé. Des telles collaborations accroissent la productivité et assurent la performance, autant des mineurs artisanaux que de ces entreprises partenaires, et par conséquent contribuent à une véritable création de valeurs dans cette activité.

C'est en considération de ces collaborations, que nous désignons dans ce travail, les entreprises de la petite mine comme les Keystones de cet écosystème, vu le rôle très significatif qu'elles jouent tant dans la création des connaissances que dans la redistribution de la valeur monétaire créée au sein du réseau. Dans la pratique, elles ne cherchent pas à contrôler l'ensemble du réseau et des acteurs de diamant, mais cherchent tout simplement à se positionner sur quelques nœuds en profitant de l'apport des artisans. Par définition, les keystones ont très souvent recours à des stratégies qui leur permettent de tirer parti des contributions des autres acteurs du réseau en leur facilitant l'accès à certaines ressources et s'inscrivent généralement dans des logiques de type « win-win-win » par rapport aux autres acteurs et pour l'écosystème (Isckia, 2007).

La pratique dans ce marché montre que les entreprises de la petite mine profitent des

artisans de deux façons : d'abord, la production de l'exploitation de la mine qui n'aurait pas été exploitée de manière industrielle, ensuite l'achat des minerais. C'est pourquoi, si pour Isckia qui indique à la page 7 de son article, que la relation d'un écosystème est différente d'un réseau d'entreprises, au regard de ce qu'il pense que l'écosystème ne renvoie pas directement à une logique de transaction, bien le secteur de diamant montre le contraire. En effet, il est démontré dans ces collaborations entre la petite mine et les artisans, que toute la production issue d'une opération commune est de commun accord, vendue à l'entreprise de la petite mine partenaire à cette opération. En plus, les accords de préfinancement entre les mineurs et les comptoirs d'achat sont construits dans un objectif de vente pour le premier et d'achat pour le dernier.

Cette stratégie relationnelle des TPE au Kasaï est clairement expliquée par Mulumba Ngandu (2014) qui indique, que 83 % des petites entreprises qui réussissent à Mbuji-Mayi (ville capitale du diamant), ont des relations contractuelles avec leurs fournisseurs. Mulumba souligne la présence dans son étude, des relations chaudes entre acteurs, qui s'opposent aux relations froides basées sur la recherche d'intérêts égoïstes. On trouve très peu de petits entrepreneurs à succès parmi ceux qui n'ont pas de contacts avec d'autres PME, indique-t-il. Selon Mulumba Ngandu, « *Malgré leur confinement géographique, les petits entrepreneurs de Mbuji-Mayi ont réussi même à établir des « connexions transnationales », qui leur permettent de survivre. En se regroupant, quelques-uns arrivent à intégrer les pratiques locales dans un marché global. Une habileté stratégique renouvelée constitue l'un des piliers de leur réservoir de savoir-faire qui s'est façonné dans le temps. L'ouverture de ce réservoir et sa flexibilité d'adaptation aux différents acteurs, européens, ouest-africains, indiens, libanais et asiatiques, a façonné leurs dispositifs, pratiques et « branchements » sur des sous-ensembles régionaux et internationaux. Différents centres et localités sont ainsi mis en réseaux, et connectés par ces acteurs qui ont à la longue façonné un mode opératoire transnational. La mesure de leur performance va donc consister à analyser l'évolution d'un certain nombre de facteurs par rapport aux objectifs de départ ».*

Par ailleurs, la grande entreprise industrielle, en l'occurrence la MIBA, joue un rôle négatif, ce qui nous conduit à la désigner sous le terme de dominators (Isckia, 2007). Le rôle des grandes entreprises minières publiques (industrielles), consiste à occuper toutes les niches du secteur via leurs actuelles stratégies d'intégration par des joint-ventures signés avec plusieurs entreprises étrangères. Cela, en vue de garder le maximum de contrôle et de s'assurer ainsi la main mise sur la valeur créée, avec objectif d'extraire le maximum de valeur sans la redistribuer aux autres acteurs. Ainsi, voulant conserver leur contrôle sur ce marché, on voit la MIBA<sup>33</sup>, après l'arrêt de sa production au dernier trimestre 2008, signer plusieurs joint-ventures et la Sengamine<sup>34</sup>, qui a cessé de fonctionner depuis 2005 vendre ses actions

---

<sup>33</sup> La MIBA exploite le diamant depuis 1961 en remplacement de la société Forestière et minière de Bakwanga, en sigle Forminière, filiale de la société Générale de Belgique, qui a exploité depuis 1920.

<sup>34</sup> La Sengamine est née vers l'année 2000 pendant que le Congo subissait la guerre d'agression imposée par certains pays voisins. Ses actions étaient constituées de 80 % pour l'ONR (une partie du groupe Oryx, basé à Oman, une entreprise minière privée constituée en société dans les îles Caïman) et de 20% pour La MIBA.

à first african diamonds limited. Cette dernière, est une société dirigée par un entrepreneur sud-africain, Mike Num, qui détiendrait 80% des parts de la Sengamine qui appartenait autrefois à l'ONR.

### **D - Le support**

Généralement, cet acteur est caractérisé par des partenaires susceptibles de concourir au développement de la TPE en dehors du système public. Dans les environnements des pays avancés, ces partenaires les plus souvent énumérés par des auteurs sont les incubateurs, les pôles de compétitivité, les districts industriels, les groupes d'influence, les écoles et centres de formation professionnels, etc. Ce qui nous permet de décrire le support de l'écosystème congolais de la manière suivante :

- Incubateurs, pôles de compétitivité, districts industriels (**absents**)
- Infrastructures de transport (**quasi-absentes**)
- Communication avec un coût élevé malgré une présence forte des entreprises de communication et des réseaux internet
- Groupes d'influence susceptibles d'encourager les contacts entre artisans (**absents**)
- Écoles, universités et centres de formation pour l'entrepreneuriat (le système éducatif n'est pas favorable en l'endroit de l'entrepreneuriat, pas de partenariat Etat-institution de formation, etc.)

On s'attendait qu'avec la création d'un service spécialisé « SAESCAM », l'Etat avait pris la bonne température du secteur minier artisanal pour lui apporter une thérapeutique de choc, sur tous les fronts : celui du financement, de l'organisation structurelle, de l'équipement technologique, de l'encadrement commercial, social et environnemental et celui de la formalisation sous toutes ses formes. Cependant, cela ne semble guère avoir été le cas.

Au-delà, la FEC (2015) trouve dans la gestion peu innovante et peu transparente effectuée par la société nationale en charge du secteur énergétique un autre facteur qui freine le développement des entreprises minières en RDC. Selon cette fédération, « *des initiatives visant à contourner, voire supplanter les structures existantes sont réduites à néant par un lobbying effectué par les acteurs actuels qui préfèrent le statu quo, à caractère monopolistique* ».

### **E - La culture**

Cet acteur, comprend les modes de vie, les valeurs morales et esthétiques, les courants de pensée de la société qui influencent les besoins économiques.

- L'entrepreneuriat dans ce secteur, est un choix de vie respectable qui apparaît de fois comme une culture de pari entre les jeunes de la région (le travail dans le diamant est parfois privilégié et même valorisé par rapport aux autres métiers) ; ce qui explique, pendant quelques années, une fuite de la population active de l'agriculture, de l'enseignement et de la fonction publique pour rejoindre l'exploitation de diamants.

- La prise de risque (on peut constater une prise de risque d'abord dans la mise de fonds familiaux à l'entreprise et ensuite au sein de réseaux établis par les artisans eux-mêmes. Cependant, il n'existe aucune structure publique ou privée, qui encourage cette prise de risque. Ce qui se justifie par un manque de prise de risque par des grandes entreprises et les banques pour accompagner ces artisans)
- L'erreur et l'échec sont tolérés (oui, mais au niveau de famille et des artisans eux-mêmes)

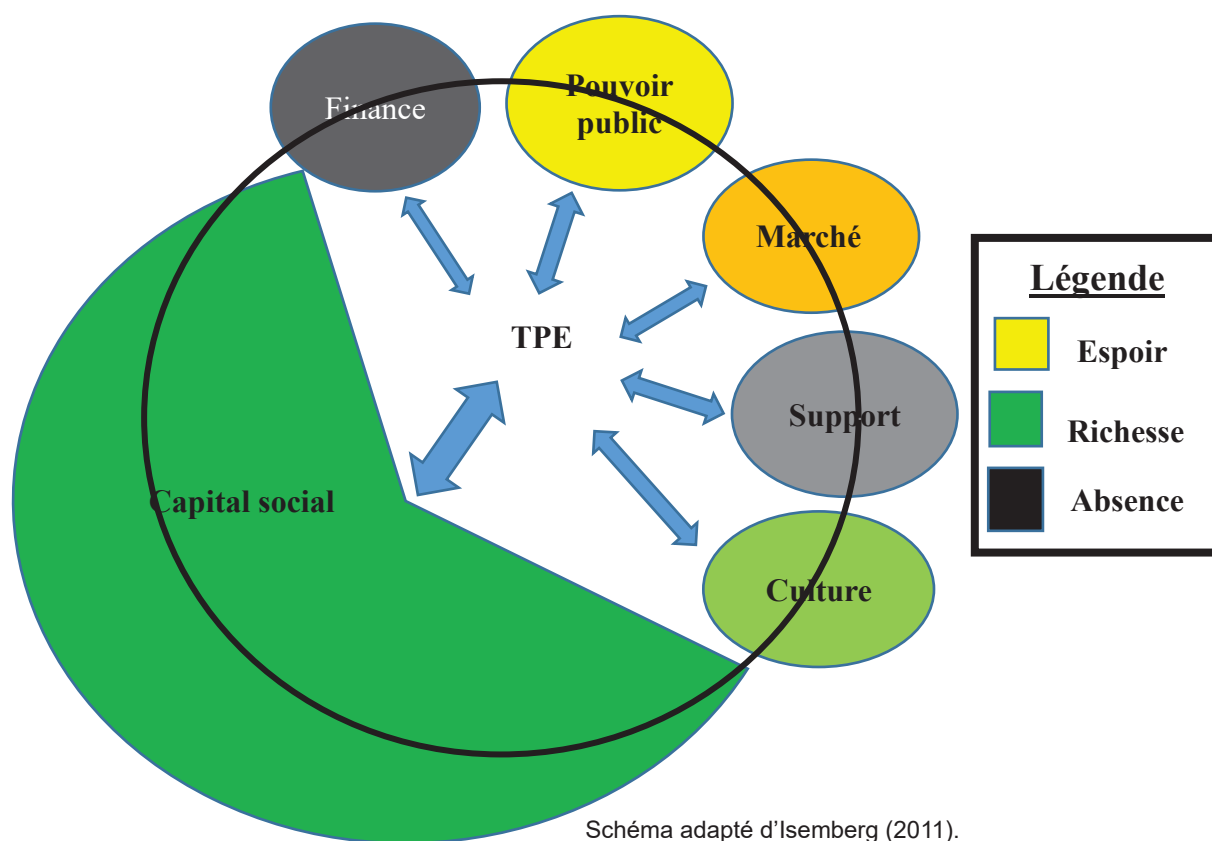
### **F - Le capital social**

La considération de cet élément pour ce travail, est dans le sens de montrer que c'est le capital social qui est à la base de toute la réussite des artisans miniers artisanaux et de leurs organisations. En effet, les ressources issues de la possession du capital social, agissent en remplacement de tous les autres acteurs et toutes les structures institutionnelles qui manquent à cet écosystème. Ainsi, à l'absence du financement des banques, le capital social permet par exemple de trouver de fonds auprès des amis, de familles, ou à travers les tontines rotatives. À l'absence de structures comme les incubateurs et les pôles de compétitivité, on voit des initiatives entre artisans dans la constitution des coopératives, dans lesquelles des petites formations sont possibles et des nouvelles connaissances sont acquises. Contrairement au sens du capital humain et du capital financier en occident, tous les rôles de ces capitaux sont joués par le capital social dans l'exploitation artisanale de diamant au Kasai (il n'y a ni université, ni école orientée vers cet objectif).

Le capital social permet également une multiplication des interactions et par là créer des valeurs multiples (la confiance mutuelle permet de nouer multiples interactions et produit des contacts ou liens multiples). C'est dans cette perspective, que pour Mulumba Ngandu et Mutombo (2014), la petite entreprise au Kasai bénéficie de l'appui du système socio-culturel de son promoteur ; *« la vie d'une petite entreprise dépend en partie des liens que son promoteur entretient avec son entourage. Déterminées par des règles de solidarité, ces relations et ces liens, créent des droits et des obligations qui font que toute personne se sente bénéficiaire potentiel des services des autres »*.

A partir de ces différentes indications, nous présentons l'écosystème entrepreneurial des TPEA minières en République Démocratique du Congo et ses principaux acteurs, conformément aux sens des couleurs dans ce pays, de la manière schématisée à la page suivante :

**Figure 4 : L'écosystème entrepreneurial des TPE minières au Congo**



### **§ 3 - Description des forces et faiblesses des acteurs de l'écosystème congolais.**

L'étude sur les contraintes de l'investissement en république démocratique du Congo réalisée par la BAD en 2012 résume la faiblesse de tous les acteurs de cet écosystème à travers des indications suivantes :

- L'absence d'un environnement favorable à l'initiative privée, notamment la fiscalité rigide et non adaptée, l'insécurité judiciaire, la relative qualité de la main d'œuvre et la problématique du financement des petites entreprises locales ;
- L'énorme déficit infrastructurel (transport et énergie) et l'inefficacité des services logistiques qui entraînent des surcoûts économiques importants ;
- La faiblesse de la gouvernance publique ;
- La faiblesse des institutions de promotion du secteur privé et du dialogue public-privé ;
- Le mauvais état des infrastructures portuaires, électrique et d'interconnexions routières ;
- L'inefficacité et le coût élevé des services de transport ainsi que des innombrables tracasseries et prélèvements imposées par une multitude d'institutions, etc.

Selon la BAD (2013), *les principales contraintes à la dynamique économique en rdc, sont liées au déficit des services d'infrastructures, à la faible qualité de la gouvernance, au déficit de capacités institutionnelles et à un environnement des affaires peu favorable.* Tous les éléments énumérés, rendent les échanges et la création de l'entreprise onéreux, risqués, et entravent la compétitivité des entreprises existantes, conformément au tableau suivant :

**Tableau 3 : forces et faiblesses des acteurs de l'écosystème entrepreneurial congolais**

| Acteurs               | Forces   | Faiblesses  |
|-----------------------|--|---|
| <b>Pouvoir public</b> | <p><i>Lois et règlements susceptibles de favoriser l'entreprise artisanale (indication des zones d'exploitation artisanales, les limites en surface et en profondeur de ces exploitations, les personnes ayant qualité, etc.) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-loi n°007/2002 du 11 juillet 2002 portant code minier,</li> <li>-le décret n° 038/2003 du 26 mars 2003, portant règlement minier,</li> <li>-le processus de Kimberley mis au point en 2003,</li> <li>-les principes de l'ITIE approuvés en mars 2005,</li> </ul> <p><i>Des barrières fiscales et législatives (des taxes et impôts, des droits d'exploitation et cartes d'artisans miniers à acheter pour accéder au secteur. L'exploitation artisanale réservée à une catégorie de citoyens, d'abord aux citoyens congolais de plus de 18 ans).</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence d'institutions de recherche,</li> <li>-Absence de subventions et d'appels d'offre,</li> <li>-climat politique incertain (Mulumba Ngandu et Tshizanga Mutshipanga, 2009)</li> <li>-Absence de partenariat Etat-privés,</li> <li>-pas de stratégie industrielle (Mulumba Ngandu et Tshizanga Mutshipanga, 2009)</li> <li>-D'importants facteurs de non croissance ou de blocage à l'entrepreneuriat (Mulumba Ngandu et Tshizanga Mutshipanga, 2009)</li> <li>-coûts de création d'entreprise très élevé (BAD, 2012 ; 2013),</li> <li>-Pas de prise en compte de l'entrepreneuriat au niveau de l'exécutif (ministère du travail, plan, etc)</li> <li>-exigence des primes de la part des dirigeants politiques et administratifs avant passation d'un marché (Blaise kabongo, 2014)</li> <li>-système de recouvrement de taxes trop bureaucratique (BAD, 2012 ;</li> <li>-plusieurs taxes (BAD, 2012 ; 2013)</li> <li>-justice lente et non favorable à l'entrepreneuriat</li> <li>-instabilité politique et sociale interminables occasionnant des conflits (Youthmap, 2013)</li> </ul> |
| <b>Support</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-présence forte des entreprises de communication et des réseaux internet,</li> <li>-présence associations coopératives (existence de plusieurs coopératives, autres associations des mineurs artisanaux, etc.),</li> <li>-présence de quelques comptoirs d'achat de diamants participant à travers les préfinancements accordés aux artisans, etc.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-le coût de la communication très élevé</li> <li>-absence d'incubateurs, des pôles de compétitivité, des districts industriels, etc.</li> <li>-absence de tout groupe d'influence,</li> <li>-système éducatif non favorable en l'endroit de l'entrepreneuriat (absence écoles de gestion et centres de formation pour l'entrepreneuriat, absence de formation professionnelle (Youthmap, 2013, Bad, 2012)</li> <li>-accès limité à une éducation de qualité (Youthmap, 2013)</li> <li>-plus de 7,3 millions d'enfants non-scolarisés âgés de 5 à 17 ans, avec plus de la moitié des filles (Youthmap, 2013)</li> </ul>   |
| <b>Finance</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fonds personnels, love money, etc. (exclusivement issus de l'épargne de famille et des tontines rotatives).</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-inflation recorrente (Gbadi Masiokpo, 2017)</li> <li>-absence d'une politique de micro-crédit</li> </ul>  |



|                |   |   |
|----------------|---|---|
|                |   | <p>en faveur des artisans,<br/> - financement formel de banques aux artisans quasi absent et cher (BAD, 2012 ; Bonkinga Bofaya, 2009 ; Simone Schwarz, 2011)</p> <p>- les prêts de banques plutôt orientés vers des grandes entreprises supposées crédibles,</p> <p>- méfiance des banques aux clients (BAD, 2012 ; 2013)</p> <p>- dépréciation de la monnaie nationale (Gbadi masiokpo, 2017)</p> <p>- baisse continue des réserves de change (Gbadi Masiokpo, 2017)</p> <p>- culture de thésaurisation et de transactions en liquide (Blaise Kabongo, 2014).</p> <p>- crédit essentiellement à CT (BAD, 2012 ; 2013)</p> <p>- crédit à l'économie réelle très concentré (BAD, 2012 ; 2013)</p> <p>- augmentation continue de la dette intérieure (Gbadi Masiokpo, 2017)</p> <p>- quasi-absence des banques de proximité, (Bad, 2012)</p> <p>- absence d'entreprises de capital risque, des business Angel et de prêt d'honneur.</p> |
| <b>Culture</b> | <p>- l'entrepreneuriat dans ce secteur, est un choix de vie respectable qui apparaît de fois comme une culture de pari entre les jeunes de la région (le travail dans le diamant est privilégié et même valorisé par rapport aux autres métiers) ;</p> <p>- ce qui explique, depuis quelques années, une fuite de la population active de l'agriculture, de l'enseignement et de la fonction publique pour rejoindre l'exploitation de diamants,</p> <p>- une prise de risque d'abord dans la mise de fonds familiaux à l'entreprise et ensuite au sein de réseaux établis par les artisans eux-mêmes,</p> <p>- l'erreur et l'échec sont tolérés au niveau de famille et des artisans eux-mêmes</p> | <p>- absence d'une culture fiscale qui incite à l'investissement, ni dans l'artisanat, ni dans les coopératives minières, etc.,</p> <p>- aucune structure publique ou privée, qui encourage la prise de risque. Ce qui se justifie par un manque de prise de risque par des grandes entreprises et les banques pour accompagner ces artisans</p> <p>- l'entrepreneuriat n'est pas enseigné comme outil créatif et une option professionnelle des personnes.</p> <p>- l'erreur et l'échec ne sont pas tolérés au niveau de l'Etat et des institutions publiques</p>  |

|                              |  |  |
|------------------------------|--|--|
| <p><b>Marché</b></p>         | <p>-collaboration entre la petite mine et les artisans, leur permet :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*accès à l'outil mécanisé,</li> <li>*acquisition de savoir-faire,</li> <li>*expertise en géologie et en administration de la coopération,</li> <li>*construction des routes d'accès,</li> <li>*extraction du gravier dur,</li> </ul>  | <p>-Les entreprises minières publiques (Industrielles) jouent un rôle de <b><u>Dominators</u></b>, qui consiste à occuper toutes les niches du secteur via des stratégies d'intégration par des joint-ventures signés avec plusieurs entreprises étrangères, leur permettant de garder le maximum de contrôle et de s'assurer ainsi la main mise sur la valeur créée, avec objectif d'extraire le maximum de valeur sans la redistribuer aux autres acteurs.</p> <p>Sous qualification de la main d'œuvre nationale (Youthmap, 2013).<br/>Ecart entre programme d'enseignement et besoin du marché du travail (Youthmap, 2013)<br/>Plus de 73% des chômeurs dont 68% hommes et 42% femmes (Youthmap, 2013 ; Blaise Kabongo, 2014).</p> |
| <p><b>Capital social</b></p> | <p>-Le capital social permet par exemple de trouver de (love money) fonds auprès des amis, de familles, des clients ou à travers les tontines rotatives,</p> <p>- initiatives entre artisans dans la constitution des coopératives, dans lesquelles des petites formations sont possibles et des nouvelles capacités organisationnelles sont acquises,</p> <p>-le rôle de capital humain et financier joué par le capital social (il n'y'a ni université, ni école orientée vers cet objectif),</p> <p>-Le capital social permet également une multiplication des transactions et par là créer des valeurs telles que la connaissance (la confiance antérieure permet multiples actions, produit des nouveaux contacts et des nouvelles relations)</p> |  |

Reconnaissant dans ce premier travail sur un terrain rarement investigué, la difficulté de quantifier les différentes contributions des acteurs de l'écosystème entrepreneurial, nous estimons tout de même avoir rassemblé une somme importante d'informations, qui seront exploitées par les scientifiques, les décideurs d'entreprises et le pouvoir public. Ainsi, bien que nous reconnaissons qu'il y a encore beaucoup de problèmes conceptuels et empiriques inhérents à la production de telles valeurs, nous pensons que ce premier exercice scientifique est essentiel pour plusieurs raisons suivantes :

- Rendre l'intervalle des valeurs potentielles des actions des acteurs de cet écosystème ;
- Établir au moins une première approximation de la taille relative des acteurs globaux de cet écosystème ;
- Mettre en place une structure pour les analyses qui seront approfondies ultérieurement ;

- Identifier les acteurs faibles ou n'ayant aucune influence, forts ou ayant plus d'influence sur la performance des TPE ;
- Stimuler des recherches complémentaires et le débat sur cette question de contexte difficile.

Par ailleurs, les différents travaux et problématiques parcourus au cours de nos recherches présentent plusieurs incertitudes et contradictions sur cet environnement entrepreneurial. Cela peut se justifier des jugements par procuration sans avoir eu réellement accès aux données de terrain. Ce qui indique que notre représentation trouve une pertinence, qui augmenterait probablement :

- Avec un effort complémentaire pour étudier et chiffrer une gamme plus large des acteurs de cet écosystème défavorable à l'entrepreneuriat ;
- Avec l'incorporation des représentations plus réalistes de la dynamique et de l'interdépendance des acteurs dans cet écosystème global.

#### **§ 4 - Contexte des TPEA minières à l'origine du questionnement**

##### **A - Découvrir la TPEA**

Il existe plusieurs façons de classer une entreprise, parmi lesquelles : la nature de l'activité, le secteur économique, la taille et le statut juridique. Selon le critère de la taille, il n'existe pas une définition uniforme, chaque environnement utilise des critères qui lui sont propres. C'est ainsi qu'une PME dans un pays donné peut être considérée comme une grande entreprise dans un autre pays. Quelle que soit les éléments retenus, on fait souvent référence à l'effectif (nombre de personnes occupées) et au chiffre d'affaires, pour définir en taille une entreprise. Le décret n° 2008-1354 du 18 décembre 2008, portant Loi de Modernisation de l'Économie (LME) en France et applicable depuis le 1er janvier 2009, distingue à cet effet, quatre catégories d'entreprises :

- Les grandes entreprises (GE), qui emploient plus de 5000 salariés
- Les entreprises de taille intermédiaire (ETI), qui emploient un effectif inférieur à 5000 et ayant un chiffre d'affaires annuel maximum de 1,5 milliards d'euros ainsi qu'un total bilan annuel ne dépassant pas 2 milliards d'euros.
- Les petites et moyennes entreprises (PME), qui emploient un effectif allant de 50 à 250 personnes et ayant un chiffre d'affaires ne dépassant pas 50 millions d'euros.
- Les très petites entreprises<sup>35</sup> (micro-entreprises), qui cumulent deux caractéristiques : le nombre de salariés inférieur à 10 et le chiffre d'affaires ou le total du bilan inférieur à 2 millions d'euros.

En République Démocratique du Congo, selon la charte des PME et de l'artisanat

---

<sup>35</sup> En France, la TPE n'est pas une forme juridique en soi mais une simplification de la formalité de déclaration d'activité. Elles sont des micro-entreprises qui ne relèvent ni du statut d'auto-entrepreneur, ni du régime fiscal de la micro-entreprise (Hervé Bacheré, 2012). Conformément à la LME (2008), le statut de la TPE est réservé aux travailleurs et employeurs indépendants.

(2009), « une PME est toute unité économique dont la propriété revient à une ou plusieurs personnes physiques ou morales et qui présente les caractéristiques suivantes : un nombre d'emplois permanents de 1 à 200 personnes par an, un chiffre d'affaires hors taxes compris entre 1 et 400.000 USD, une valeur des investissements inférieur ou égale à 350.000 USD et un mode de gestion concentré ». Selon cette charte (**annexe 12**), rentre dans cette catégorie de PME, « la micro-entreprise ou la très petite entreprise, la petite et la moyenne entreprise ». La très petite entreprise ou la micro-entreprise en RDC répond aux critères et seuils suivants :

- Avoir un effectif compris entre 1 et 5 employés,
- Avoir un chiffre d'affaires annuel hors taxes variant entre 1 et 10.000 USD,
- Avoir une valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise inférieur ou égale à 10.000 USD et
- Avoir un mode de gestion concentré.

De manière générale, les TPE, sont tournées vers l'économie locale et recouvrent une grande diversité de formes juridiques et de métiers. On les trouve dans les métiers tels que : l'artisanat, le commerce de proximité ; les services à la personne ; la restauration, l'hôtellerie, le bâtiment, le secteur minier, les professions libérales, les start-ups, etc.

Le chapitre trois de la charte congolaise des PME et de l'artisanat, définit l'artisanat comme le secteur qui regroupe des entreprises artisanales. En ce sens, la très petite entreprise artisanale (TPEA), est toute unité économique dont la propriété revient à une personne physique exerçant une activité de production, de services ou de l'Art à caractère manuel et/ou mécanique (Charte des PME de l'artisanat, 2009). En RDC et particulièrement dans les secteurs minier et forestier, les critères chiffres d'affaires et investissements pour les TPEA restent encore illimités (Charte des PME et de l'artisanat, 2009).

Ces petites structures, très peu étudiées et difficiles à cerner, se distinguent des autres catégories d'entreprises par leur fragilité et leurs modes de financement spécifiques. Ce sont des unités pour lesquelles on dispose de peu de données comptables exploitables et dont plus de la moitié n'emploie pas de salarié (INSEE, 2015).

Le développement des TPE et/ou TPEA constitue aujourd'hui, un enjeu majeur pour la croissance, l'emploi et la vitalité du tissu économique régional dans chaque pays au monde, en particulier ceux en difficulté comme la RDC. Tout le monde s'accorde, pour dire, en ces temps de turbulences économiques et sociales, tous les biens que l'on pense de cette catégorie d'entreprises dans l'absorption des flots de pauvreté, dans le rehaussement du niveau de vie ou dans le développement économique et technologique des régions locales.

## **B - Contexte particulier des TPEA minières de diamants**

Comme la plupart d'industries au monde, l'industrie minière congolaise en général et celle de diamants en particulier, n'a pas échappé à la libéralisation et à la globalisation. En

effet, depuis l'époque coloniale jusqu'en 1960, le marché mondial de diamants, tout comme ceux d'autres produits miniers, fut relativement fermé autour d'un nombre restreint de bourses (la Bourse du diamant d'Anvers ou la London Metal Exchange) avec pour conséquence, un nombre restreint de producteurs et de consommateurs (Éric Kennes, 1999). Après cette période, la plupart des pays au monde, fut indépendants et le marché des produits miniers s'est ouvert petit à petit, en faisant introduire un nombre de plus en plus important d'acteurs privés<sup>36</sup>. Depuis, le secteur minier est devenu imprévisible, conjoncturel, complexe, et les crises qui se sont suivies entre 2008 et 2010, ne sont pas les seules explications des difficultés que rencontrent les entreprises dans cette industrie.

Sur le plan du continent africain, on peut noter le fait que les systèmes politiques patrimoniaux mis en place dans tous les pays, n'ont pas favorisé des exploitations minières artisanales rationnelles et orientées vers le futur. Dans tout le continent, le secteur artisanal de l'industrie minière, en particulier le diamant y souffre souvent de la vétusté de l'outil de production, du sous-investissement, du manque de financement, de la sous qualification de la main d'œuvre et d'une forte influence d'un lobbying extérieur.

Dans ces conditions globales, rien n'a échappé au départ, à l'informalisation générale du secteur minier artisanal en république démocratique du Congo. Partout dans ce pays, des artisans de diamants, se sont livrés à un travail dangereux. Ces exploitations artisanales ont aussi contribué largement au commerce informel et illicite, au financement des groupes armés, aux accidents mortels, au travail d'enfants et à la pollution de l'environnement. Plusieurs travaux ont déjà démontré les effets dévastateurs de l'exploitation minière artisanale au Congo tant sur le plan social qu'environnemental (Orru et al, 2007 ; Sara Geenen et Stefan Marysse, 2008 ; Kumwimba Musao, 2009)<sup>37</sup>. Tous ces travaux soulignent la façon dont les mineurs artisanaux travaillent sans équipement de protection dans des puits non étayés et non ventilés, l'emploi d'enfants mineurs, la déforestation et le détournement des eaux (Ngidjima et Lagarde, 2015)<sup>38</sup>. En RDC, de nombreux groupes rebelles ont financé leur occupation par l'exploitation des minerais (OGP sud kivu, 2010). Un rapport des experts des Nations Unies du 12 avril 2001, affirme, que les principaux motifs du conflit en RDC sont devenus l'accès, le contrôle ainsi que la commercialisation de cinq ressources minérales de première importance qui sont le Colombo-tantalite, le diamant, le cuivre, le cobalt et l'or (OGP sud kivu, 2010). Ce qui corrobore la réalité des exploitations minières artisanales dans toute la sous-région d'Afrique subsaharienne (Seydou Keita, 2001 ; Souleymane Dembélé, 2008 ; Jolien Schuri et al, 2011).

---

<sup>36</sup> Voir BOMSEL, O. (1990), *L'investissement minier et métallurgique dans le Tiers Monde : la fin des grands projets ?* Paris, Centre de développement de l'OCDE, OCDE, 1990, pp.19-21.

<sup>37</sup> Cette facilité à provoquer des problèmes multiples, est due à plusieurs raisons : le manque d'outil mécanisé (ou l'utilisation d'un outil rudimentaire), le non accès au financement formel des banques par les artisans, le manque des savoirs autant sur la géologie que sur l'expertise minière par les acteurs de ce secteur, le manque d'un accompagnement au développement des jeunes entreprises, etc.

<sup>38</sup> Ces conditions de travail et l'insuffisance de l'outil, conduisent à des effets tels que les éboulements de terre et l'appauvrissement total des richesses aquatiques et des terres qui devraient servir à d'autres activités économiques telles que l'agriculture et l'élevage.

Ces différents problèmes ont donné lieu à des vives critiques<sup>39</sup> sur le plan local, régional et international. D'où l'emploi par certains auteurs, des termes tels que « le diamant du sang » et « de la misère »<sup>40</sup>, (Orru et al, 2007 ; Sara Geenen et Stefaan Marysse, 2008) ou « de la guerre » (Jolien Schuri et al, 2011).

Ainsi, plusieurs initiatives ont émergé au niveau mondial, pour une prise de conscience et une amélioration des conditions générales dans l'industrie minière. Notamment l'Initiative pour la Transparence dans l'Industrie Extractive (ITIE) annoncée lors du Sommet Mondial pour le Développement Durable à Johannesburg en 2002 et lancée officiellement à Londres en 2003. C'est aussi le cas de la Vision Africaine des Mines adoptée par la conférence des Ministres en charge, en octobre 2008 et approuvée par le sommet des Chefs d'Etat et des Gouvernements de l'Union Africaine en février 2009 à Addis Abeba, en Ethiopie. En plus, les ministres africains en charges des mines, ont aussi, au cours de leur conférence du 15 au 16 décembre 2011 à Addis Abeba, adopté la déclaration sur l'exploitation durable des industries extractives en Afrique. Bien auparavant d'ailleurs, l'Organisation internationale du travail (OIT), avait déjà émis en juin 1995, sa convention n° 176 sur la sécurité et la santé dans les mines, une convention qui est entrée en vigueur le 05 juin 1998.

Une autre initiative mondiale, concerne le Forum intergouvernemental sur l'exploitation minière, les minéraux, les métaux et le développement durable (FIG), qui a eu pour objectif de renforcer et de promouvoir la contribution du secteur minier au développement durable. A l'initiative conjointe de l'Afrique du Sud et du Canada née lors du Sommet sur le développement durable de Johannesburg en 2002, le FIG lancé en 2005, se présente comme un cadre de dialogue entre les pays, dans l'objectif de favoriser le développement minier durable.

Concernant l'exploitation artisanale du diamant en particulier, on peut constater la mise en place du Processus de Kimberley et de son système de certification, dont l'origine remonte à mai 2000, date à laquelle les différents pays producteurs de diamants d'Afrique se sont réunis en Afrique du Sud, à Kimberley. Au cours de ces assises, il était question pour les différents Etats présents, de débattre sur les moyens à employer pour mettre un terme au commerce des « diamants de la guerre » et veiller ainsi à ce que leur commerce ne finance plus les activités de guerre. Ce qui a conduit, l'Assemblée générale des Nations Unies à l'adoption d'une résolution en faveur de la création d'un cadre mondial de certification des diamants en 2002. Ce cadre est nommé, « le système de certification de Kimberly », auquel la République Démocratique du Congo a adhéré en 2003.

---

<sup>39</sup> Un nombre croissant d'institutions et d'ONG ont dans la dernière décennie a ainsi commenté sur le rôle négatif de cette activité minière artisanale.

<sup>40</sup> Pendant la guerre en RDC (1998-2003), les ressources naturelles, notamment les diamants, ont joué un rôle critique, comme plusieurs auteurs l'ont montré (Orru et al, 2007 ; Sara Geenen et Stefaan Marysse, 2008). D'autres recherches par ailleurs, mentionnent les conflits, la mauvaise condition de travail, utilisation des enfants dans les mines artisanales de diamants (banque mondiale, rapport 2008) et des revenus moindres tirés par ces exploitants (commission justice et paix belge francophone, 2012).

Dans la même perspective, très récemment en juin 2012, en marge de la réunion intersession de ce même Processus de Kimberley, l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID), l'Initiative Diamant et Développement (DDI) et la Banque mondiale ont organisé une conférence sur le Renforcement du potentiel de développement de l'extraction artisanale et à petite échelle. Afin de permettre d'intégrer les objectifs de développement durable dans la mise en application du Processus de Kimberley, les différents participants à cette conférence ont proposé la mise en place d'un Forum d'action minière (FAM) qui compléterait désormais les efforts du Groupe de travail sur la production artisanale et alluviale (GTPAA) et de l'Initiative Diamant et Développement (DDI).

Au plan national, le gouvernement de la RDC n'est pas restée à la marge et a déjà pris plusieurs mesures nécessaires pour la traçabilité des minerais, la réduction du travail des enfants, l'encadrement de la production et de la commercialisation des diamants : -l'OL n°007/2002 du 11 juillet 2002 portant code minier, complétée par l'AM n°193/01 du 31 mai 2003 portant règlement minier ; -Le Décret n°047-c/2003 du 28 mars 2003 portant création et statut d'un service public dénommé Service d'Assistance et d'Encadrement du Small Scale Mining ou production minière à petite échelle (SAESSCAM) ; -Le Décret du Premier Ministre n° 011/28 du 07 juin 2011 fixant les Statuts d'un Etablissement Public dénommé Centre d'Evaluation d'Expertise et de Certification des substances Minérales Précieuses et Semi-précieuses (CEEC) ; -L'AM n° 2503/CAB.MIN/MINES/01/2007 du 05 février 2007 portant procédure d'évaluation, d'expertise et de certification des substances minérales ; -L'AIM n°0711/CAB.MIN/MINES/01/2010 et n°206/CAB/MIN/FINANCES/2010 du 15 octobre 2010 portant Manuel des Procédures de Traçabilité des Produits Miniers, de l'Extraction à l'Exportation; -L'AIM n°0719/CAB.MIN/MINES/01/2010 et n°140/CAB.MIN/INT.SEC/2010 du 20 octobre 2010 portant création, organisation et fonctionnement de la commission Nationale de lutte contre la fraude minière, CNLFM en sigle; -L' AM n°0057/CAB.MIN/Mines/01/2012 du 29 février 2012 portant mise en œuvre du Mécanisme Régional de Certification de la Conférence Internationale sur la Région des Grands Lacs « CIRGL » en RDC ; -L'Arrêté Ministériel n°186/CAB.MIN/Mines/01/2012 du 23 mars 2012 portant obligation à toutes les entreprises minières de déclarer les paiements effectués à l'Etat dans le cadre de l'Initiative pour la Transparence des Industries Extractives (ITIE)<sup>41</sup>.

Toutes ces multiples actions, ont certes largement incité les TPEA minières à sortir de leur clandestinité et à changer leurs pratiques pour être certifiées et vendre officiellement leurs produits. Mais ces évolutions n'ont pas résolu leurs difficultés internes, et les ont même amplifiés en créant des nouvelles. Notamment l'alourdissement des procédures de recouvrement des taxes, l'achat des cartes et droits d'exploitant, la certification, la mécanisation des procédés d'extraction, etc.). Ces nouveaux problèmes ont eu un impact considérable sur la productivité des TPEA en augmentant les coûts globaux d'exploitation.

---

<sup>41</sup> Tous ces instruments prévoient l'octroi des autorisations d'exploitation artisanale et des cartes d'exploitant artisan, la désignation des zones dédiées à l'exploitation artisanale, les personnes ayant qualité d'exploitants artisanaux, la certification des produits ainsi que le respect des normes relatives à la sécurité au travail et la protection de l'environnement.

Contrairement aux autres produits, le diamant est un minéral dont la formation et la croissance sont dues à des processus géologiques naturels. Le consommateur de diamant n'est pas suffisamment informé des caractéristiques techniques concernant le produit qu'il achète sur le marché. Ainsi, l'intégrité, la transparence, la description et l'étiquetage, qui constituent les principes d'auto-régulation dans ce marché, apparaissent comme des facteurs clés de succès, qui permettent de répondre aux attentes des parties prenantes<sup>42</sup>. Par ailleurs, le développement de la technologie a contribué à accroître le nombre de diamants synthétiques fabriqués dans les usines ou des laboratoires et qui sont mis à la disposition du même consommateur. Ces diamants synthétiques ont pour l'essentiel la même composition chimique, les mêmes propriétés physiques (y compris les propriétés optiques) et la même structure cristalline que les diamants naturels (ISO 18323).

Ainsi, une des préoccupations majeures des professionnels de ce marché du diamant, est qu'en l'absence de l'étiquetage clair et précis, il est possible que la mise sur le marché de diamants synthétiques donne lieu à des confusions concernant le type exact du produit. Le diamant synthétique étant aussi sertis dans des articles de bijouterie. La norme ISO 18323, constitue à cet effet, un guide d'application volontaire à l'usage des professionnels, concernant la description des diamants, des diamants traités, des diamants synthétiques, des diamants composites et des imitations de diamants. Cette norme spécifie un ensemble de désignations acceptées aux fins de l'industrie du diamant, de façon à être comprise par le consommateur et les parties prenantes, ce qui constitue en plus, une difficulté à surmonter par les TPE, qui viseraient une stratégie internationale.

Dans cette perspective, si la littérature portant sur la performance organisationnelle est abondante, les composantes des modèles existants, ne répondent pas nécessairement aux particularités des entreprises d'exploitation minière artisanale du diamant. Les entreprises artisanales exploitant le diamant, ont des caractéristiques que nous ne trouvons pas chez les entreprises dites classiques, entre autres, elles ne transforment pas un produit et se trouvent intimement liées à la problématique de la protection environnementale et de la sécurité au travail. Une bonne partie de la littérature actuelle se consacre aux questions du respect de l'environnement (Gertrude Marie Mathilde Coulibaly, 2013) ou de la remédiation des sites miniers artisanaux dans l'industrie minière (Koffi Kouadio Michel Yoboue, 2016).

Elles doivent par conséquent, prendre un engagement concernant la protection de l'environnement, la sécurité au travail et répondre aux attentes des parties prenantes pendant l'exercice de leurs activités, conformément principes du Processus de Kimberley (2002), de l'ITIE (2003) et à la norme ISO 18323. Cette forme d'engagement permettra la pérennité et la notoriété des TPE minières artisanales du secteur de diamants et de leurs organisations,

---

<sup>42</sup> Les parties prenantes sont des entités ou des personnes sur lesquelles les activités de l'entreprise peuvent avoir des impacts significatifs et dont les actions sont susceptibles d'influencer la capacité de l'organisation à mettre en œuvre, avec succès, ses stratégies et à atteindre ses objectifs (Clarkson, 1995 ; Global Reporting Initiative, 2006). Cité par Lahariniaina Andriamp Anja (2012).



en développant des relations harmonieuses avec les communautés des régions minières et les autres parties prenantes.

### **Section 3 - Le cadre théorique de la notion de performance**

Etymologiquement, le mot performance puise ses origines du latin « performare » (Venance Ouattara, 2007). Dans l'ancien français, le terme performer signifiait « accomplir, exécuter », au XIII<sup>e</sup> siècle et souvent utilisé dans le domaine des courses de chevaux pour exprimer les résultats d'un cheval. Le verbe anglais to perform apparaît au XV<sup>e</sup> siècle avec une signification plus large (Stéphane Jacquet, 2011). C'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats obtenus ainsi que le succès dont on peut se prévaloir (Stéphane Jacquet, 2011). Le Larousse adopte une définition qui renvoie à la physique (« *ensemble des qualités qui caractérisent les prestations d'un véhicule automobile, d'un aéronef, etc.* »). Le petit Larousse illustré (1989) la désigne comme une réussite remarquable ou un exploit obtenu dans l'exécution d'une tâche. Mais c'est surtout le domaine sportif qui utilise le plus le terme avec, à la fois, une référence à la mesure à travers la compétition et une autre au résultat avec la victoire obtenue.

Selon Stéphane Jacquet (2011), « *le mot performance est donc « attrape tout », car il comprend à la fois l'idée d'action et celle d'état (étape ou résultat final)* ». Ainsi, pour plusieurs auteurs, la performance désigne aussi bien le résultat que les actions qui ont permis de l'atteindre (Bourguignon, 1996). Dans une approche « gestionnaire » et classique, la performance contient une triple idée :

- C'est un résultat qui représente le « niveau de réalisation des objectifs » (Burlaud, 1995) ;
- C'est une action, qui implique une production réelle, donc un processus (Venance Ouattara, 2007 ; Stéphane Jacquet, 2011).
- Ce peut être aussi un succès, comme attribut de la performance, ce qui induit un jugement, donc de la subjectivité. En ce sens, la performance désigne un résultat positif (Venance Ouattara, 2007 ; Stéphane Jacquet, 2011).

Dans une approche économique classique, la performance organisationnelle serait un enchaînement entre allocation et récupération (Stéphane Jacquet, 2011). C'est la mise en place d'actions et moyens susceptibles de conduire à la rentabilité (Cohanier, Lafage et Loiseau, 2010). Le management de la performance comprendrait alors les processus, les actions et les moyens susceptibles de permettre la rentabilité. Dans cette approche, la performance est un indicateur de résultat, renvoyant uniquement à la notion de rentabilité du capital investi. Le R.O.I. (return on investment) constitue l'indicateur le plus connu (Davis et al, 2008 ; Stéphane Jacquet, 2011).

Pour des travaux qui s'inscrivent sur le courant positiviste, la performance est souvent étudiée sous un angle financier, où le bénéfice net, le bénéfice par action et le rendement sur le capital investi, se trouvent les indicateurs les plus connus et les plus utilisés. Or,

l'entreprise évolue dans un environnement de plus en plus complexe (Helene Bergeron, 2011), dont les seuls indicateurs financiers ne couvrent pas tous les contours de la performance. Une telle analyse, rejoint l'idée de Kaplan et Norton (1996), selon laquelle, « *ces indicateurs financiers ne suffisent plus à saisir toutes les facettes de la performance* ». La concurrence s'exerce sur plusieurs facettes, les risques des entreprises se multiplient et la réussite de l'entreprise ne se traduit plus strictement en termes d'augmentation du bénéfice ou du rendement sur le capital investi, souligne Helene Bergeron (2011). La performance devient alors multicritère et sa mesure doit tenir compte de cette caractéristique (Helene Bergeron, 2011). La littérature remet de plus en plus en cause la pertinence des mesures financières comme étant représentatives de la réussite des entreprises et prône de plus en plus l'utilisation de systèmes de mesure de la performance non financière pour comprendre cette performance qui est devenue multicritères (Bernard Sogbossi Bocco, 2010). En ce sens que pour certains, la performance est un mot-valise, un concept flou et multidimensionnel qui en définitive ne prend de sens que dans le contexte dans lequel il est employé (Melchior Salgado, 2013). Les critères de performance peuvent varier en fonction de l'attente sociétale, du niveau de la concurrence et surtout du contexte de l'organisation, au sens de Bourguignon (1996).

Dans ce travail, nous nous référons plus à l'approche situationnelle complétée par l'approche processuelle, qui privilégie plutôt deux concepts : l'efficacité et l'efficience, qui apparaissent comme des synonymes de la performance, mais parfois aussi des résultats à atteindre (Marchesnay, 1991 ; Calvi, 2005). Il semble pertinent au regard de notre objet de recherche, de se référer à ces deux notions (d'efficacité et d'efficience) plutôt qu'à la productivité ou rentabilité, qui renvoie à une approche industrielle et reste donc connotée. Pour Albanes (1978) qui l'appréhende comme la raison d'être des postes de gestion, la performance implique l'efficience et l'efficacité.

L'efficacité se définit dans cette approche, comme la capacité à réaliser des objectifs (De la Villarmois, 2001) ou à produire des résultats attendus (Doucrou, 2008). C'est le résultat obtenu par rapport au niveau des buts recherchés ou des attentes (Miles, 1996 ; Venance Ouattara, 2007). C'est dans cette perspective, que Machesnay (1991) définit la performance comme le degré de réalisation du but recherché. En ce sens, plusieurs approches d'évaluation de la performance, telles que proposées dans la littérature, reposent sur les notions d'objectifs et des résultats à atteindre (Cameron, 1978 ; Seashore, 1979 ; Hall, 1980). La poursuite d'objectifs étant la condition d'existence d'une organisation (Chester et Barnard, 1968).

L'efficience introduit plutôt la notion d'optimisation des moyens mis en œuvre et des processus suivis pour atteindre les objectifs. C'est une capacité de l'organisation à atteindre les résultats avec le minimum des moyens et des coûts. L'efficience permet de répondre à quels moyens ont effectivement été mobilisés pour atteindre les résultats aux moindres coûts, mais aussi de vérifier si les résultats sont en adéquation avec les moyens mobilisés

(Galdemar, Gilles et Marie-Odile Simon, 2012). La perspective relationnelle permet de comprendre, que ces moyens peuvent être tangibles et non tangibles. C'est l'aptitude ou la faculté à réaliser de manière rationnelle de bonnes performances pour une activité ou une organisation, à optimiser les moyens disponibles pour atteindre ces résultats (Commarmond et Exiga, 1998). C'est donc la caractéristique d'une organisation à optimiser ses résultats et à minimiser les coûts et les impacts dans le processus suivi. En ce sens, deux organisations peuvent être efficaces (elles produisent les mêmes résultats), mais l'une d'elles peut être plus efficiente (lorsqu'elle produit plus rapidement avec moins d'impacts et aux moindres coûts). C'est une notion, qui introduit l'idée d'optimisation des ressources, liée aux contraintes de l'environnement et aux moyens négociés, au sens de Commarmond et Exiga (1998). Cette acception résultante de la performance par la notion d'efficience revêt une dimension importante et spécifique dans la conduite de la coopération. Toutefois, faut-il se demander si cette efficience doit être recherchée sans tenir compte de l'opportunisme ?

Par ailleurs, si l'analyse de l'efficience économique est généralement associée à l'accroissement du profit, mesuré par des indicateurs financiers tels que, la rentabilité économique, etc, elle peut être entendue dans une organisation coopérative tout simplement comme une gestion optimale du processus, qui facilite la réduction de l'opportunisme, des conflits, des tensions, mais aussi des coûts.

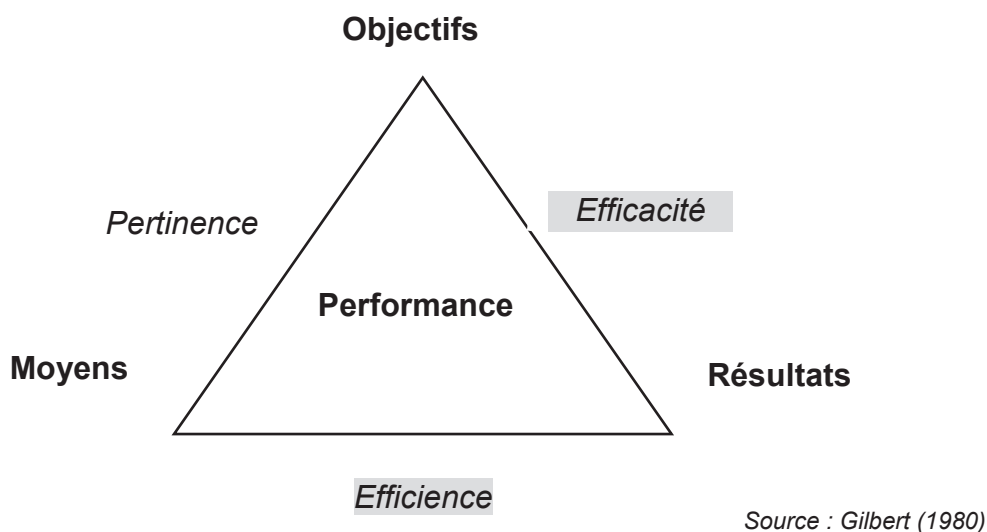
On peut dire que l'entreprise et la coopération entant que des organisations où interagissent des acteurs différents, présentent des similitudes : elles ont toutes besoin d'un climat apaisé et sont soumises à des contraintes liées à l'opportunisme des différents acteurs impliqués. Cependant, la nature d'objectifs de performance poursuivis dans les deux organisations est bien différente : l'objectif de rentabilité économique est inhérent à la gestion de l'entreprise, qui doit s'autofinancer et répondre aux attentes des actionnaires et apporteurs des capitaux. Dans la coopération, nous avons plutôt indiqué deux préalables pour sa performance : la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement coopératif. La problématique de l'opportunisme, des conflits et tensions, qui rendent la coopération fragile et instable, fait passer au second plan l'objectif de rentabilité économique dans l'analyse de la performance de la coopération : la finalité recherchée dans un premier temps est la réussite de la coopération pour assurer les objectifs de performance des entreprises partenaires.

Ainsi, si l'étude de l'efficacité de la coopération cherche à comprendre dans quelle mesure les effets obtenus sont-ils conformes aux objectifs retenus et effets attendus, l'analyse de l'efficience de la coopération répond à la question de quels mécanismes et quels moyens ont été mobilisés pour atteindre les objectifs de la bonne façon, en minimisant l'opportunisme, les tensions et conflits. Si bien que Pour Drucker (1977), l'efficacité consiste à faire les bonnes choses et l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon. La bonne façon pour la coopération correspond alors à sa capacité de réduire l'opportunisme, les conflits et les tensions, qui la rendent instable et fragile. Une coopération performante impliquerait alors d'être à la fois efficace (atteindre les buts, objectifs) et efficiente (une bonne

aptitude à atteindre ces buts, aux moindres coûts, aux moindres délais, aux moindres conflits, aux moindres tensions, etc.), dans une situation donnée. Ces deux notions sont porteuses de sens et représentent un éclairage de la performance qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience (Pesqueux, 2005 ; Lalahariniaina Andramp Anja, 2012).

Pour Marion et al. (2012), la performance peut être définie à la fois comme le résultat d'une action (Bouquin, 2004), le succès de l'action (Bourgignon, 1995) ou le succès des modes d'obtention du résultat (Baird, 1986). L'organisation coopérative peut alors se concevoir comme un ensemble finalisé « à faire quelque chose ». C'est une coordination rationnelle des activités et l'optimisation des moyens, en vue de poursuivre et d'atteindre des buts et des objectifs implicites communs. Pour saisir la performance de la coopération par le capital social, nous nous sommes référés au modèle présenté par Gilbert (1980), qui permet d'appréhender la performance à travers ces deux notions d'efficacité et d'efficience. Gilbert (1980) a présenté un modèle qui se décline à travers le triangle de la performance ci-après :

**Figure 5** : modèle de la performance de Gilbert (1980)



Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si la stratégie est suffisamment efficace pour atteindre les objectifs. Le segment entre résultats et moyens définit l'efficience et permet de savoir si la stratégie arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens. Le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si la stratégie s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs. Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique. Les limites formulées dans la littérature à l'endroit des approches classiques et les différents instruments de mesure de la performance, ainsi que l'aspect multidimensionnel et polysémique de la notion de performance, motivent notre choix sur l'efficacité et l'efficience pour saisir la performance de la coopération.

## a. L'approche classique et les mesures de la performance

La principale dimension retenue par l'école classique est celle de l'efficacité économique. Elle s'exprime donc par le rapport entre la quantité produite et les ressources utilisées pour engendrer cette production. La stabilité de cette mesure pose un problème, du fait qu'elle est reliée à la période de temps représentée. Il convient donc de s'interroger sur la fiabilité et la validité, mais aussi sur la possibilité de comparer. Dans cette approche, un bon indicateur serait donc mesurable, observable et contrôlable mais aussi facile à comprendre. La notion de productivité occupe donc une place centrale dans le mécanisme de contrôle. Les ratios de productivité permettent de se comparer aux concurrents sur le secteur. C'est ici que la performance désigne à la fois l'efficacité fonctionnelle et stratégique de l'entreprise sur un marché donné, au sens de Chandler (1992)<sup>43</sup>. Dans cette perspective, deux situations d'inefficacité peuvent être mises en avant pour mesurer la performance. On peut être d'abord inefficace par rapport à un concurrent qui produit autant en réduisant les moyens. Ou bien être inefficace par rapport à un concurrent qui produit plus avec les mêmes moyens (Parsons, 1994).

Ainsi, dans le langage courant, la performance renvoie à un résultat mesuré par des indicateurs et se situant par rapport à un référent qui peut être endogène ou exogène (Ouattara, 2007). Les indicateurs financiers se sont imposés avec le développement de l'économie de marché et la préminence des marchés financiers. Sans développer les différents outils financiers, la croissance interne de l'activité de l'entreprise dépend directement du niveau des capitaux engagés et donc de sa capacité à augmenter cet actif économique. Ainsi il s'agirait soit d'accroître les fonds propres, soit d'augmenter les dettes financières. Le profit, synonyme de bénéfices serait la mesure de la performance comptable car il permet de montrer la différence positive entre le montant des ventes de produits ou services et leur coût de production ou réalisation et de distribution. La rentabilité mesure l'écart de marge obtenu par rapport à un niveau de référence comptable de l'activité. Il représente donc un véritable indicateur d'efficacité des capitaux engagés. On recherchera alors comme référence un taux de rentabilité attendu en fonction du niveau de concurrence ou du secteur d'activité. La performance financière est mesurée par la rentabilité, on parlera plus précisément de rendement sur les marchés financiers.

Dans cette approche, l'entreprise ne crée de la valeur économique que lorsque la rentabilité économique est supérieure aux attentes de rendement des investisseurs, en privilégiant un indicateur « le retour sur investissement » qui est un pourcentage qui mesure le montant d'argent gagné ou perdu par rapport à un investissement, c'est-à-dire la somme d'argent investie. En ce sens, la création de valeur pour les actionnaires est le credo des dirigeants de grandes entreprises françaises et internationales. Les récents développements

---

<sup>43</sup> L'efficacité fonctionnelle consiste à améliorer les produits, les achats, les processus de production, les relations humaines ou la fonction marketing au sein de l'entreprise, alors que l'efficacité stratégique consiste à devancer les concurrents en se positionnant sur un marché en croissance (Chandler, 1992).

sur la rémunération excessive des dirigeants par le jeu des stocks options illustrent ce phénomène. La création de la valeur actionnariale s'est donc imposée ces dix dernières années mais se pose le problème de la mesure.

Théoriquement, l'entreprise crée de la valeur pour ses actionnaires dès lors que la rentabilité de capitaux investis est supérieure au coût des différentes sources de financement utilisé, c'est-à-dire le coût du capital. Les deux standards incontournables de cette mesure, sont l'EVA (economic value added) et la MVA<sup>44</sup> (market value added). L'EVA est un concept issu de la théorie économique développée par Alfred Marshall en 1890. C'est un véritable indicateur de création de richesses ; il est égal au résultat opérationnel de l'entreprise après impôt, diminué de la rémunération du capital utilisé pour son activité ( $EVA = R A II (1 - T) - k \times CI$ ). C'est le résultat dû à l'activité d'une organisation par rapport au coût du financement des apporteurs de capitaux<sup>45</sup>. Partant d'un résultat d'exploitaton retraité (proche de l'EBE), l'EVA peut être considéré comme un indicateur proche des flux de trésorerie mais il reste constitué de flux de fonds. Ainsi il reviendrait à mettre en avant les actionnaires comme seule partie prenante du processus de création de richesses dans l'entreprise. Cette approche suppose un raisonnement à long terme même si la spéculation montre très souvent que l'analyse reste court-termiste.

Cette approche de l'analyse de la performance implique la prise en compte de certaines variables et la mise en place d'actions pour améliorer les résultats. Trois grands objectifs sont donc visés :

- L'amélioration du taux de marge net opérationnel, en agissant sur les processus de production, la réorganisation du travail et la réduction globale des coûts de production ;
- Le développement d'une croissance à long terme des ventes, en développant de nouveaux produits ou activités mais aussi par l'internationalisation et par la recherche d'avantages compétitifs ;
- Le contrôle des capitaux investis par activité, en minimisant les besoins en fonds de roulement et en évaluant la rentabilité des actifs immobilisés. Il s'agit également de ne rester que dans des activités essentielles à l'entreprise.

Globalement, la création de valeur nécessite d'avoir la confiance du marché et de rémunérer le risque pris par les actionnaires. Cette approche a généré des dérives et on peut se demander si elle mesure réellement la performance d'une organisation.

---

<sup>44</sup> La MVA détermine la création de valeur des sociétés cotées en bourse. Sa formule créée et déposée par deux financiers américains (J. Stern et G. Stewart), vise à comparer le montant de la capitalisation boursière additionnée à l'endettement net avec le montant comptable de l'actif économique.  $MVA = V - K$  où V = valeur de marché de l'actif économique et K = le montant de la valeur de remplacement des actifs. Autrement écrite avec la valeur de remplacement = valeur comptable nette. Ce qui permet d'obtenir la MVA = valeur de marché des fonds propres + de la dette nette - montant comptable de l'actif économique. Si la valeur de marché de la dette est proche de son montant comptable, on peut approximer la MVA avec le calcul suivant  $MVA = \text{capitalisation boursière} - \text{montant comptable des fonds propres}$ . Dans son lien avec l'EVA, la MVA est égale à l'ensemble des EVA attendues (espérances) pour les années à venir actualisées au coût du capital (CMPC).

<sup>45</sup> L'EVA est donc un indicateur financier utile aux apporteurs de capitaux qui vérifient ainsi si leurs investissements génèrent un excédent de trésorerie.

## **b. Les limites de ce modèle de la performance**

Les auteurs des écoles classiques et néoclassiques ont cherché une approche objective de la performance de l'entreprise, à travers de nombreux indicateurs. Ils ont avant tout cherché à en extraire des grands principes d'efficacité (Chandler, 1992). Certes, le succès économique de certains modèles (taylorisme, fordisme) a pu montrer la validité de cette approche. L'inspiration taylorienne se ressent encore dans certains secteurs tels que la restauration rapide. Quant à la mesure proprement dite, nous venons de voir, ce sont les ratios financiers qui se sont imposés comme des véritables critères de décision. Cependant, on pourrait leur reprocher un certain nombre de limites.

La première est liée à la difficulté de la mesure. Classer les entreprises selon le critère de la création de valeur actionnariale suppose un instrument de mesure fiable et peu contestable. Or, il est difficile de connaître réellement le coût moyen pondéré du capital de la firme. Certains chercheurs ont montré des variations importantes de la mesure de la création économique de valeur selon la méthodologie employée. Pour un même résultat net opérationnel, l'EVA varie selon une modification conjointe du capital investi et du coût moyen pondéré du capital. On peut également reprocher une vision court-termiste à cette approche. Il existerait un décalage entre la volonté d'investir à long terme des actionnaires individuels et la validité de l'EVA comme indicateur. Il reste un indicateur de performance annuel et rien ne permet d'affirmer qu'il assure une politique de création de richesses à long terme.

Par ailleurs, cette mesure est manipulable et pas toujours facile à comprendre par le grand public. Les décisions prises pour maximiser l'EVA à court terme sont souvent néfastes à l'entreprise à moyen et long terme (licenciements, perte de savoir-faire, désorganisation de la structure...). Les cabinets de conseil et agences de notation qui évaluent et conseillent les entreprises interviennent le plus souvent lors de missions à court terme avec des analyses et des rapports qui restent focalisés sur des résultats à court terme. L'analyse des entreprises pérennes a montré que celles-ci ont su également tenir compte largement du capital humain. La performance ne serait donc plus uniquement financière mais plutôt multidimensionnelle avec une nécessaire prise en compte de l'humain. On peut revenir à l'efficacité fonctionnelle de Chandler (1992) pour dépasser la conception financière de la performance et l'envisager comme l'amélioration d'un ensemble des fonctions de l'organisation. C'est ainsi, que pour Lorino (1997), est performant, seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur coût (à contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur isolément).

## **c. L'aspect multidimensionnel et contingent de la performance**

La performance est multidimensionnelle et contingente. Elle est multidimensionnelle parce qu'on peut trouver différentes variables d'action et de nombreux critères pour l'évaluer. Elle peut désigner la capacité de l'organisation à réaliser une satisfaction minimale des

attentes de sa clientèle (Miles, 1996). Ou bien le degré de réalisation des buts (Machensnay, 1991). Ou encore l'association de l'efficacité fonctionnelle et stratégique de Chandler (1992). En fait, chaque courant de pensée et chaque auteur adopte ses propres critères d'efficacité et ses dimensions d'analyse de la performance. Ce qui pousse Bourguignon (1995) à souligner, que le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. On voit également Venance Ouattara (2007) revenir dans le même sens lorsqu'il indique, que la performance est un concept polysémique dont l'appréciation dépend de son utilisateur.

Par ailleurs, des recherches qui envisagent des approches globalisantes de la performance, distinguent quatre grandes dimensions qui s'entrecroisent : sociale, économique, politique et systémique. L'approche sociale privilégie la valeur des ressources humaines et cherche à en montrer la réelle valeur ajoutée. L'approche économique, s'appuie largement sur l'efficacité économique et cherche à mesurer la productivité et à comparer les indicateurs de manière temporelle, pour prendre des décisions. L'approche politique met en avant la légitimité de l'organisation par rapport à ses parties prenantes et évalue les intérêts différenciés et antagonistes de ceux-ci. Enfin, l'approche systémique privilégie la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement qui va permettre sa pérennité. Plutôt que de passer en revue différentes approches et modèles d'évaluation de la performance multidimensionnelle, il semble intéressant d'analyser les travaux dont l'objectif est une vision qui dépasse les seuls indicateurs financiers de la performance et abordent les notions d'objectifs et des résultats à atteindre. Parmi ces travaux, nous avons recensé trois qui nous ont semblé pertinents pour notre réflexion :

Premièrement, R.H. Hall (1980) distingue deux voies majeures pour concevoir la performance d'une organisation : l'approche par les buts (Goal achievement model) et l'approche par les ressources (Resource acquisition model), auxquelles s'ajoute le modèle dit de la satisfaction des parties prenantes.

**Tableau 4** : approche de la performance de R.H. Hall (1980)

| <b>Définition</b>                      | <b>Cadre théorique sous-jacent</b>           | <b>Dimensions à mesurer</b>                   |
|--|--|---|
| -Degré d'atteinte d'objectifs          | -Rationnel économique<br>-Relations humaines | -Economiques et financiers<br>-Humains        |
| -Capacité d'acquisition des ressources | -Systémiques<br>-Contingence                 |   |
| -Satisfaction des groupes variés       | -Politique                                   | -Autant de dimensions que d'acteurs concernés |



Deuxièmement, on voit, Morin, Guindon et Bouliane (1996), revenir sur les quatre approches (économique, sociale, systémique et politique), qui les conduisent à proposer quatre dimensions dans l'évaluation de la performance :

**Tableau 5** : approche de la performance de Morin, Guindon et Bouliane (1996)

| <b>Pérennité de l'organisation</b>   | <b>Efficiences économiques</b>   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualité du produit</li> <li>- Rentabilité financière</li> <li>- Compétitivité</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Économie des ressources</li> <li>- Productivité</li> </ul>  |
| <b>Valeurs des ressources humaines</b>   | <b>Légitimité de l'organisation auprès des groupes externes</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation des employés</li> <li>- Climat de travail</li> <li>- Rendement des employés</li> <li>- Développement des employés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfaction des bailleurs de fonds</li> <li>- Satisfaction de la clientèle</li> <li>- Satisfaction des organisations régulateurs</li> <li>- Satisfaction de la communauté</li> </ul> |

Troisièmement, le modèle de Frioui (2000) selon lequel, « l'évaluation de la performance se base sur les résultats atteints et l'effort fourni pour atteindre les résultats ». Parmi les résultats atteints, l'auteur distingue les résultats tangibles (CA, profit, rentabilité, productivité et part de marché) et intangibles (qualité, rayonnement, notoriété). Parmi les efforts fournis pour atteindre les résultats, l'auteur distingue l'effort perçu, le talent, l'effort individuel, l'effort collectif, etc.). Le plus important dans cette évaluation de Frioui est de considérer la performance comme étant la capacité à obtenir les meilleurs résultats, en fournissant un minimum d'effort et en adaptant le comportement adéquat (Belguith, 1998).

En matière du droit des procédures collectives, au-delà des considérations qui s'appliquent au principe même de l'évaluation et qui, de ce fait concernent l'ensemble de dispositifs juridiques, des éléments spécifiques sont mis en avant concernant les droits de défaillances des entreprises et permettent d'évaluer les performances comparatives. En ce sens, pour le Doing Business, un système juridique efficace, atteindrait mieux que les autres, trois buts : la maximisation de l'actif liquidé grâce à la rapidité de l'opération de liquidation, le sauvetage des affaires viables et le respect des créanciers. Ainsi, des indicateurs qui permettent de distinguer les performances des systèmes juridiques au niveau international, sont : la durée de la procédure de liquidation, le coût de la faillite en pourcentage de l'actif et le taux de recouvrement (Nadine Levrado, 2009 ; Doing Business, 2004).

Mis dans cette perspective multidimensionnelle, plusieurs autres indicateurs et instruments permettent d'apprécier la performance d'une organisation. Certains se focalisent sur la satisfaction client et l'impact des produits de l'entreprise alors que d'autres vont juger les résultats de l'entreprise par rapport à ses concurrents (parts de marché...). D'autres

encore évaluent la performance par rapport au transfert de connaissances ou à l'impact de la marque sur les consommateurs. D'autres outils, plutôt que de chercher à mesurer, cherchent d'abord à expliquer la performance pour pouvoir la modéliser et en tirer les bénéfices, à travers le benchmarking par exemple. En fait, historiquement, on assiste à un glissement du concept dans la littérature spécialisée ; passant de la notion de performance (forcément axée sur une approche plutôt rationnelle, avec des indicateurs précis mais limités) à celle de performance dans laquelle on va plus chercher à affiner la mesure. L'évolution actuelle est constituée par une approche globale et multidimensionnelle ; le système global de management de la performance (SMP). Dans cette dernière approche, la performance intègre la stratégie pour acquérir aux yeux des managers une véritable cohérence et donner du sens aux différents acteurs divers et parties prenantes de l'entreprise.

L'adoption des ERP (« entreprise ressource planning ») a permis de mieux tirer profit de l'information et de l'intégrer à tous les niveaux. Les experts en management y voient la recherche d'une certaine stabilité et unicité du système dans un modèle global, qui pourrait être complexe mais intégrer plusieurs dimensions. Ce qui est intéressant c'est l'accessibilité à l'information et la possibilité de multiplier les analyses dans différents domaines (satisfaction, produits, qualité, action ou fonction, processus suivi, atteinte d'objectifs ou des buts, gestion, mécanismes, caractéristiques et aptitudes, modes de management...), même si on peut reprocher la relative complexité des indicateurs et outils utilisés. Il y a donc une pluralité des stratégies possibles. C'est pourquoi, plus que de savoir quels sont ses véritables leviers d'action utilisés, il s'agit d'en évaluer leur pertinence par rapport à notre objet de recherche.

## **Section 4 - La performance de la coopération versus opportunisme**

### **§ 1 - Analyse de l'existant**

Dans la littérature écrite, pour tenter de résoudre le problème d'opportunisme en coopération, des recherches proposent plusieurs solutions qui se résument autour de deux principes : le principe de séparation (Bengtsson et Kock, 2000 ; Pellegrin-Boucher et Fenneteau, 2007 ; Fernandez et Le Roy, 2013) et le principe d'intégration du paradoxe coopératif (Clarke-Hill et al, 2003 ; Pellegrin et Fenneteau, 2007). Ces deux principes, sont considérés dans la littérature, comme décrivant le management de la coopération (Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014). Concernant le premier principe, les auteurs proposent plusieurs pistes parmi lesquelles, la gestion de la coopération par un tiers ou une structure extérieure (Castaldo et al, 2010 ; Fernandez et al, 2013). Pourtant, cette stratégie de séparation est aussi vue comme créatrice des discensions internes (Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). C'est sur ce point faible de la séparation, que se base l'articulation du second principe de l'intégration du paradoxe coopératif par les entreprises (Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008 ; Clarke-Hill et al, 2013). Revenant sur cette question de séparation, Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014) pensent, que même en adoptant la séparation, ce seraient toujours les représentants des entreprises concurrentes qui vont jouer

un rôle déterminent dans la coopétition. Ces représentants, estiment Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), représentent les mêmes entreprises, ce qui justifie en plus que la gestion de la coopétition repose toujours sur les mêmes entreprises, en particulier sur leurs stratégies et leurs intérêts propres.

Cette question, devient plus pertinente lorsqu'on se place dans une situation de coopétition des très petites entreprises, vu leurs spécificités et les rôles prépondérants joués par leurs dirigeants-propriétaires (Winston et Heike, 1990 ; Fillion, 1991 ; Julien et Marchesnay, 1988). En effet, les structures de ces très petites entreprises sont souvent composées d'une ou deux personnes (LME, 2008), où le propriétaire-dirigeant est davantage le seul en contact avec les éléments et structures opérationnels de son entreprise (Winston et Heiko, 1990). Il est avant tout, celui qui imagine, développe et réalise ses visions dans l'entreprise (Fillion, 1991). Les principaux acteurs dans les TPE sont les propriétaires eux-mêmes (Julien Granata et al, 2015), qui se confondent souvent aux entreprises qu'ils pilotent aussi seuls (Courrent et Gundolf, 2009). Leurs propres visions se traduisent en objectifs de l'entreprise, conformément à Marchesnay (1986). Le propriétaire d'une très petite entreprise, est le seul à porter les projets, à consulter l'extérieur et à rechercher des possibilités au-delà des problèmes, à s'adapter à son environnement en prévoyant les changements à venir et à prioriser l'action (René Gélinas et al, 1996).

Les différents objectifs et attitudes des propriétaires des TPE, conduisent leurs comportements stratégiques et par conséquent ceux de leurs entreprises, et sont susceptibles de traduire leur opportunisme en coopétition. En ce sens, Julien Granata et al (2015) considèrent, que les propriétaires ont une influence considérable dans la stratégie de leurs entreprises et utilisent leurs propres capacités pour conduire les stratégies de coopétition. C'est dans cette perspective, qu'il convient d'analyser le risque de transfert des ressources vers les concurrents (Hamel, 1991) et les tensions concernant le partage et la protection des ressources (Fernandez et Le Roy, 2013) dans la coopétition.

Par conséquent, la question d'opportunisme des partenaires devient cruciale en coopétition des TPE et doit être résolue.

## **§ 2 - La pertinence du capital social**

La performance est une notion universelle, mais chaque organisation fonctionne différemment des autres, ayant des buts et objectifs différents des autres, subissant des contraintes environnementales toutes aussi différentes. Ouattara illustre cet aspect, lorsqu'il reconnaît le caractère polysémique de la performance et pense que son appréciation dépend de son utilisateur (Ouattara, 2007). La coopétition étant une relation stratégique présentée comme fragile face à l'opportunisme présumé des partenaires (Julien Granata, 2014 ; Christophe Assens, 2011 ; David Salvetat et Mickael Geraudel, 2011), il paraît donc logique de rechercher dans l'analyse de la quintessence de la coopétition, l'une des plus fines clés de sa performance. La question de l'opportunisme de partenaires en relation est mise en

évidence et reconnue dans la littérature, lorsqu'il est évoqué les problèmes relatifs au risque de perte ou pillage de ressources par le partenaire ou de divergence d'intérêts et d'objectifs propres aux partenaires, et la coopération n'y est pas échappée.

Face à ce problème d'opportunisme dans la collaboration entre concurrents, une hypothèse à la base des théories normatives de l'agence et des incitations, admet le rôle positif des contrats (Groves, 1973 ; Ross, 1973). La gouvernance contractuelle consiste donc à gérer les règles de contrôle dans la relation de manière rigide (Black, 1998), en se basant sur des lois écrites (Black, 1976) ou sur des contrats formels pour la gouvernance des relations inter-firmes (Lee et Cavusgil, 2006). Dans la plupart des travaux sur la gouvernance des relations inter-firmes, la gouvernance contractuelle a été considérée comme synonyme des contrats formels (Poppo et Zenger, 2002 ; Ferguson et al, 2005 ; Lee et Cavusgil, 2006 ; Ren JiFan et al., 2008 ; Leimeister et al., 2010).

A l'opposé, plusieurs travaux démontrent l'insuffisance de ces outils contractuels pour résoudre le problème d'opportunisme des acteurs en relation (Brousseau, 2000 ; Xavier Le Coq, 2004 ; Jouent, 2006). Du point de vue empirique, les contrats sont critiqués le fait, qu'ils ne résolvent pas ex ante tous les problèmes que peuvent rencontrer les parties en relation. Ils ne sont ni purement incitatifs, ni optimaux (Camille Chaserant, 2002). Du point de vue théorique, les contrats ne permettent pas d'expliquer la collaboration au sens propre. D'après Camille Chaserant (2002), l'opération d'alignement des intérêts ramène la collaboration à un simple problème de coordination. Dans cette perspective, les parties ne collaborent jamais, mais elles suivent leur intérêt individuel. Selon Camille Chaserant (2002), « *si celui-ci va dans le sens d'intérêt collectif, alors aucun contrat formel n'est nécessaire* ». Si ce n'est le cas, estime cet auteur, le contrat assure tout simplement la réconciliation de l'intérêt de chacun avec l'intérêt collectif par un système d'amendes et des récompenses. La collaboration au sens propre est bien absente dans une telle analyse.

Dans la littérature anglo-saxonne par exemple, plusieurs termes utilisés par différents auteurs, désignent la gouvernance relationnelle : « *relationalism* » (Antia et Frazier, 2001 ; Gunndlach et al., 1995 ; Noorde-wier et al., 1990) ; « *social embeddedness* » (Uzzi, 1999) ; « *informalself-enforcing governance* » (Dyer et Singh,1998) et « *Procedural governance coordination* » (Sobrero et Schrader, 1998). Plusieurs autres travaux empiriques soulignent par ailleurs, la gouvernance relationnelle<sup>46</sup> (associée à la confiance et aux actifs relationnels), intégrée dans une matrice de liens sociaux, qui améliorent les performances des échanges (Palay, 1984 ; Heide et John, 1990 ; Zaheer et Venkatraman, 1995 ; Mohn et Spekman, 1994 ; Saxton, 1997 ; Zaheer et al., 1998 ; Poppo et Zenger, 2002). Une réflexion qui tend à affirmer l'idée selon laquelle, « *les structures fondées sur le contrat, après avoir assuré*

---

<sup>46</sup> La gouvernance relationnelle est définie comme un « mécanisme qui améliore la performance de l'échange, en intégrant des flux d'échange d'informations intégrées dans une matrice de liens sociaux » (Uzzi, 1999 ; cités par Ren Ji-Fan, et al., 2008, p.6).

*depuis des années la croissance de plusieurs organisations, semblent largement démontré leur limite » (M. Crozier, 1989, p, 20 ; Aoki, 1990 ; Blanche Segrestin, 2006).*

Ainsi, partant des écrits existants en sociologie (Durkheim, 1893, 1897 ; Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988), en particulier la socio-économique (Granovetter, 1973), qui posent des jalons et de quelques travaux en management stratégique (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Karine Roux, 2006 ; Coeurderoy et Birhashirwa, 2008 ; Birhashirwa, 2010), nous identifions des ressources diverses issues du capital social. Ces travaux, offrent d'éclairages sur le concept de capital social et sur son lien avec la réussite d'une organisation (Karine Roux, 2006 ; Nahapiet et Ghoshal ; 1998 ; Birhashirwa Rwibunza, 2010), susceptibles d'assurer la performance de la coopération. Une relation de coopération, doit être caractérisée par la volonté d'acteurs concurrents de travailler ensemble, de poursuivre des objectifs communs. Dans cette poursuite d'objectifs communs, les acteurs partagent des savoirs ou connaissances et tant d'autres ressources dans le but d'améliorer leurs performances respectives et celle de la relation. Au sein de la coopération, la collaboration entre concurrents doit favoriser différents échanges entre les partenaires (Cullen, 1999 ; Menachof et Son, 2003). Ce qui, n'est possible, que dans un climat où règnent l'engagement, la confiance, la réciprocité et des efforts coordonnés pour résoudre ensemble des problèmes posés (Dillenbourg et al., 1996).

### **§ 3 - Les facteurs de performance de la coopération dans l'EAD**

L'efficacité et l'efficience de ces relations de coopération est une première étape retenue dans la recherche de la détermination de l'avantage et performance des TPE minières. Nous sommes parvenus à classer un certain nombre de facteurs relationnels, favorisant une relation de coopération efficiente et efficace :

#### **A - Facteurs de l'efficience de la coopération dans l'EAD**

##### **1 - La confiance**

Il ressort de la littérature que le premier critère conditionnant une collaboration réussie et performante, est la confiance. La confiance qu'un acteur a en son partenaire est définie comme la certitude que chaque action ou décision entreprise par ce partenaire conduit à une amélioration de l'activité et apporte un gain. A l'inverse, ce même partenaire refuserait toutes démarches entraînant des résultats qui se révélerait être négatifs et perturbateurs pour l'organisation (Anderson et Narus, 1990). Avoir confiance en son partenaire implique dans ce cas, l'existence d'une certaine forme de dépendance et d'interdépendance. La dépendance envers un partenaire est vue comme le besoin de maintenir une relation avec lui afin de conserver ou d'atteindre des objectifs fixés en commun (Frazier, 1983). Lorsque cette dépendance est bidirectionnelle, il s'agit alors d'une interdépendance. Selon Fynes et al. (2005) l'interdépendance serait un mal nécessaire à la concrétisation d'une relation de collaboration. Sans elle, la puissance d'un des partenaires ne l'inciterait pas à engager une relation de partenariat performante sur le long terme.

Trois types de confiance sont identifiés dans la littérature :

- La confiance contractuelle, pour laquelle chacune des parties s'attend à ce que l'autre respecte ses engagements, formalisés ou non.
- La confiance dans les compétences de son partenaire qui traduit la croyance que partagent les entités quant à leurs capacités respectives à s'investir et à réussir une tâche ou à remplir un rôle spécifique.
- La confiance en la bonne volonté ou l'engagement du partenaire correspond au sentiment que l'autre est habité par un engagement moral le conduisant à tout faire pour que la relation soit pérenne (Fynes et al., 2005). Cette troisième catégorie serait la meilleure garantie d'une collaboration performante et durable, et est bénéfique pour chacun des partenaires.

## **2 - La réciprocité**

Dans la poursuite d'objectifs communs, il faut créer des conditions d'une collaboration équilibrée et qui bénéficie pleinement à tous les membres. Quand on se met au défi de produire quelque chose ensemble, l'implicite devient explicite. Le fait d'être contraint à produire quelque chose a pour effet d'obliger les collaborateurs à s'accorder sur une démarche, sur des ressources et sur le produit final. Si l'accordement n'a pas effectivement lieu, la collaboration tombe dans l'eau. Sans comprendre les dynamiques de cette rupture, il est impossible de promouvoir une « éthique collaborative ». Ce qui nécessite de la part des collaborateurs, un esprit d'égalité, de réciprocité et de partage.

Dans ce travail, nous avons choisi d'analyser la réciprocité essentiellement sur trois aspects : le transfert et échange des ressources, la reconnaissance des capacités de chacun mais aussi le respect de la culture de chaque partie membre de la relation.

### **a. Au niveau de transfert des ressources**

Le partage des ressources est au cœur de toute relation interentreprises, mais elle peut aussi être au cœur des conflits et tensions qui fragilisent la coopération. En effet, si certains écarts entre la possession des ressources ne sont pas comblés, le partenaire disposant plus des ressources peut être conduit à un comportement opportuniste. Cela est pratiquement vrai en ce qui concerne une coopération dans le secteur minier où le partenaire possédant des ressources technologiques et des connaissances géologiques importantes, peut être intimidant et conduire par voie de conséquence les autres à se sentir intimidés et diminués.

### **b. Au niveau de la reconnaissance des capacités de chaque membre**

Un artisan qui participe dans un projet commun avec un industriel ou un comptoir d'achat, n'a pas forcément les mêmes atouts que ses partenaires. C'est facile dans ce cas de dire qu'ils ont le même métier. Cependant, on ne doit pas oublier le fait qu'ils ont des niveaux de compétences et des capacités technologiques différents. Un artisan ne doit pas forcément revendiquer jouer le jeu d'un industriel ni d'un comptoir d'achat, pour autant, le

savoir et créativité profanes qu'il détient méritent autant que les compétences et capacités technologiques des autres partenaires.

Ainsi, reconnaître les atouts et compétences de chacun peut apparaître indispensable pour la confiance, d'autant plus que les différences peuvent conduire à des conflits et tensions.

### **c. Au niveau du respect de la culture de chaque membre**

Ce terme de culture renvoie aux codes et aux pratiques sociales de chaque membre de la coopération. Il renvoie aussi aux pratiques professionnelles de chaque entreprise en coopération dans ce contexte de l'EAD. Ainsi, éviter d'imposer sa culture professionnelle ou ses pratiques aux autres, peut être positif et faire émerger chez chaque coopérateur une volonté de partager ses ressources avec les autres.

## **3 - Le climat relationnel**

Le climat relationnel est l'ambiance qui émane des relations entre les individus au sein d'un groupe. L'activité d'un réseau repose sur la confiance qui s'établit entre ses membres. On peut avoir des parfaites qualités, mais pas pour autant prêt à travailler effectivement ensemble dans un bon climat. Pour que le groupe vive et la relation évolue dans une certaine harmonie, il faut que certains comportements soient naturels, favorisant un climat sain.

On peut citer par exemple : le respect des règles (règles de sécurité, horaires...), le respect des autres, la tolérance face aux erreurs des autres, une attitude de coopération face aux problèmes. D'après la théorie des conventions, spécialement en économie des conventions, les acteurs créent des conventions dans des situations au sein du réseau et ces conventions peuvent ensuite contribuer à la stabilité du réseau. En ce sens, les acteurs sont en mesure d'établir de nouveaux compromis entre les différentes conventions ou de contribuer au changement des conventions. Cette dynamique des conventions dans une perspective pragmatique conduit à considérer les conventions comme des institutions et les oppose aux règles et contrats, jugés d'incomplets (Eymard-Divernay, 2008). Ainsi, résoudre à temps les conflits et chercher des sources de réconciliation en adoptant une approche gagnant-gagnant permet non seulement de trouver des solutions gagnantes au conflit, mais également d'envoyer le signal haut et clair que la relation est importante. Des modes de résolution des conflits, qui éteignent la haine et réhabilitent la confiance, sont susceptibles de conduire à un bon climat dans la relation. Exprimer clairement les pensées et attentes des uns et des autres peut avoir un effet positif dans les situations de tension et de conflit, et par conséquent obtenir une meilleure relation. Les différences doivent être vécues harmonieusement et sans heurt. Ce qui exige une bonne dose d'ouverture, d'honnêteté, de sincérité et de compréhension mutuelle.

Tout membre de la relation doit être nourri d'un sentiment d'appartenance et d'inclusion. Un des défis importants qui guette la majorité des réseaux est de réussir à établir la confiance

auprès du plus grand nombre de membres. Plus la confiance est élevée, plus le climat est positif. Un niveau de confiance élevé se traduit notamment par : la connaissance et l'appréciation des forces et faiblesses de tous les membres, l'absence de jugements, l'ouverture aux différences individuelles, la clarification des objectifs communs à poursuivre et des besoins de collaboration entre les coopétiteurs, un désir à s'impliquer dans la réalisation des objectifs communs, etc. Cela conduit à l'amélioration de la cohésion et à l'implication des acteurs, deux leviers de performance des organisations (Savall et Zardet, 2010).

## **B - Facteurs de l'efficacité de la coopétition dans l'EAD**

La performance de la coopétition des TPE minières est très liée au contexte de l'environnement spécifique dans ce secteur d'activités en RDC. L'absence ou la faiblesse des différents acteurs institutionnels de cet environnement, limitent les chances des TPE à l'acquisition des ressources nécessaires et à la réalisation de leurs objectifs. De même, les entreprises minières sont soumises aux normes de certification et au besoin de la mécanisation, ce qui conditionne la qualité de leur fonctionnement et de leurs produits. Traditionnellement, les artisans miniers exploitent avec des outils rudimentaires et non mécanisés. Au contraire, les mines sont souvent à graviers durs ou se trouvent dans les rivières, et par là, difficiles à exploiter manuellement avec ces outils. Ce qui ne favorise guère l'économie d'échelle ou la création des véritables valeurs. Ainsi, nous avons choisi d'évaluer l'efficacité de leur coopétition par rapport à quatre notions, qui constituent les objectifs de la coopétition pour les TPE minières : la mécanisation, la certification, le financement et l'économie d'échelle.

### **1 - La mécanisation du processus d'extraction**

Il est reconnu actuellement, que l'exploitation artisanale des diamants alluviaux (EADA) dans le monde est effectuée par des petits groupes de personnes qui utilisent des techniques inefficaces et des outils rudimentaires tels que des pelles ou des cribles pour les travaux de creusage et de tamisage dans les dépôts alluviaux (DDI, 2010). Le même rapport indique, que les faibles rendements et la sous-productivité limitent le potentiel de développement des mineurs et du secteur, et condamnent l'EAD à demeurer politiquement et économiquement marginale, au sein du secteur informel. Dans une étude sur les PME, leaders mondiaux sur le marché international, Hermann Simon (1998, p. 90-91) montre que la technologie est le facteur le plus important de l'avantage concurrentiel (Kamavuako, 2009). Selon ce dernier, « *les PME/PMI sont disposées à éprouver des difficultés dans l'assimilation et l'accès aux nouvelles connaissances techniques adaptées à leurs besoins réels de développement dans un environnement à impact technologique nul* ».

Dans l'exploitation de diamant, la situation géographique et le régime hydraulique, sont très souvent déterminantes des technologies employées pour l'exploitation et par là, de la mécanisation du processus minier (DDI, 2010). La technologie apparaît dans ces conditions, comme une ressource très fondamentale (*Core compétences*) et stratégique, au sens d'Hamel et Prahalad (1990), capable de différencier l'entreprise des autres concurrents.



C'est dans cette perspective, que la coopération ou le réseau est choisie par les TPE minières pour accéder à la technologie, conformément à l'esprit de kamavuako (2009), de Roux (2006) ou de Kauffmann (2005).

## **2 - Le financement de l'exploitation**

Les recherches en finance des petites entreprises (Fazzari et al, 1988) indiquent, que celles-ci souffrent énormément d'une insuffisance de liquidité plus importante. Evans et Jovanovic (1989) par exemple illustrent cela en avançant l'idée que les contraintes de financement de cette catégorie d'entreprises sont plus nombreuses que celles des grandes firmes. Expriment autrement, Ingrid Belletre (2009) indique, que les caractéristiques propres aux petites entreprises et leurs contraintes de financement rendent la question de leur structure du capital différente de celle des grandes compagnies.

En ce qui concerne particulièrement les TPE minières du Congo, plusieurs études sont parvenues à la démonstration des difficultés énormes pour cette catégorie d'entreprises à accéder au financement par des voies classiques (Manika Manzonga et Bonkinga Bofaya, 2009 ; BAD, 2012 ; Ngidjima et Lagarde, 2015). On doit noter la manière dont le nombre très réduit d'institutions financières en république démocratique du Congo, est très déterminant de cette difficulté (BAD, 2012).

## **3 - La certification**

Comme d'autres pays, nous avons expliqué plus haut dans cette thèse, la manière dont le diamant de la RDC a largement contribué au financement des conflits entre 1998 et 2003, et au commerce illégal (Global Witness, 2006 ; Sara Greenen et Stefaan Marysse, 2008). Ce qui a poussé le gouvernement de la RDC à adhérer au processus de kimberley<sup>47</sup> en 2003 et à ratifier le principe de l'ITIE en 2005.

Conformément à cette nouvelle norme de qualité, le Conseil européen a aussi adopté au cours de sa réunion de juin 2001 à Göteborg, un programme de prévention des conflits violents qui prévoit, entre autres, que les États membres et la Commission s'attaquent au commerce illicite des marchandises de haute valeur, notamment en identifiant les mesures susceptibles de rompre le lien entre les diamants bruts et les conflits violents tel que prescrit par le processus de Kimberley.

En guise de ce système de Kimberley, l'importation et l'exportation de diamants bruts ne sont autorisées que lorsqu'ils sont accompagnés d'un certificat Kimberley (certificat KP). Ce certificat doit comporter au moins les informations suivantes : a) le numéro de certificat, b) le nom des autorités ayant délivré et validé le certificat, c) la date de délivrance et de validation, d) la date d'expiration de la validité, e) le pays de provenance, f) le pays d'origine, lorsqu'il est connu g) le(s) code(s) SH, h) le poids carats, i) la valeur, j) l'autorité

---

<sup>47</sup> Le système de Kimberley, est un dispositif international de certification des diamants conçu pour éliminer le commerce des diamants du conflit.

communautaire ayant procédé à la vérification et k) la date de vérification. Ces preuves, sont déposées à la direction et au cadastre des mines, chargées de rédiger et de légaliser le Certificat Kimberley. Les diamants bruts destinés à l'exportation sont emballés dans un coffret anti-fraude procuré par l'autorité compétente.

Le gouvernement de la RDC, a regroupé dans son manuel de traçabilité des produits miniers, un ensemble de procédures à respecter depuis l'extraction jusqu'à l'exportation, élaborés à partir des substances minérales provenant du sous-sol de la République Démocratique du Congo, suivant les conditions et règles définies par le Code Minier et ses mesures d'application. Ces procédures s'appliquent aux exploitants miniers artisanaux, aux négociants, aux comptoirs d'achat agréés, aux entités de traitement ou de transformation, aux titulaires de droits miniers, aux usagers de la douane, aux laboratoires d'analyses agréés, aux Services et Organismes compétents de l'Etat qui doivent tous appliquer les principes et critères de l'ITIE ainsi que les lignes directrices du Guide de l'OCDE sur le Devoir de Diligence pour des chaînes d'approvisionnement responsables en minerais provenant des zones de conflit ou à haut risque. Concernant la mise en œuvre des principes directeurs du devoir de diligence de l'OCDE, tous les opérateurs miniers sont tenus d'exercer la diligence raisonnable afin de ne pas contribuer au financement des conflits ou à des graves atteintes des droits humains dans le secteur minier de la République Démocratique du Congo.

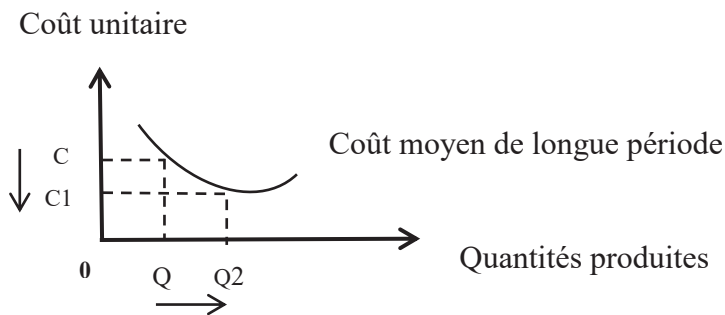
Ainsi, en RDC, les exploitants miniers artisanaux, les négociants, les comptoirs d'achat agréés, les entités de traitement ou de transformation agréées, les titulaires de droits miniers exercent leurs activités à condition d'être en règle avec les dispositions pertinentes définies dans le Code Minier et ses mesures d'application. Ce qui fait théoriquement aujourd'hui, que le commerce en diamants bruts n'est permis qu'entre les pays membres du système de certification du processus de Kimberley pour le commerce international des diamants bruts. Afin d'obtenir un certificat Kimberley, l'exploitant doit prouver d'abord qu'il est autorisé de faire le métier, pour l'acheteur, comment il les a acquis (factures d'achat, certificats KP, etc.). En plus des conditions énumérées plus haut, avant la délivrance de ce certificat aux exploitants, l'autorité nationale chargée de contrôle s'assure du respect des normes prescrites dans le manuel de traçabilité concernant les droits humains, la fraude, la protection de l'environnement et l'amélioration des conditions de travail dans les mines.

#### **4 - L'économie d'échelle**

En économie, l'expression économie d'échelle est utilisée pour désigner la diminution du coût moyen de production qui résulte de l'accroissement des quantités produites. Autrement dit, une situation dans laquelle une augmentation de la production engendre une diminution du coût unitaire moyen d'un produit. Elle correspond donc à la baisse du coût unitaire d'un produit qu'obtient une entreprise en augmentant la quantité de sa production (Mourad Medjinah, 2012). En ce sens, si chaque bien produit coûte moins cher à le produire lorsque les quantités produites augmentent, on parle de l'économie d'échelle par rapport au

coût de production. Par ailleurs, si c'est les quantités vendues qui augmentent, on parle de l'économie d'échelle par rapport au coût de revient.

L'économie d'échelle est un enjeu important pour les entreprises, en ceci qu'elle permet d'accroître les gains (élasticité de prix). Elle est une notion très proche du rendement d'échelle : l'économie d'échelle met en relation le coût de production unitaire en fonction des quantités produites tandis que le rendement d'échelle met en relation les quantités produites en fonction du volume des facteurs mis en œuvre. Un rendement d'échelle croissant correspond alors à une économie d'échelle en termes de coût de production.



Conformément à cette représentation, l'accroissement de la production de Q vers Q2 provoque nécessairement une baisse du coût moyen unitaire de C vers C1. Sur le marché de diamants, les vendeurs se confrontent les uns aux autres et la question de coût de production apparaît comme un vecteur important. Pour affronter la concurrence sans subir, les TPE minières, sont obligées de travailler sur le volume de production en réduisant le coût unitaire de production. L'augmentation de la production en faisant usage de l'équipement mécanisé peut conduire à un coût global inférieur à ceux des concurrents.

## Chapitre 2 - La coopération ; un nouveau cadre d'analyse stratégique en TPE

Avant de se lancer profondément au cœur de notre analyse, il convient en toute logique de réfléchir sur le cadre dans lequel, se réalisent l'avantage compétitif et la performance des TPE minières. La stratégie de « *coopétition* » mérite donc d'être comprise dans toute sa complexité, d'autant plus qu'elle comporte des spécificités importantes dans cette industrie de diamant.

Ainsi, dans la **première section** de ce chapitre, nous faisons une revue de la littérature des travaux depuis la conceptualisation du concept (Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999) jusqu'à nos jours (Pellegrin et Le Roy, 2007 ; Yami et Frédéric Le Roy, 2010 ; Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et Pierres Marques, 2014). À l'issue de cette revue, un besoin de recherche en coopération se dégage (**section II**). Après avoir cherché à lui donner une définition conformément au contexte de recherche, nous présentons les enjeux de la coopération pour les TPE (**section III**) ainsi que son caractère très lié à l'opportunisme des partenaires (**Section, IV**). Ensuite, nous identifions les préalables pour la performance d'une coopération (**Section V**). Ce qui nous conduit finalement, à aborder la pertinence du capital social dans la performance de la coopération (**Section VI**).

### Section 1 - Etat de la littérature sur la coopération

La littérature en management indique, que jusqu'aux années mille neuf cent quatre-vingt-dix, les démarches stratégiques des entreprises étaient habituellement menées, soit sous l'angle de la compétition, soit sous l'angle de la coopération (Christophe Assens, 2003 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). En économie comme en sciences de gestion, les analyses sur les relations concurrentielles, étaient basées sur ces deux orientations stratégiques opposées (Koenig, 1990). Une situation antagoniste, qui a persisté très longtemps et se définissait dans cette littérature comme naturelle, malgré le fait que pour Perroux (1973), l'économie est composée d'un mélange de guerre et paix.

Ce clivage cependant, est de plus en plus remis en question dans la pratique actuelle des entreprises par la présence de relations nouvelles combinant à la fois les avantages de ces deux stratégies (coopération et concurrence) (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Lado et al, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Giovanni et al, 2007 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014 ; Julien Granata, 2014 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014).

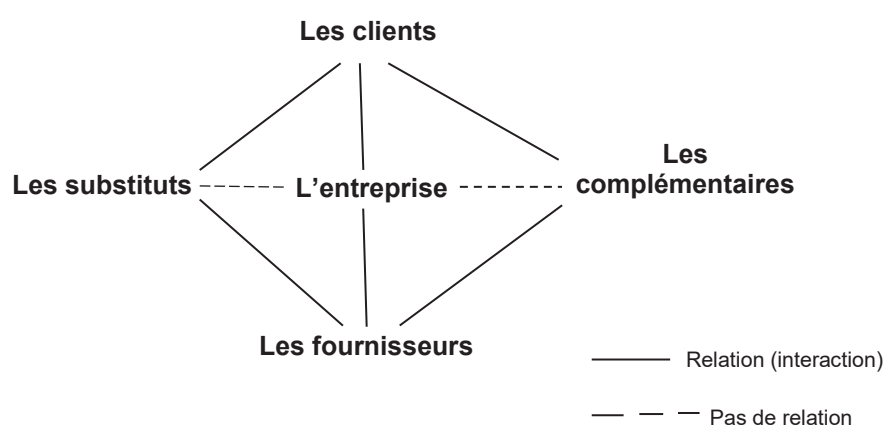
Malgré cet assaut scientifique très remarquable sur la stratégie de coopération, il convient tout de même de préciser que son histoire tire origine de la pratique des affaires aux Etats-Unis vers la fin des années 1990. C'est pour cette raison d'ailleurs, que sa naissance est souvent attribuée au PDG de Novel, Raymond Noorda. Ce dernier qui s'en est

approprié pour la première fois la co-opétition comme sa propre stratégie d'affaires dans son entreprise de fabrication des logiciels. Fischer (1992<sup>48</sup>) précise à cet effet, que Noorda a nommé lui-même la « co-opétition » comme sa propre philosophie des affaires. Le terme « co-opétition » a permis ainsi à Noorda de qualifier les alliances gagnantes menées avec ses différents concurrents dans le but de développer des standards communs (Julien Granata, 2014).

Ce concept de coopétition, bien qu'employé par Noorda, c'est plutôt Cheringtsson (1913) qui le mentionne pour la première fois dans son livre intitulé « *advertising as a business force : a compilation of expérience* ». Vient ensuite le tour d'un article publié par Fischer en 1992, avant d'avoir une expression scientifique très claire telle que nous l'utilisons aujourd'hui au travers des écrits de Brandenburger et Nalebuff (1995,1996). Brandenburger et Nalebuff (1995,1996), permettent à leur tour de situer la coopétition dans la simultanéité des relations de concurrence et de coopération, mais en se focalisant sur la notion de « complémentaire ».

Brandenburger et Nalebuff (1996) font appel dans leurs travaux, à la théorie des jeux, pour proposer une théorisation du concept, à partir du réseau de valeur (*Value network*) et placent l'entreprise au centre d'un réseau de valeur, conformément à la figure suivante :

**Figure 6 : Le réseau de valeur (value net)**



*Source : Adapté de Nalebuff et Brandenburger (1996).*

Partant du raisonnement que les concepts traditionnellement utilisés, pour qualifier les interactions entre les acteurs, étaient insuffisants, Brandenburger et Nalebuff (1996), appréhendent (et conformément à cette figure) la coopétition comme un nouveau modèle économique créateur de valeur, en remplacement de cinq forces de porter. Dans leur modèle, les auteurs font une distinction nette entre les acteurs qui sont des complémentaires (ceux avec qui on peut s'allier, ceux avec qui on va pouvoir créer pour nos produits une valeur plus grande aux yeux des clients) et ceux avec qui on ne peut pas s'allier, les substituts (ennemis, pas de relation de coopération). C'est ainsi, que la communauté scientifique, considère que Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996), concentrent leur compréhension de la coopétition

<sup>48</sup> Fischer Lawrence M., Preaching Love Thy Competitor, The New-York times, March 29, 1992.

essentiellement sur le thème de complémentaire. Le terme de complémentaire, dans l'entendement de ces deux auteurs, ne prend pas nécessairement le sens de concurrents directs.

Cette vision cependant, est jugée confuse par plusieurs auteurs et même moins considérée dans la littérature actuelle en sciences de gestion. La popularisation du concept, tel qu'il est repris dans la majorité de travaux récents, considère plutôt la coopération comme une relation entre concurrents directs qui décident de coopérer (Bengtsson et Kock, 1999).

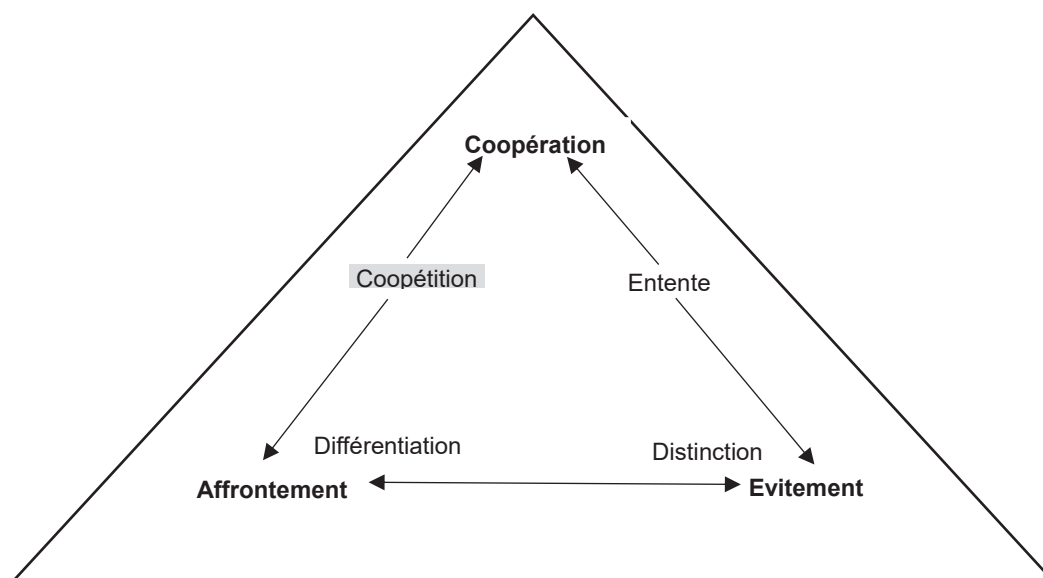
La vision claire telle qu'utilisée actuellement en management stratégique, a commencé à s'étendre à partir des travaux de Bengtsson et Kock (1999, 2000). C'est ces derniers, qui précisent l'idée que la coopération existe lorsque deux entreprises en concurrence directe décident de coopérer tout en restant rivales. Cette conception semble être admise par tous, car, elle est jugée plus précise et apporte un enseignement clair dans l'analyse de la coopération ; « la coopération entre des acteurs indépendants et concurrents », telle que nous l'envisageons dans ce travail. La prise en compte de la rivalité et de l'indépendance des acteurs, aux côtés de l'action coopérer, éclaire donc le débat et permet de justifier d'abord la différence entre la coopération et la coopération pure, et ensuite la coexistence de la coopération et de la concurrence.

C'est ainsi, que les analyses actuelles placent la coopération essentiellement dans un contexte purement concurrentiel ; *« une relation de coopération entre concurrents directs »* (Julien Granata, 2014).

Avant Bengtsson et Kock (1999), l'analyse de Koenig (1996) peut être aussi considérée comme une contribution majeure. Il est proposé dans son analyse, un ensemble de conduites des acteurs en situation de concurrence : l'affrontement, l'évitement et la coopération (Koenig, 1996). Au-delà de ces trois comportements relationnels identifiés, Koenig (1990, 1996) propose également des situations intermédiaires entre ces pôles (la différenciation, la distinction, l'entente et la coopétition) soulignant ainsi l'existence d'une *« réalité métissée »*. Selon cette analyse de Koenig (1990, 1996), la notion de « coopération », renvoie à deux acceptions suivantes :

- La première acception considère, que les entreprises concurrentes peuvent opérer un *« clivage »* en gérant dans le même temps un affrontement sur certaines activités et des coopérations sur d'autres,
- La seconde acception est basée sur une *« solidarité agonistique »*, c'est-à-dire qu'en situation d'interdépendance, les entreprises concurrentes doivent gérer l'ambivalence de leur comportement sur le destin individuel et sur le destin commun du groupe stratégique (Baumard, 2000, p.246). Elles doivent ainsi se fixer certaines limites, parfois assimilées à la *« retenue mutuelle »* (Axerold, 1984).

**Figure 7 : Les différentes politiques et modes relationnels de Koenig (1996)**



Source : Koenig (1996, p. 222).

Une autre contribution majeure dans ce corpus est venue avec Lado et al (1997), dans ce que les auteurs qualifient explicitement de comportement « Sincrétique ». Ces auteurs, apportent leur contribution, en proposant quatre typologies de comportements, susceptibles d'être adoptés par une entreprise en situation concurrentielle et qui décide de rechercher des rentes économiques. Il s'agit entre autre, du comportement monopolistique (ni coopération, ni compétition), du comportement où la collaboration est privilégiée à l'affrontement, du comportement d'affrontement ou de dissuasion de coopération et du comportement sincrétique (admise comme l'usage simultanée de l'affrontement et de la coopération). Conformément aux travaux de leurs prédécesseurs, Lado et al (1997) se sont également référés à la théorie des jeux, en essayant d'enrichir leur analyse par l'intégration de la théorie des ressources.

**Tableau 6 : les quatre comportements de Lado et al (1997)**

|                                |               | <b>Orientation coopérative</b>                           |  |
|--------------------------------|---------------|--|--|
|                                |               | <i>Faible</i>  | <i>Forte</i>   |
| <b>Orientation compétitive</b> | <i>Forte</i>  | <i>Comportement coopératif</i>                           | <i>Comportement sincrétique</i>                      |
|                                | <i>Faible</i> | <i>Comportement monopolistique de recherche de rente</i> | <i>Comportement compétitif de recherche de rente</i> |

Source : adapté de Lado et al. (1997).

Après, est venue la contribution considérée en sciences de gestion comme la plus importante, celle de Bengtsson et Kock (1999). Il convient de noter dans ces lignes, le fait que ces deux auteurs, ont également emboîté les pas de Lado et al (1997), sur l'usage de la théorie des jeux et de celle des ressources. L'autre point important dans l'analyse de Bengtsson et Kock (1999), ce qui les diffère des autres et interpelle notre réflexion en TPE, consiste sur le fait, qu'ils considèrent que le choix de la stratégie de coopération est opéré en fonction de la position des entreprises dans le secteur d'une part, et des besoins estimés en

ressources extérieurs d'autre part. En décrivant les quatre relations, la pensée de Bengtsson et Kock (1999), semble aussi partir du raisonnement selon lequel, « *la coopération et la compétition, interviennent simultanément sur différentes dimensions* », ce qui rejoint l'analyse de Brandenburger et Nalebuff (1996). Bengtsson et Kock (1999) considèrent tout de même la coopération, comme une stratégie d'une entreprise ayant une position forte et un besoin en ressources important, conformément au tableau ci-après :

**Tableau 7 : les comportements relationnels de Bengtsson et Kock (1999)**

|   |               | <i>Position relative sur le secteur</i> |                    |
|---|---------------|---|--------------------|
|   |               | <i>Forte</i>                            | <i>Faible</i>      |
| <i>Besoin en ressources extérieures</i> | <i>Fort</i>   | <i>Coopétition</i>                      | <i>Coopération</i> |
|   | <i>Faible</i> | <i>Compétition</i>                      | <i>Coexistence</i> |

*Source : adapté de Bengtsson et Kock, (1999)*

De tous les travaux parcourus, les analyses de Brandenburger et Nalebuff (1995, 1996) et de Bengtsson et Kock (1999), sont considérées comme la base de la conceptualisation de la coopération. Cette conceptualisation de la coopération, permet de l'accepter désormais comme champ de recherche à part entière. Ce qui justifie autour de ces dernières années, l'engouement de recherches, qui considèrent, que la coopération marque la naissance d'un nouveau paradigme, et par là, ouvre les voies à un champ de recherche très vaste.

En plus de ces travaux initiaux considérés comme sources de la conceptualisation de la stratégie de coopération, plusieurs chercheurs se sont penchés pendant les dernières années sur la coopération et aboutissent à solliciter de comprendre le phénomène dans sa diversité et sa complexité (Giovanni Batista et al, 2007). Ainsi, par exemple, Colette Depeyre et Hervé Dumez (2009) soulignent, que pour saisir l'essence du concept dans sa complexité, il convient de prendre en considération les autres acteurs qui sont de l'autre côté du marché (les clients) et les régulateurs. Pour ces derniers auteurs qui donnent l'intention de revenir sur la vision initiale de Brandenburger et Nalebuff (1996), les autres acteurs du secteur peuvent en effet jouer un rôle architectural (Jacobides, 2007).

Une autre question importante, est aussi posée par Giovanni et al (2007), qui cherchent à comprendre si la coopération est un simple concept à la mode ou une révolution dans la pensée stratégique ? Pour ces auteurs, cette question prend son sens quand la coopération est mise en perspective avec les deux autres stratégies relationnelles (coopération et compétition). Les auteurs font un très bon constat sur la tentation pour plusieurs travaux de faire de la coopération, soit une coopération en s'appuyant aux travaux de Dyer et Singh (1998), soit une compétition en s'appuyant aux travaux de Smith et al (1992). Malheureusement, ils n'arrivent pas eux non plus, à donner assez de précisions, qui permettent de démarquer la coopération de ces deux autres stratégies.



En effet, en proposant de définir la coopétition comme un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs, Giovanni et al (2007), ne sont pas loin de dire que la coopétition est une coopération ponctuelle dans un environnement de compétition.

La recherche sur la coopétition trouve sa pertinence, dès lors que l'aspect coopération est évoqué au milieu des concurrents habituels. C'est d'ailleurs, ce qui est évoqué par Giovanni et al, (2007), lorsque les auteurs mettent en évidence l'interdépendance au cœur de la coopétition : « *l'interdépendance créer de valeur et apporte des bénéfices mutuels partiellement convergents* ».

C'est vraisemblablement dans cette logique, que Bengtsson et Kock (1999) considèrent la coopétition comme une relation de coopération entre concurrents directs. Autrement, Bengtsson et Kock (1999) étudient une relation de coopération dans un monde habituel de concurrence. C'est cette version, qu'on retrouve aussi chez Julien Granata (2014), qui considère que la coopétition traduit une collaboration entre concurrents. Cela nous pousse à considérer la coopétition comme un rapprochement momentané des concurrents. Les premiers travaux (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999), comprennent et conceptualisent la coopétition, en la définissant comme un rapprochement d'intérêts. Le terme de rapprochement entre concurrents est au centre de la définition et de la compréhension de la coopétition. Mis dans cette perspective de rapprochement d'intérêts, Christophe Assens (2011) assimile la coopétition à l'entreprise réseau dont l'objet est de faciliter ou de développer l'activité économique des membres, en valorisant leur complémentarité commerciale, industrielle et technologique.

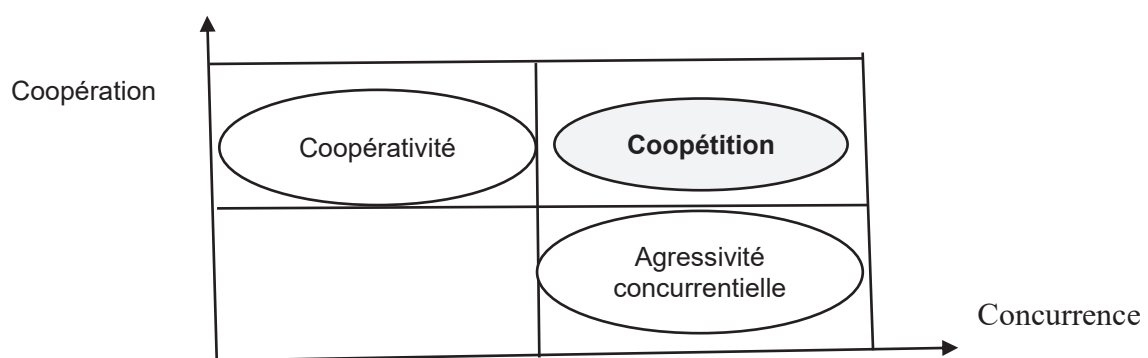
Par ailleurs, les questions centrales de tension et de conflit en relation, caractéristiques de l'opportunisme sont aussi largement soulevées dans cette littérature sur la coopétition (Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014) et renvoient à plusieurs interrogations initialement soulevées (Depeyre et Dumez, 2009). Pellegrin et Fenneteau (2007) par exemple, se posent une série de questions suivantes : Comment les managers peuvent-ils conjuguer coopération et concurrence ? Comment faire confiance à un concurrent ? Comment les entreprises gèrent-elles ces relations pour éviter le dysfonctionnement lié à son caractère paradoxal ? Sur quels dispositifs organisationnels repose la maîtrise de ce paradoxe ? De même, Pellegrin et Le Roy (2007) se demandent si la coopétition est une stratégie transitoire qui évoluerait soit vers la coopération, soit vers la compétition ? Ces deux auteurs, parviennent même à questionner sur l'inclusion de la coopération et de la compétition dans la définition de la coopétition alors qu'elles s'excluent à priori.

Plus récemment, Julien Granata (2014) revient sur la même problématique et se demande également comment des concurrents, qu'a priori tout oppose, parviennent à dépasser un risque de perte de ressources lié à l'opportunisme du partenaire. C'est ce qui

pousse semble-t-il Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), à s'interroger sur la portée et les formes adaptées de la coopétition et de son management en PME. Ces multiples interrogations, justifient l'intérêt que la communauté scientifique prouve pour comprendre la complexité et la dynamique des stratégies de coopétition.

Toutefois, nous trouvons pour ce travail un intérêt de dissocier de ce lot, deux travaux : l'étude de Famara Hyacinthe Sanou (2012) et celle de Julien Granata (2014). D'abord Famara Hyacinthe Sanou (2012), aborde la question de la coopétition sous l'angle de comportements contradictoires, et introduit les termes de coopérativité et d'agressivité. L'auteur définit la coopétition en se basant sur le terme de « propension » à l'adoption d'un double comportement : un comportement agressif et un comportement coopératif et/ou un comportement de coopération avec les concurrents. En mettant en évidence la coopération et la concurrence, Famara Hyacinthe Sanou (2012) pense, qu'une entreprise est coopétitive si elle connaît un niveau élevé d'agressivité concurrentielle et de coopérativité, comme le montre la représentation suivante :

**Figure 8** : Schématisation d'Hyacinthe Sanou (2012)



Source : Famara Hyacinthe Sanou (2012)

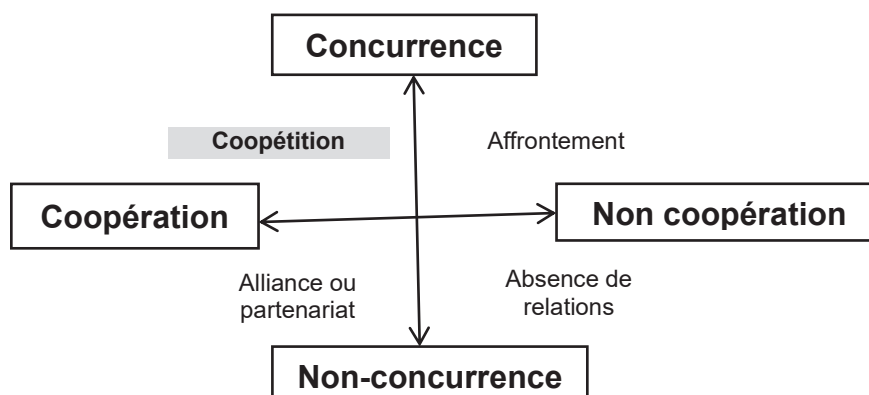
Conformément à cette figure, Famara Hyacinthe Sanou (2012) définit la coopérativité de l'entreprise, comme « *la propension de celle-ci à initier des actions coopératives et à s'impliquer dans des actions coopératives dans son secteur d'activité* ». Il trouve des explications de ce concept de coopérativité dans l'encastrement « *l'embeddedness* » (Granovetter, 1973, 1985), utilisé souvent par les recherches qui font appel aux réseaux (Nohria, 1992). Par ailleurs, l'auteur considère l'agressivité concurrentielle comme « *la propension de l'entreprise à initier de façon proactive des actions concurrentielles complexes* ». L'action concurrentielle étant définie dans la littérature comme l'ensemble d'actions et réactions face aux concurrents (Gnyawali et al, 2006 ; Ferrier et al, 1999 ; d'Aveni, 1995 ; Kizner, 1973).

Contrairement à cette réflexion d'Hyacinthe, qui définit la coopétition en mettant en opposition la coopération et la concurrence, on voit Julien Granata (2014), qui se pose des questions sur la pertinence même de cette opposition dans la définition de la coopétition. En revenant respectivement sur les pensées d'Aristote (385-322 av JC)<sup>49</sup>, de Platon (428-347

<sup>49</sup> Aristote pose un axiome de non-contradiction avec l'idée qu'une chose et son contraire ne peuvent pas être vrais en même temps. En opposant la coopération et la concurrence, Julien Granata (2014) pense, que la tradition en management

av JC), d'Héraclite (520-460 av JC) et de Thomas Hobbes (1588-1679), Julien Granata (2014), revient sur sa première définition, et indique, que la coopétition résiderait ni dans l'opposition entre la coopération et la concurrence, ni dans une transition d'une modalité relationnelle à l'autre. Selon Julien Granata (2014), le contraire de la concurrence n'est pas la coopération et vice versa. En opposant la concurrence et la non-concurrence, et la coopération et la non-coopération, l'auteur précise que la non-concurrence n'est pas la coopération et la non-coopération n'est pas forcément la concurrence. On peut être non-coopérant et se concurrencer ou être non-coopérant et ne pas se concurrencer. De même, indique l'auteur, on peut être non-concurrent et collaborer ou être non-concurrent et ne pas collaborer. Ainsi, pour Julien Granata (2014), la coopétition est une modalité relationnelle au même titre que l'affrontement, l'alliance, le partenariat ou l'absence de relation, conformément à la figure suivante :

**Figure 9** : Schématisation de Julien Granata (2014)



Source : Julien Granata (2014)

Après avoir parcouru cette riche littérature sur la coopétition (Brandenburger et Nalebuff, 1995, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999 ; Lado et al, 1997 ; Famara Hyacinthe Sanou, 2012 ; Julien Granata, 2014), on peut constater qu'un problème se pose particulièrement dans l'analyse de Bengtsson et Kock (1999), au regard des positions qu'ils attribuent aux acteurs. En effet, bien que supposé claire par les différentes recherches qui ont suivi, le schéma présenté par Bengtsson et Kock (1999), semble être à notre avis, adapté uniquement aux grandes entreprises susceptibles d'occuper des positions aussi importantes dans leur secteur. Sont alors supposées être exclues de l'idée de la coopétition, toutes les entreprises qui occupent des positions faibles, en particulier les TPE.

Ce qui conduit à penser, que c'est à partir de cette conception, qu'est né une série de travaux dominants en coopétition, qui privilégient la présence d'un acteur pivot. En particulier, les travaux sur les domaines comme l'automobile (Krifa, 2000), l'industrie de la défense américaine (Colette Depeyre et Hervé Dumez, 2009) ou l'aéronautique (Dussauge et Garette, 1995 ; Kechidi, 2008 ; Cagli et el, 2009). Conformément à l'analyse de Bengtsson et Kock (1999), tous ces travaux ont tendance à considérer que dans une relation de

s'appuie sur cette réflexion d'Aristote. Or, Aristote, indique Julien Granata, est revenu sur cette même idée, en indiquant par suite que toutes choses viendront du mélange des contraires.

coopétition, il y a nécessairement présence d'un acteur pivot, assimilable à une entreprise occupant une position forte sur son marché. Ce qui revient à affirmer, si on se substitue aux mêmes auteurs, que les entreprises de faible position, notamment les très petites entreprises ne soient concurrentes à aucune autre entreprise de leur secteur. En même temps, cela apparaît comme une façon de dire, que les entreprises de faible position, n'ont pas besoin de profiter des avantages et performances offerts par la stratégie de coopétition.

En considérant la coopétition comme une relation entre concurrents, son étude doit intéresser la très petite entreprise, à l'image de ce qui est déjà démontré largement pour la coopération (Astley et Fombrun, 1983 ; Dollinger et Golden, 1992 ; Le Roy, 2008 ; Yami, 2008 ; Gzakov, 2009). Plusieurs motivations développées dans la littérature, permettent de saisir la nécessité des stratégies de coopétition en très petite entreprise. Le besoin de la croissance ou de l'internationalisation (vanyushyn et al, 2009 ; Kock et al, 2010). Conjuguer des savoir-faire entre différentes entreprises en vue de créer un nouveau produit ou un service ou l'objectif de réduction des coûts de fonctionnement, etc. C'est pourquoi, après avoir constaté que les recherches en coopétition étaient essentiellement orientées vers les grandes entreprises, Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014) étudient le management de coopétition en PME sur les Vignerons du Pic Saint-Loup. Dans leur étude, les auteurs parviennent tout de même de lister quelques autres travaux déjà centrés sur les PME (Dollinger et Golden, 1992 ; Le Roy, 2008 ; Yami, 2008 ; Vanyushyn et al, 2009 ; Kock et al, 2010 ; Levy et al, 2003 ; Quintana Gracia et Banavides Velasco, 2004 ; Morris et al, 2007 ; Marques et al, 2009)<sup>50</sup>.

De ces travaux divers, il importe de souligner, que c'est en considération de ses apports, que la coopétition s'est imposée, comme domaine de recherche en sciences de gestion et dans le management stratégique (Giovanni Battista et al, 2007 ; Karim Messegem et christophe Théodoraki, 2013).

Sur le plan mondial, un numéro spécial de la revue internationale *studies of management and organisation*, vol 37, n°2, 2007, a été déjà consacré sur la stratégie de coopétition. Dans la zone francophone, en plus du premier travail publié par le Coq et Yami (2004), des ouvrages multiples sont déjà publiés (Julien Granata, 2014 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014 ; Yami et Frédéric Le Roy, 2010 ; Pelligrin Boucher, 2010) et plusieurs rendez-vous scientifiques ont été déjà organisés à ce sujet (Euram 2002 ; EIASMP 2004 en Italie ; EIASM 2006 à milan ; EIASM 2008 à Madrid).

Sur le plan analytique, on peut dire que les premiers travaux ayant traité de la coopétition, ont d'abord cherché à comprendre la curieuse conciliation entre stratégie de coopération et celle de compétition (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Après, ce sont les

---

<sup>50</sup> Les travaux de Dollinger et Golden, 1992 ; Le Roy, 2008 ; Yami, 2008 ; Vanyushyn et al, 2009 ; Kock et al, 2010) sur les conditions d'émergence et de stabilité des coopétitions ainsi que ceux de Levy et al (2003), Quintana Gracia et Banavides Velasco (2004), Morris et al (2007), Marques et al (2009) sur l'impact de ces coopétitions sur la performance des PME.

modalités de fonctionnement de la coopétition avec une grande tentative de catégorisation des types de relations (Lado et al, 1997 ; Bengtsson et Kock, 1999).

Plusieurs autres travaux parus proposent par ailleurs, des cadres d'analyse très intéressants, en particulier sur les formes de coopétitions (Gaël Gueguen, 2008 ; Depeyre et Dumez, 2009) ou sur les voies de recherche en coopétition (Depeyre et Dumez, 2009).

La majorité des travaux récents, cherchent plutôt à cerner les implications de cette stratégie sur les organisations partenaires. Certains par ailleurs, abordent la question des déterminants de la stratégie de coopétition (Gnyawali et Park, 2009). Sur le plan empirique en France, des travaux sont orientés surtout vers les R&D, en se focalisant surtout sur les domaines de la technologie et de la communication (Estelle Pellegrin et Gueguen, 2005 ; Fabien Blanchot et François Fort, 2007 ; Pellegrin et Frédéric Le Roy, 2007 ; Gaël Gueguen, 2008).

Concernant la question du lien entre la stratégie de coopétition et la performance des petites entreprises, Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014) font état de plusieurs recherches ayant conclu sur une corrélation positive entre la coopétition et la performance des petites entreprises. Parmi les travaux listés par ces deux auteurs, figurent : Levy et al (2003) sur les performances financières des PME ; Quintana Gracia et Banavides Velasco (2004) sur la diversité technologique et sur le développement des produits nouveaux ; Morris et al (2007) sur la performance économique et financière des PME, et Marques et al (2009) sur les clubs de foot français. Ces différents travaux se rapprochent de la réflexion de Brandenburger et Nalebuff (1996), selon laquelle, la coopétition devrait conduire l'entreprise qui l'adopte à une meilleure performance (Frédéric Le Roy et Famara Hyacinthe, 2015).

Cette importance de travaux sur la performance des petites entreprises en coopétition, remet nécessairement en question la représentation faite par Bengtsson et Kock (1999), et permet de la définir comme une stratégie relationnelle, mise en place par toute entreprise, sans aucune forme de position, mais en vue de son avantage compétitif et sa performance. Pour Julien Granata (2014), la coopétition concerne les entreprises de toute taille, aussi bien les TPE, que les grands groupes internationaux. Julien Granata (2014) souligne également le fait que les entreprises qui choisissent les stratégies de coopétition bénéficient des performances diverses. C'est pourquoi, dans l'objectif de pérenniser ces avantages et performances, comme nous, Julien Granata (2014) se consacre aussi à la compréhension des conditions d'émergence et du succès des stratégies de coopétitions menées entre TPE, PME ou groupes internationaux, sur des secteurs aussi divers.

Finalement, nous pouvons dire que la littérature fournie une large réflexion, sur la manière dont les entreprises inscrivent désormais leurs actions dans une dialectique entre une stratégie individuelle (concurrentielle) et une stratégie collective (Bresser et Harl, 1986). Pour certains, la coopétition s'est même déjà imposée et apparaît comme une forme de stratégie dominante dans plusieurs secteurs d'activités (Luo, 2004). Au point même pour

d'autres, de la considérer comme la stratégie du XXI<sup>e</sup> siècle (Saïd Yami, 2006). C'est cette vision, qu'on retrouve chez Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), qui indiquent dans leur étude sur le management de la coopération en PME, que la coopération est un véritable impératif stratégique dans un grand nombre d'industries.

Dans l'ensemble des travaux parcourus, nous pouvons donc dire, que la coopération est comprise comme une stratégie permettant aux entreprises qui la choisissent, de réaliser des objectifs divers ; par exemple les économies d'échelle, la réduction ou partage des coûts et l'amélioration de la compétitivité (Garrette, Dussauge, 1997). Il est aussi démontré par d'autres recherches, que la coopération permet aux entreprises partenaires de partager certaines charges d'investissement en recherche et développement (Gnyawali et Madhavan, 2006 ; Gnyawali et Park, 2009). Pour Julien Granata (2014), les entreprises qui intègrent la coopération dans leur mode de développement stratégique, affichent des performances surprenantes. Julien Granata revient sur cette question et indique avec Pierres Marqués (2014), que les entreprises suivent cette stratégie de coopération pour réaliser des performances hors normes.

L'aspect d'acquisition de ressources rares est aussi largement soulevé pour justifier l'importance de la coopération, adoptée par une entreprise lorsque le partenaire est considéré comme source de ressources et compétences nécessaires à son développement. Selon les besoins de l'entreprise en ressources et compétences, il peut arriver que le meilleur partenaire pour la coopération, soit spécialement son concurrent direct. C'est à ce titre, qu'elle est définie comme une coopération entre des concurrents directs (Bengtsson et Kock, 2000 ; Le Roy et al, 2010 ; Julien Granata, 2014).

Si la coopération est largement étudiée en management stratégique depuis ces dernières années par des travaux qui mettent en évidence les avantages en ressources qu'elle donne aux entreprises, conduisant à leurs performances (Levy et al, 2003 ; Marques et al, 2009 ; Dana et Granata, 2013), la notion d'opportunisme est aussi investie (Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata, 2014). Bien que ne parlant pas directement de l'opportunisme, les auteurs évoquent souvent cette question lorsqu'ils convergent pour dire que la coopération procure des avantages multiples au bon fonctionnement des entreprises, néanmoins, elle peut générer des effets pervers multiples (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). Les notions de conflits, de tensions, du paradoxe coopératif, de risque de perte de ressources ou de leur pillage, constituent l'essentiel des arguments formulés par ces différentes recherches (Hamel, 1991 ; Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Gnyawali et Park, 2009 ; Famara Hyacinthe, 2012 ; Granata et Frédéric Le Roy, 2014 ; Julien Granata et Pierre marque, 2014).

Cependant, ce foisonnement de recherches sur la stratégie de coopération semble avoir mis de côté les mécanismes qui permettent sa performance, malgré quelques rares travaux sur les conditions de son émergence et de sa stabilité (Dollinger et Golden, 1992 ;

Le Roy, 2008 ; Yami, 2008). En effet, ces rares recherches qui se sont jusque-là intéressées à cette question, se réfèrent à la fois aux principes de contrôle et de surveillance chers aux théories issues de l'économie industrielle. C'est dans cette perspective, que Fernandez et Le Roy (2013) proposent un management de séparation de gestion entre coopération et compétition, ce qui donne l'intention de revenir sur l'opposition stratégique d'avant.

Aucune de recherches en coopération, n'aborde la question de sa performance par l'usage du capital social, susceptible de réduire les comportements opportunistes et augmenter l'engagement des partenaires. Pourtant, la majorité des travaux parcourus, évoquent ce problème d'opportunisme des partenaires en coopération (Christophe Assens, 2011 ; David Salvetat et Mickael Géraudel, 2011 ; Julien Granata, 2014 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014 ; Julien Granata et Pierre Marqués, 2014). Une seule s'en approche en analysant le comportement opportuniste en coopération, mais se limite à indiquer que la coopération peut générer des effets pervers avec la consanguinité des membres du réseau (Christophe Assens, 2011), sans traiter du capital social comme moyen de réduction de ce comportement opportuniste. Selon Christophe Assens (2011), « *des conflits d'intérêts peuvent surgir entre des membres actifs qui s'impliquent dans le collectif et des membres opportunistes, passagers clandestins qui ne s'impliquent pas dans le collectif mais profitent des avantages qu'il procure* ». Cette réflexion est assimilable à celle d'autres auteurs qui soulignent que la coopération présente un risque dans le transfert des connaissances vers le concurrent (Hamel, 1991) ou un risque de perte de ressources lié à l'opportunisme présumé du partenaire (Julien Granata, 2014). Ou encore ceux qui pensent que la coopération est sources des tensions entre partage des ressources et leur protection (Fernandez et Le Roy, 2013).

La lecture de ces différents travaux sur la coopération nous pousse finalement à faire un constat : les entreprises qui suivent la stratégie de coopération sont confrontées à un dilemme. D'une part le besoin de tirer les avantages et performances qu'offre la coopération (Julien Granata et Pierre Marqués, 2014). Et d'autre part, perdre ces avantages et performances avec l'échec de la coopération, au regard de l'opportunisme des partenaires (Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata, 2014). Face à ce problème, aucune recherche n'a essayé de proposer des solutions claires. Notre travail essaie d'aller au-delà de tous ces travaux et de combler ce vide en proposant d'étudier la performance des relations coopératives par le capital social, retenu comme un outil de réduction de l'opportunisme et de l'augmentation de l'engagement coopératif.

## **Section 2 - Un besoin de recherche et d'une définition liée au contexte**

Dans la littérature sur la coopération, nous rencontrons deux problèmes majeurs : au sujet des controverses sur la définition de la coopération et des tensions et conflits qu'elle occasionne (qui la qualifient comme instable et fragile). Ce qui suscite un besoin de recherche et de redéfinition. D'une part, les travaux sur la coopération se sont développés dans de multiples directions, conduisant aussi à des controverses, au point qu'il est difficile

d'en faire aujourd'hui une synthèse complète (Yami et al, 2010). Mis dans la même perspective, on voit Pellegrin et Le Roy (2007) questionner sur l'intérêt et la viabilité d'« inclure la coopération et la compétition dans la définition de la coopération alors qu'elles sont deux stratégies qui s'excluent à priori ».

Sur le plan de sa réussite et/ou de sa performance, plusieurs travaux de recherche formulent une recommandation de gérer de façon spécifique les risques et conflits en coopération qui sont de nature aussi spécifique (Bengtsson et Kock, 2000 ; Gnyawali et Park, 2011 ; Fernandez et Le Roy, 2013 ; Granata et Le Roy ; 2014) d'autre part.

Nous nous posons alors une question essentielle : « *d'où viennent ces risques et conflits, et comment cette question a-t-elle été appréhendée par le passé dans la littérature sur les relations entre entreprises concurrentes* » ? Le fondement du risque, des conflits et tensions dans la coopération se trouve dans ce que la littérature qualifie de comportement opportuniste et de recherche d'intérêts individuels par les partenaires en relation. Si cela est ainsi, alors pourquoi ces recherches nombreuses qui évoquent les risques et tensions en coopération ou encore celles qui parlent de la fragilité et de l'instabilité de la coopération n'abordent-elles pas la question dans ce sens ? En effet, nous rappelons qu'une tentative de réponse semble être déjà donnée par Assens (2011)<sup>51</sup>, qui pointe de doigt l'opportunisme. Ou par d'autres comme Hamel (1991) ou Julien Granata (2014), qui trouvent dans la coopération un risque de transfert des ressources vers le concurrent lié au comportement opportuniste du partenaire. Ou encore Fernandez et Le Roy (2013), qui justifient ce risque à travers le partage des ressources et leur protection.

Cependant, même en mettant en évidence l'opportunisme en coopération comme risque des tensions ou d'échec, les différents travaux, recourent tout simplement aux approches traditionnelles issues des composants de la coopération (la coopération et la compétition) dans leur recherche de solution à cette problématique (Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). En prenant cette orientation qui associe les modes de coordination issus à la fois des approches de la coopération et de la compétition, ces auteurs reviennent sans doute à la solution de séparation déjà proposée par Bengtsson et Kock (2000).

A notre avis, en considérant la séparation entre coopération et compétition, on revient aisément à l'opposition traditionnelle entre les deux stratégies (Perroux, 1973 ; Koenig, 1990). Ce qui n'est pas loin d'affirmer l'idée selon laquelle les concepts utilisés traditionnellement pour qualifier les interactions des acteurs sont insuffisants (Brandenburger et Nalebuff, 1995). La difficulté pour ces différentes recherches à aborder les risques et tensions dans ce sens d'opportunisme et de proposer d'autres pistes de solution, semble être liée à la définition qu'elles donnent à la coopération : « *une logique combinant à la fois la*

---

<sup>51</sup> Assens (2011) pense à cet effet, que les conflits d'intérêts peuvent surgir entre des membres actifs qui s'impliquent dans le collectif et des membres passagers clandestins qui ne s'impliquent pas dans le collectif mais profitent des avantages qu'il procure.



*coopération et la compétition* ».

Pourtant Bengtsson et Kock (1999) définissent bien clairement la coopétition comme une relation de coopération entre concurrents directs. En décortiquant cette définition, on arrive à la compréhension suivante : deux concurrents habituels décident de collaborer pour un objectif commun déterminé. Une fois cet objectif atteint, ces entreprises reviennent à leur position habituelle de concurrence. La nuance se situe certes, dans la différence qu'il faut faire entre ces deux expressions : « combiner simultanément coopération et compétition » ou « coopération entre des concurrents directs ». La première expression, avec l'usage du terme « simultanément », suppose une succession entre ces deux stratégies, alors que la seconde désigne l'activité réalisée ou l'opération effectuée par des acteurs qui s'identifient comme des concurrents dans leurs vies quotidiennes. Notre conception de la coopétition se situe dans la seconde expression, conformément à la définition donnée par Bengtsson et Kock (1999), selon laquelle, « *la coopétition est une coopération entre des concurrents directs* ». Cette réflexion est aussi trouvable chez Julien Granata (2014), lorsqu'il indique, que la coopétition traduit une relation de collaboration entre concurrents. D'après cet auteur, en parlant de la coopétition, nous ne faisons que remettre en lumière une modalité relationnelle antique étrangement occultée, « la coopération »<sup>52</sup>.

Mis dans cette perspective, la coopétition se doit d'être considérée comme un réseau d'acteurs concurrents qui décident de coopérer momentanément, pour des objectifs précis. C'est dans cette orientation que l'opportunisme est vu comme risque à son développement (Christophe Assens, 2011) et réduit l'engagement, conformément à la contrainte de la recherche d'intérêts individuels.

De cette synthèse, il ressort que la performance des relations de coopétition est conditionnée par la gestion de la réduction de l'opportunisme et de l'augmentation de l'engagement coopétitif. En se focalisant sur la notion d'opportunisme, nous pointons ainsi un élément fondamental du management d'une relation de coopétition. Cependant, cet élément nous met tous dans une difficulté, si nous considérons la définition de la coopétition comme une attitude à la fois coopérative et compétitive. Il semble dans les approches qui soutiennent la stratégie de compétition, que l'objectif des entreprises qui s'y inscrivent est plutôt de chercher la destruction des concurrents (Porter, 1982 ; D'Aveni, 1994, 1995). Compétition et réduction de comportement opportuniste ne semblent pas faire bon ménage ; il est incompatible de rechercher la réduction de l'opportunisme qui vise le développement et la performance d'une relation avec un concurrent et en même temps, rechercher l'intérêt individuel face au même concurrent. C'est dans cette perspective semble-t-il, que Pellegrin et Fenneteau (2007) rejoignent Clark-Hill et al (2003) et pensent que la question du paradoxe de coexistence de la coopération et compétition est loin d'être résolue.

---

<sup>52</sup> Julien Granata (2014) souligne le fait, que la coopération entre espèces est un facteur déterminant de leur évolution.

Pour Pellegrin et Fenneteau (2007), cette coexistence pose des questions à la fois d'ordre pratique, psychologique et épistémologique. Les auteurs posent trois questions suivantes qui retiennent notre attention : « comment les managers peuvent-ils conjuguer coopération et concurrence » ? « *Comment faire la confiance à un concurrent ? Et comment être à la fois une chose et son contraire* » ? Ces questions poussent ensuite Pellegrin et Fenneteau à une autre série de questions, pour comprendre comment les entreprises gèrent les relations de coopération en évitant ce paradoxe. Ainsi, ils cherchent à saisir à la fois les dispositifs organisationnels sur lesquels repose la maîtrise de ce paradoxe et le rôle des différents acteurs dans cette gestion.

Dans la même perspective de la gestion du paradoxe, on voit encore Giovanni, Le Roy et Yami (2007) se demander si la coopération est un simple concept à la mode ou une vraie révolution dans la pensée stratégique ? Pour ces derniers auteurs, « *la question prend son sens quand la coopération est mise en perspective par rapport aux recherches sur la compétition (Smith et al, 1992) et aux recherches sur la coopération (Dyer et Singh, 1998)* ». Encore une fois, le doute est soulevé lorsque les auteurs constatent une tentation pour les recherches de faire de la coopération, soit une nouvelle forme de compétition, soit une nouvelle forme de coopération (Giovani, Le Roy et Yami, 2007). De sa part, Julien Granata (2014) se pose aussi plusieurs questions, dont deux d'entre elles renforcent notre réflexion : d'abord l'auteur se demande pourquoi des concurrents, qu'a priori tout oppose, décident-ils de collaborer ? Ensuite, il se demande comment les entreprises en coopération parviennent-elles à dépasser un risque de perte de ressources lié à l'opportunisme présumé du partenaire ? C'est semble-t-il ces deux questions qui poussent ensuite Julien Granata à chercher de comprendre les conditions d'émergence et de succès des stratégies de coopération dans l'odycée amicale des vignerons du Pic Saint-Loup. Plusieurs auteurs comme Christophe Assens (2011) ou David Salvétat et Mickael Geraudel (2011), reviennent également sur cette question d'opportunisme en coopération.

Finalement, le fait de définir la coopération comme une combinaison de coopération et compétition a-t-il un sens ? Pour répondre à cette interrogation, revenons aux différentes définitions proposées par différents auteurs qui ont permis la conceptualisation de la coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Bengtsson et Kock, 1999). Premièrement, Brandenburger et Nalebuff (1996) observent que la vision traditionnelle des affaires privilégiait la compétition au détriment de la coopération. D'où l'intérêt de revenir sur l'idée initiale de Brandenburger et Nalebuff (1996) de s'intéresser aux complémentaires. L'objectif de la coopération pour Brandenburger et Nalebuff dans cette complémentarité, visait la combinaison des ressources et compétences pour croître la valeur dans la chaîne de production. C'est ainsi que dans le cas étudié, ils donnent l'exemple de Sony et Samsung qui ont trouvé la complémentarité productive entre l'expertise de Sony sur le marché de téléviseurs et les ressources technologiques de Samsung. C'est dans cet esprit, qu'au niveau des perspectives de recherches, Julien Granata propose que des recherches futures, en particulier aux niveaux de la dyade et des réseaux puissent bénéficier de l'exploration plus

poussée de l'impact d'un contexte plus étendu sur cette relation de coopétition et de la façon dont elle se développe.

Par ailleurs, revenons chez Bengtsson et Kock (1999). Pour ces deux auteurs, une entreprise qui choisit la stratégie de coopétition se base sur deux choses : sa position relative sur le secteur et le besoin en ressources externes (Bengtsson et Kock, 1999). « *Quand une entreprise a peu de besoins en ressources externes et quand elle a une position faible sur le secteur, elle adopte une stratégie de coexistence. Quand elle a peu de besoins en ressources externes tout en ayant une position forte dans le secteur, elle peut adopter une stratégie agressive vis-à-vis de ses concurrents. Quand son besoin en ressources externes est fort et quand sa position est faible, elle évitera l'affrontement, tout en tentant de coopérer au maximum pour se procurer des ressources. Enfin, c'est dans le cas où son besoin en ressources externes est important, tout en ayant une position forte dans le secteur, qu'elle tentera de développer simultanément des comportements agressifs et coopératifs* ».

De ces exemples, il ressort deux principaux enseignements : premièrement, le besoin en ressources externes apparaît comme une motivation qui pousse les entreprises à la stratégie de coopétition. Ce qui renvoie, aux motivations déjà soulevées dans le cadre des travaux sur les alliances stratégiques et les coopérations (Dyer et Singh, 1998) avec risque majeur de considérer la coopétition comme une forme particulière de coopération, conformément au constat fait par Giovanni, Le Roy et Yami (2007). L'aspect de besoin en ressources intéresse énormément les recherches en coopétition, que très souvent les concepts de confiance, de réciprocité, d'opportunisme en relation, de partage mutuel de bénéfices, sont mobilisés et deviennent les fondements explicatifs des stratégies de coopétition (Giovanni, Le Roy et Yami, 2007 ; Assens, 2011). Et en plus, les approches de réseau et de ressources sont pour la plupart de cas mobilisées par les recherches sur la coopétition. Mais pourquoi, ces recherches continuent-elles à appréhender la coopétition comme étant une adoption simultanée des coopérations et compétition ?

Par ailleurs, parlons de l'engagement coopétitif. Parce que la coopétition apparaît intentionnellement, il ne semble pouvoir se construire sous la contrainte : elle est alors incompatible avec les relations de pouvoir et la hiérarchie ou la subordination d'un acteur sur un autre. On peut se référer à ce niveau de Fischer et Ury (1994) qui recommandent dans une relation, le respect des principes basés sur des procédures équitables, le refus de la domination de son partenaire et lui rendre responsable de toute défaillance ou de le sous-estimer. Le développement de la coopétition implique la présence des concurrents quelques soient les tailles et positions, mais qui décident volontairement de collaborer sous le principe de partage des ressources et des bénéfices. Il s'agit tout simplement d'une relation de collaboration entre concurrents (Julien Granata, 2014 ; Bengtsson et Kock, 1999).

Pourquoi alors, les recherches nombreuses trouvées dans la littérature soutiennent-elles la présence d'un acteur pivot en coopétition (Depeyre et Dumez, 2009) ? Face à cette

situation de controverses, il ressort un besoin de recherches et une nécessité d'autres apports théoriques additionnels pouvant permettre de saisir la complexité du phénomène coopération.

**Encadré 1 :** « *Besoin de nouvelles recherches et nécessité de nouveaux apports théoriques s'additionnent pour légitimer la thèse et saisir la complexité de la stratégie de coopération* ».

Mais comment faire ? Pour répondre à cette interrogation, qui tient de la complexité du concept coopération lui-même, cette thèse choisit une orientation capital social. Le capital social est utilisé dans ce travail dans son rôle pour la réduction de l'opportunisme révélé comme problématique à la réussite de la coopération et dans l'augmentation de l'engagement coopératif, nécessaire pour la durée de la relation.

Nous analysons dans ce travail les mécanismes de performance de la coopération, prises comme moyen d'accès aux ressources qui facilitent l'avantage concurrentiel et la performance des TPE. Et, nous définissons la coopération comme « *un ensemble de manœuvres coopératives partielles et momentanées entre concurrents au sein d'un environnement concurrentiel permanent* ». Une telle définition différencie la coopération de la coopération pure du fait de son caractère momentané et partiel, et de la compétition, par le fait de collaborer avec un concurrent direct.

### **Section 3 - Les enjeux de la stratégie de coopération pour les TPE**

Naturellement, le mode de développement partenarial soulève des enjeux importants (Martine Vézina et Cynthia Messier, 2009). En particulier dans la coopération où l'équilibre doit exister entre la tentative de coopérer qui relève de l'action collective et la situation concurrentielle caractéristique de l'économie de marché et de la fermeture (Doz et Hamel, 1998 ; Granata et Frédéric Le Roy, 2014). Le premier enjeu de la coopération est alors la gestion de cette dualité dans l'esprit de chaque entreprise qui s'y engage. Par ailleurs, comme toute forme de partenariat, la coopération se justifie aussi par le partage de ressources et compétences, d'où le deuxième enjeu d'accéder aux ressources et aux compétences extérieures (Doz et Hamel, 1998). En ce sens, l'acquisition des ressources grâce à la coopération apparaît comme une capacité stratégique susceptible de conférer un avantage concurrentiel et une performance, au sens de Martine Vézina et Cynthia Messier (2009).

Aussi, on ne peut pas parler des enjeux de la coopération, sans évoquer l'asymétrie de capacité à acquérir des ressources en coopération, qui se traduit par une course entre partenaires, et peut conduire à l'opportunisme de certains partenaires en relation ou se solder par le retrait du partenaire lésé. C'est dans cette perspective, que Martine Vézina et Cynthia Messier (2009) soulignent qu'un partenaire favorisé par des ressources au partenariat peut choisir de faire cavalier seul avec ses ressources acquises pour mieux concurrencer les

autres partenaires. Dans la littérature, cet enjeu est aussi soulevé sur la problématique du dilemme de prisonnier (Olivier Maurel, 2001 ; Richard Powers, 1988 ; Axelrod, 1984 ; Merrill Flood et Melvin Dresher, 1950). L'approche du dilemme du prisonnier s'efforce de comprendre comment réussir une relation dans un monde d'égoïstes (Axelrod, 1984 ; Olivier Maurel, 2001) ? Cela, toujours étant donné que la collaboration s'inscrit dans la logique de marché, caractérisée par la concurrence permanente.

Un autre enjeu supplémentaire pour la coopération, est le fait de conduire ou pas à une performance des coopérateurs. A cet effet, au-delà de la controverse soulevée par l'étude de Santamaria et Surroca (2011)<sup>53</sup>, de multiples recherches qui étudient l'impact des stratégies de coopération sur la performance de l'entreprise obtiennent jusqu'à présent des résultats positifs (Levy et al, 2003 ; Quintana Gracia et Banavides Velasco, 2004 ; Moris et al, 2007 ; Marques et al, 2009). Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), insistent sur ce lien entre la stratégie de coopération et les performances des entreprises. Dans le même lot, nous pouvons inscrire les recherches menées par Belderbos et al (2004) et par Tomlinson (2010), qui indiquent que la coopération améliore les performances de l'innovation produit.

Notre réflexion se situe dans la lignée de ces recherches sur la performance à travers la coopération (Granata et Marqués, 2014) et se focalise sur l'aspect de la performance globale, au regard de la spécificité du terrain de l'exploitation artisanale de diamant. Dans un premier temps, l'idée est de considérer, que la performance globale des entreprises minières de diamants provient d'une part des ressources externes multiples acquises grâce à la coopération. Dans un second temps, nous constatons le risque d'arrêt de ce processus de performance, suite au comportement opportuniste des acteurs en coopération. Ce qui conduit notre analyse à un modèle à deux niveaux : Un premier niveau, où la corrélation est faite d'une part entre la coopération, les ressources d'exploitation et la performance (1) et d'autre part la corrélation entre la coopération, la réduction de la pollution, la réduction des risques sociaux et la certification (2). Et un deuxième niveau, qui se penche sur la corrélation entre le risque lié à l'opportunisme ainsi que le besoin d'engagement coopératif et la coopération (3).

Sur la base de ces liens établis, nous formulons une réflexion suivante, qui se dégage en même temps comme notre question de recherche :

**Encadré 2 :** « La coopération favorise la performance globale des TPE minières, grâce à l'accès aux ressources et compétences externes. L'opportunisme nuit à la réussite et au développement de la coopération. Le capital social contribue à la réduction de l'opportunisme et incite à l'augmentation de l'engagement coopératif des acteurs ».

<sup>53</sup> Santamaria et Surroca (2011), soulignent que les stratégies de coopération entre concurrents peuvent avoir un impact nul ou négatif sur la performance de l'innovation.

## § 1 - Coopétition ; un moyen d'accès aux ressources externes

Nombreuses sont les recherches qui soulignent l'importance que revêt la notion de ressources tout au long des phases de vie des entreprises (Cooper et al, 1991, Chandler et Hanks, 1994 ; Carter et al, 1997 ; Green et Brown, 1997). C. Hofer et D. Schendel (1978) distinguent cinq catégories suivantes de ressources d'une entreprise : financières (le cash-flow disponible), humaines (effectifs de salariés ou le niveau de qualification...), physique (machine, sites...), organisationnelles (système d'information, contrôle de qualité...) et technologiques (homme, brevet...). Une autre catégorie de ressources donnée par Grant (1991) et qui accentue le rôle des actifs intangibles dans l'entreprise (H. Itami (1987), concerne la réputation. Les ressources nécessaires à la réalisation des objectifs de l'entreprise, étant définies tantôt comme actifs tangibles, tantôt intangibles.

Des travaux ancrés dans la perspective basée sur les ressources mettent en relief que la collaboration apparaît comme une méthode de création et de transfert de ressources (Hamel, 1991). En effet, en plus de l'incertitude générale qui caractérise l'environnement actuel, la littérature indique, que le plus souvent, les TPE souffrent d'un manque ainsi que de la rareté des ressources disponibles. Ils requièrent donc la recherche, la sélection et l'acquisition des ressources nécessaires à leur évolution.

Ces ressources étant diverses et variées (C. Hofer et D. Schendel, 1978), nous retenons celles qui sont, de notre point de vue, les plus utilisées dans l'exploitation artisanale de diamants : le financement, l'apprentissage et la technologie. Mais, quel est le mode d'accès aux ressources le plus privilégié pour ces TPE, qui évoluent dans un environnement difficile de la RDC ?

### A - Financement

Les recherches en finance des petites entreprises (Fazzari et al, 1988) indiquent que celles-ci souffrent énormément d'une insuffisance de liquidité plus importante. Evans et Jovanovic (1989) par exemple avancent l'idée que les contraintes de financement de cette catégorie d'entreprises sont plus nombreuses que celles des grandes firmes. Expriment autrement, Ingrid Bellettre (2009) indique, que les caractéristiques propres aux petites entreprises et leurs contraintes de financement rendent la question de leur structure du capital différente de celle des grandes compagnies.

Par ailleurs, conformément à cette question de financement de la petite entreprise, la littérature démontre largement que lors d'une opération de financement, le contrat liant la TPE à sa banque génère plusieurs coûts d'agence ; le coût du contrat lui-même, les coûts engendrés par le contrôle de la banque et les coûts dus au fait que la recherche pure de la rentabilité n'est pas assurée (Wtterwulghe, 1999 p 127).

En ce qui concerne particulièrement les TPE minières du Congo, plusieurs études sont parvenues, à la démonstration des difficultés énormes pour cette catégorie d'entreprises à

accéder au financement par des voies classiques (Manika Manzonga et Bonkinga Bofaya, 2009 ; BAD, 2012 ; Ngidjima et Lagarde, 2015). Dans cette perspective de manque de financement, le département de l'Afrique centrale du groupe de la banque africaine de développement souligne également en 2012 la présence d'une méfiance totale entre les banques en RDC et leurs clients. Cette absence de confiance est due à la fois à l'instabilité politique et sociale (Kamavuako, 2010), au climat économique général du pays, mais aussi se trouve renforcée par le risque d'échange et l'hyperinflation qui ont caractérisé le pays pendant plusieurs années (BAD, 2012).

A cause de ces raisons multiples, la population locale et les TPE sont marginalisées de tout le système bancaire du pays (Muamba Mulumba et Ntumba Mutombo, 2014). Cela, malgré quelques crédits isolés octroyés aux entreprises et qui sont généralement à court terme, avec une condition de déboursier des montants très exorbitants pour y accéder (BAD, 2012). La BAD précise à cet effet, que ces montants représentent environ 26% du montant du crédit sollicité. Pour cette institution africaine, une entreprise seulement sur dix a pu avoir accès à une ligne de crédit dans ce pays en 2010, soit plus de deux fois moins qu'ailleurs en Afrique.

Ainsi, pour faire face à cette situation de difficulté d'accès au crédit, les TPE minières développent plusieurs stratégies ingénieuses qui leur permettent d'avoir des capitaux : les tontines rotatives (likelemba, la carte) et bien des collaborations avec plusieurs autres acteurs concurrents de leur secteur. Dans cette perspective de stratégies d'accès au financement externe rare, on peut aligner les préfinancements issus des acheteurs et des sponsors. C'est dans cet esprit semble-t-il que Muamba Mulumba et Ntumba Mutombo (2014) indiquent dans leur article sur les pratiques locales et performances globales des petites entreprises de Mbuji-Mayi, que la vie d'une petite entreprise dans cette partie du monde dépend des liens que son promoteur entretient avec son entourage.

Dans la littérature, cette façon de faire est clairement expliquée, lorsqu'il est indiqué, que pour améliorer leur compétitivité dans un contexte actuel d'incertitude, les entreprises ont besoin de moyens humains et financiers (F. Meaux et A. Jounot, 2014). Les études abordant cette question, soulignent le fait que les entreprises mettent l'accent sur la maîtrise des risques de toute nature, en particulier le financement, pour être moins vulnérables. Ainsi, l'absence et/ou la faiblesse de plusieurs acteurs institutionnels dans leur environnement pousse les très petites entreprises minières à travailler avec une vision de plus en plus relationnelle, ce qui conduit à coopérer même avec des concurrents.

***Encadré 3 : Dans un contexte de difficulté d'accès aux modes de financement classiques et formels, la collaboration avec d'autres acteurs dont les concurrents, permet aux TPE d'accéder aux capitaux financiers.***

## B - Apprentissage

La coopération peut avoir trois types d'objectifs conformément à cet aspect : accéder à des compétences existantes (coopérer pour accéder aux compétences du partenaire) ; combiner des compétences existantes complémentaires (co-spécialisation) ou créer de nouvelles compétences (Quélin, 1997). Dans cette perspective, elle est vue comme une voie d'amélioration des compétences (Kamavuako, 2009).

Les approches fondées sur les ressources (Wernerfelt, 1984, Barney, 1986) ou sur les compétences (Hamel et Prahalad, 1990), fournissent un cadre théorique pertinent pour appréhender la question de création et d'acquisition de compétences dans la coopération. Ces divers courants de pensée ont une particularité, celle de déplacer l'analyse par les transactions (Williamson, 1991) vers l'analyse de la firme, ses ressources, son savoir et savoir-faire, ses capacités dynamiques, ses routines ainsi que sa capacité à apprendre. Ces approches, en particulier celles de « *Resource Based View* » apparaissent pour compléter l'analyse « industrielle » (Wernerfelt, 1984) avec la conviction profonde que la profitabilité des entreprises émane également de ressources intrinsèques et non pas seulement du secteur.

Toutefois, il convient dans ce point, de distinguer une ressource d'une compétence. Dominique Puthod et Catherine Thevenard considèrent à cet effet, que plusieurs ressources peuvent se combiner pour constituer une compétence. Et c'est ce processus de combinaison, qui est décrit comme étant une forme d'apprentissage organisationnel, résultat de la répétition et de l'expérience (Dominique Puthod et Catherine Thevenard, 2006). Parmi les compétences nécessaires, certaines sont perçues comme très fondamentales (*Core compétences*) et stratégiques (Hamel et Prahalad, 1990), car elles permettent de différencier l'entreprise des autres concurrents. Dans ce cas, il est souhaitable, que l'entreprise développe en interne, les compétences qui lui sont fondamentales. Dans un contexte concurrentiel, les entreprises peuvent tirer profit de la spécialisation issue de l'expertise (Kogut et Zander, 1996), en recourant à leurs compétences spécifiques (Karine Roux, 2006). Selon Conner (1991 : 140-143) « *le projet peut être conduit en interne car les équipes en interne créent des connaissances et détiennent des compétences, des savoirs et des routines proches des activités en cours. La firme va donc intégrer les activités proches des savoir-faire et des routines qu'elle détient* ».

Pour Dominique Puthod et Catherine Thevenard (2006), ce processus de développement des compétences en interne peut se faire soit de façon implicite par des opérations quotidiennes ou de façon explicite au travers des formations. Ce qui se fait le plus souvent par un recours aux experts extérieurs (Doz, 1994). Cependant, toutes les entreprises ne sont pas capables de posséder des compétences fondamentales. Ainsi, dans certaines situations, pour ne pas souffrir d'une perte de variété, source d'innovation, Kogut (2000) cité par Roux (2006), recommande d'avoir recours à un réseau afin d'avoir accès à des compétences variées, qui offre une complémentarité indispensable à l'innovation. En



situation où certains freins empêcheraient ce développement interne des compétences (temps, coûts, etc.), l'entreprise choisira de recourir aux ressources externes par des partenariats.

Plusieurs efforts contribuent à cerner la nécessité du recours aux compétences externes au travers des partenariats. Par exemple, Foss (1996) souligne l'importance de l'aptitude et précise que le choix entre « faire » ou « faire faire » dépend de trois variables : l'aptitude d'une firme dans l'activité qu'elle entreprend, l'aptitude d'une firme dans l'apprentissage des aptitudes spécifiques, mais aussi la valeur de ces aptitudes spécifiques sur le marché. Selon Argyres (1996), « *les firmes intègrent verticalement les activités pour lesquelles, elles disposent d'une expérience en termes de production et/ou des compétences organisationnelles plus importantes que celles de fournisseurs potentiels. A l'inverse, elles externalisent les activités où elles bénéficient d'aptitudes moins importantes que celles des sous-traitants* ». De leur part, Montgomery et Wernerfelt (1988) évoquent le rôle de la complémentarité à travers le concept d'actifs « *super-additifs* ». Richardson (1972) attribuait déjà le choix entre pures relations de marché, partenariat et hiérarchie à la similitude ainsi qu'à la complémentarité des activités. Il suggère ainsi que le choix entre ces formes est fonction du caractère semblable ou dissemblable des activités à coordonner ainsi que du degré de complémentarité des activités.

C'est à ce niveau, que la coopération promet l'apprentissage, conformément à l'esprit de Powell (1990). Les TPE se trouvent le plus souvent soumises à une pression forte, qui les pousse à mobiliser des savoirs couramment éloignés de ceux requis pour satisfaire leurs besoins quotidiens. Selon Catherine Thevenard et Dominique Puthod (2006), « *pour développer un projet d'innovation, les PME doivent constituer un réseau de partenaires aux ressources et compétences complémentaires* ». Les réseaux apparaissent alors comme une source très riche d'informations et de savoirs (Koka et Prescott, 2002) cités par Vézina et Messier (2009), qui nous proposent quatre niveaux d'apprentissage suivants :

**Tableau 8 : les niveaux d'apprentissage (Vezina et messier, 2009)**

| <b>Niveaux</b>  | <b>Définitions</b>  | <b>Indicateurs</b>   | <b>Observations</b>  |
|-----------------|---|--|--|
| <b>Niveau 1</b> | -accès et internationalisation des informations, des savoirs ou capacités critiques du partenaire<br><br>-gestion de l'interface (Kale et al, 2000) | -acquisition de nouvelles informations ou connaissances (produits, services, marché),<br><br>-internationalisation de nouveaux savoirs ou des compétences  | -informations sur le secteur d'activité,<br><br>-meilleure compréhension de l'économie sociale et solidaire,<br><br>-Capacité d'évaluer le partenariat,<br><br>-capacité de faire une offre de financement conjointe   |
| <b>Niveau 2</b> | -connaissances des partenaires et gestion de l'interface (Kale et al, 2000).  | -connaissances des objectifs de partenariat,<br><br>-redéfinition des tâches et responsabilités,<br><br>-gestion de l'interface  | -capacité à prévoir les comportements,<br><br>-compréhension des rôles des partenaires   |
| <b>Niveau 3</b> | -capacité à gérer des relations de partenariat (Dyer et Singh, 1998)  | -capacité à identifier les partenaires compatibles<br><br>-capacité à exploiter la complémentarité des ressources  | -capacité à identifier les partenaires compatibles<br><br>-capacité à exploiter la complémentarité des ressources  |
| <b>Niveau 4</b> | -capacité à résoudre des dilemmes fondamentaux du réseau (Dyer et Singh, 1998)  | -capacité à créer une forte identité collective par la collaboration des routines bilatérales et multilatérales,<br><br>-capacité à établir des règles ou normes du réseau,<br><br>-capacité à mettre en place des processus de partage des ressources | -capacité à échanger des informations de valeur, rendue possible grâce à la fiabilité et à la confiance,<br><br>-capacité à créer des normes et à les faire respecter,<br><br>-capacité à mettre en place le développement d'un langage commun et harmonisation de certaines pratiques |

Source : Vézina et Messier (2009).

Pour bénéficier de la diversité des savoirs et des compétences, les entreprises recourent à des partenariats (Roux, 2006). En même temps, l'apprentissage permet aux partenaires de bien gérer le processus de collaboration (Vézina et Messier, 2009).

**Encadré 4 :** « La coopération permet aux entreprises d'avoir accès à l'apprentissage et aux compétences fondamentales qu'elles ne peuvent pas développer en interne. Cet apprentissage permet aussi aux entreprises de bien gérer la relation et d'assurer son développement ».

### **C - Technologie et mécanisation du processus**

Il est reconnu actuellement, que l'exploitation artisanale de diamants (EADA) dans le monde est effectuée par des petits groupes de personnes qui utilisent des techniques inefficaces et des outils rudimentaires tels que des pelles ou des cribles pour les travaux de creusage et de tamisage dans les dépôts alluviaux (DDI, 2010). Le même rapport de la DDI (2010) indique, que les faibles rendements et la sous-productivité limitent le potentiel de développement des mineurs et du secteur, et condamnent l'EAD à demeurer politiquement et économiquement marginale, au sein du secteur informel. Dans une étude sur les PME, leaders mondiaux sur le marché international, Hermann Simon (1998, p. 90-91) montre que la technologie est le facteur le plus important de l'avantage concurrentiel et du leadership des entreprises (Kamavuako, 2009). Pour Kamavuako (2009), dans un environnement à impact technologique nul, les PME/PMI ne peuvent qu'éprouver des difficultés dans l'assimilation et l'accès aux nouvelles connaissances techniques adaptées à leurs besoins réels de développement. Or, les perspectives économiques et de développement durable offertes par la mécanisation et la technologie sont évidentes, et les solutions techniques disponibles sont nombreuses (DDI, 2010).

Spécialement dans l'exploitation de diamant, le potentiel de mécanisation repose en premier lieu sur la nature du dépôt, et sur les conditions hydrologiques et pratiques d'extraction. A partir d'une évaluation, on doit savoir quel type d'équipement à implanter, susceptibles de convenir à l'exploitation. Pour DDI (2010), « *les différences des situations minières et les solutions techniques utilisées, sont dues aux conditions géologiques des dépôts, aux conditions hydrologiques et aux caractéristiques des sédiments* ». La géologie et la situation géographique, en particulier le régime hydraulique, sont très déterminantes des techniques employées pour l'exploitation et partant du processus minier. L'outil mécanisé apparaît dans ces conditions, comme une ressource très fondamentale (*Core compétences*) et stratégiques (Hamel et Prahalad, 1990), susceptible de différencier l'entreprise des autres concurrents.

Les principaux motifs de la mécanisation dans cette industrie, sont d'ordre économique, socioculturel et environnemental. D'un point de vue économique, les mineurs s'attendent à des bénéfices accrus en raison de l'exploitation plus rapide, à une diminution des efforts demandés, à un taux de rendement accru et à des gains en matière de sécurité. S'ajoutent à cela une meilleure réputation et un statut social plus élevé grâce à la mécanisation. Enfin,

les mineurs s'attendent à surmonter les restrictions saisonnières de l'exploitation artisanale et à accéder à des dépôts plus profonds. Que ce soit isolément ou ensemble, les motifs économiques et commerciaux accroissent la probabilité et la quantité potentielle de profits, aidant ainsi les mineurs à obtenir davantage de bénéfices financiers et d'indépendance. S'il y a tant à gagner, les principales questions demeurent : Quels sont les obstacles qui empêchent les mineurs artisanaux de mécaniser leur exploitation ? Et quels sont les chances de réussite, lorsqu'une très petite entreprise mécanise son exploitation ?

Cependant, bien que parfois, certaines raisons techniques puissent effectivement empêcher la mécanisation, la rendre indésirable ou infructueuse, d'autres facteurs peuvent s'avérer encore plus importants. Ces facteurs peuvent être, entre autres, l'existence ou l'absence des conditions politiques, juridiques, financières, culturelles, organisationnelles ou démographiques, ou l'incapacité des mineurs d'avoir accès à de telles conditions même si elles existent.

Dans un tel contexte, conformément à l'esprit de Roux (2006), les entreprises sont obligées de recourir à des coopétitions. C'est dans ce contexte, que kamavuako (2009) souhaite que les micros, petites, moyennes et grandes entreprises coopèrent dans leur intérêt mutuel. Pour Kamavuako (2009), comme les grandes entreprises ont accès à de nouveaux marchés, technologies et innovations, les plus petites peuvent bénéficier d'un meilleur accès au financement, à la technologie, crédit et aux réseaux (Kauffmann, 2005). Le développement asiatique est essentiellement fondé sur ce type de réseautage entrepreneurial (Olivier Torres, 2001) cité par kamavuako (2009).

**Encadré 5 :** « *la coopétition est un moyen pour les très petites entreprises minières d'accéder à la technologie et à la mécanisation du processus d'extraction* ».

## **§ 2 - Coopétition ; un moyen de réduction de l'incertitude**

Dans la littérature, diverses approches insistent sur le fait que les organisations collaboratives apportent une réponse à l'incertitude et plus généralement une réponse face aux forces évolutives des environnements. Ainsi, la constitution d'une organisation coopétitive réduit l'incertitude issue de l'environnement en créant un environnement négocié. La participation à un réseau des coopétitions permet par exemple la réduction des risques d'exploitation des entreprises et des risques d'investissement par la mutualisation des ressources et compétences. Les risques commerciaux, d'achat, de développement et de croissance sont ainsi partagés. Dans la mesure où les actifs sont partagés entre différentes entreprises, le risque lié à leur propriété et à leur détention est ainsi réparti entre les différentes entreprises.

Par ailleurs, la coopétition entant que réseau, permet un accès plus facile (sécurité

d'approvisionnement) aux ressources détenues par les autres membres. C'est, dans ces conditions, que l'on dit que l'organisation coopérative peut générer un « pool » de ressources. En ce sens, la conception du réseau met l'accent sur les limites des capacités internes (qualifications, moyens financiers, informations et compétences, etc.) de la firme face aux évolutions constatées des forces de l'environnement (technologies, marchés...), à sa vulnérabilité (complexité des relations, turbulence et accessibilité) et au caractère trans-organisationnel des réponses à apporter.

Dans le domaine de l'exploitation artisanale du diamant, un risque particulier concerne le niveau de profit à tirer par les acteurs artisanaux, au regard du nombre complexe d'intervenants dans le circuit de distribution. Au Kasai particulièrement, il n'y a pas un seul circuit déterminé pour la distribution des diamants depuis les mines artisanales vers les comptoirs. La vente peut se faire avec ou sans participation d'intermédiaires qui sont souvent appelés « *négociants* ». Ce qui rend difficile l'estimation de la distribution des profits le long de la chaîne parce que les relations entre les creuseurs, le financier et les propriétaires fonciers traditionnels évoluent sans cesse, et qu'elles dépendent de nombreux critères, de la topographie des zones minières aux dispositions individuelles entre les parties concernées.

Il est cependant vrai que, si les négociants participent à une transaction, ils tirent eux aussi un profit du commerce et réduisent de ce fait les profits des comptoirs et des TPE artisanales. Toutefois, les TPE artisanales, les négociants et les comptoirs se plaignent tous régulièrement d'être trompés et d'être tout juste capables de survivre de ce qu'ils font (un refrain entendu, incidemment, dans toute l'industrie du diamant). Selon la revue annuelle de diamants (2004), « *ce grief est plus crédible venant des TPE (creuseurs), qui occupent la position la moins enviable dans la chaîne des diamants* ». C'est dans ce cas, que la collaboration réduit l'incertitude liée à la participation de certains intermédiaires et augmente le profit revenant aux TPE artisanales.

A partir des différents points encadrés dans les sections ci-haut, nous arrivons à la synthèse suivante :

**Encadré 6 :** *La coopération facilite l'accès à des ressources diverses, qui peuvent être financières, technologiques ou un apprentissage. Par ailleurs, dans un environnement incertain et difficile, la collaboration entre concurrents apparaît comme un moyen de contourner l'incertitude et contraintes liées à cet environnement.*

#### **Section 4 - La coopération des TPE dans une perspective opportuniste**

Du fait de la mise en relation d'entreprises ayant des objectifs et intérêts divergents, la coopération n'échappe pas à l'opportunisme, qui caractérise la poursuite des intérêts et

objectifs propres à chaque partenaire. L'opportunisme en coopération traduit la vision de l'agent économique égoïste<sup>54</sup>, souvent évoquée dans la littérature, cherchant toujours à satisfaire un besoin individuel. Pour Williamson (1975), l'opportunisme désigne la recherche de l'intérêt individuel avec ruse. Elle renvoie souvent au présupposé conventionnel selon lequel les acteurs économiques sont guidés par des considérations d'ordre personnel dans le cadre d'un comportement stratégique (Williamson, 1975). C'est une tendance pour une organisation, de réaliser des gains personnels fondés sur un manque de franchise, d'honnêteté ou de loyauté dans une transaction. Cette tendance, conduit l'acteur à agir dans son propre intérêt au détriment de son partenaire et, à l'encontre des règles et objectifs communs (Xavier Le Coq, 2004).

Cette notion d'opportunisme, longtemps perpétuée dans les théories micro-économiques, est explicative de la dualité entre intérêts propres et objectifs communs en coopération. Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), évoquent cette dualité entre la coopération (échange et ouverture) et la compétition (fermeture), pour justifier les conflits en coopération. C'est conformément à cette question cruciale d'opportunisme, qui justifie des tensions et conflits, que la coopération peut être vue comme instable et fragile par nature (Das et Teng, 2000).

Les effets négatifs liés à la coopération renvoient souvent au climat d'opportunisme entre les acteurs en partenariat. Pour Éric Broussou (1989), les acteurs en partenariat ne sont pas définitivement rationnels, mais le sont suffisamment pour être opportunistes (rationalité procédurale). L'opportunisme constitue alors un frein au développement de la coopération, conformément à ce que Williamson (1975) indique pour la coopération.

Dans les théories de l'acteur, trois courants de réflexion essaient d'analyser cette question de l'opportunisme, susceptible de trouver une explication en coopération. D'abord, les théories évolutionnistes considèrent que l'acteur possède un caractère « téléologique », c'est-à-dire orienté vers la réalisation des buts qu'il s'est lui-même fixés d'avance. Reconnaisant un caractère rationnel aux acteurs en partenariat, ces théories étudient le comportement de ceux-ci tel qu'il résulte de leurs interactions sans l'intervention d'un principe d'organisation supérieure et mettent en pratique un individualisme méthodologique. L'analyse de la rationalité mise en œuvre par les acteurs dans ces théories conduit à identifier un contenu précis et différencié, la définition de l'intérêt de l'acteur : une rationalité expérimentale de la théorie de jeux, qui met en évidence différentes formes de rationalité, coopérative et non coopérative. Les acteurs ne coopèrent, que dans l'objectif d'un rapprochement d'intérêts, dont la compatibilité ex ante est une condition cinéquanone. L'analyse de Coase (1937) suivie par Williamson (1975), permet d'éclairer le raisonnement de l'acteur dans l'organisation coopérative. En effet, en mettant en évidence les conflits

---

<sup>54</sup> Le principe d'égoïsme universel vient de l'écossais Smith (1723-1790), selon qui l'auto-organisation est la capacité d'un système à s'organiser seul, le processus par lequel la recherche d'intérêts individuels contribue toujours à l'intérêt commun. Smith s'appuie sur Thomas Hobbes (1588-1679), qui indique que l'homme est naturellement en guerre contre tout homme.

d'intérêts, les divergences ainsi que le problème d'asymétrie d'informations, cette analyse permet de comprendre les causes de l'opportunisme dans la coopération.

L'opportunisme apparaît alors comme central dans l'analyse du fonctionnement de forme d'organisation qui mettent les acteurs concurrents en collaboration (Heide et John, 1992 ; Wathne et Heide, 2000). Dès lors, il devient très pertinent de comprendre en profondeur, cette notion d'opportunisme et ses sources, c'est-à-dire, le mécanisme qui conduit certaines entreprises à rester dans leur logique d'affrontement avec les mêmes partenaires pendant la coopération.

L'opportunisme dans une collaboration entre concurrents, survient pour plusieurs raisons. Au sens des conflits d'intérêts entre des membres actifs qui s'impliquent dans la structure collective et les autres membres qui ne s'impliquent pas honnêtement, mais profitent seulement des avantages procurés (Christophe Assens, 2011). De non respect des règles établies et d'objectifs communs de la coopération (Xavier Le Coq, 2004). Ou encore de la vision égoïste de satisfaire les objectifs individuels au détriment des autres. Ce qui conduit au comportement stratégique qui passe par diverses manœuvres frauduleuses (Williamson, 1975). La vision de l'agent économique égoïste<sup>55</sup>, cherchant toujours à satisfaire un besoin individuel, qui s'est longtemps perpétuée dans les théories micro-économiques, est explicative de la dualité entre intérêts propres et intérêts communs, source d'opportunisme en coopération. Chaque partenaire en coopération peut considérer la collaboration, comme un moyen de se démarquer et de s'imposer face à ses concurrents autant qu'un risque des parts de marché en faveur des partenaires de cette collaboration (Christophe Assens, 2011).

Ainsi, en se référant aux travaux de Hannachi et al, (2010), christophe Assens démontre dans quelle mesure, la coopération est source des conflits et difficultés multiples. L'auteur identifie deux principaux problèmes posés par la coopération : le risque opportuniste de certains coopérateurs ne pratiquant pas la réciprocité et souhaitant accéder aux ressources des autres coopérateurs sans contrepartie (1) et le risque de perte progressive des compétences de certains coopérateurs rendus trop dépendants de la coopération et devenant vulnérables en dehors de celle-ci (2).

L'opportunisme en coopération survient aussi, parce que les acteurs ne peuvent traduire leurs plans sous forme de contrats complets et exécutoires, leur rationalité limitée les en empêche. Les coopérateurs ne pouvant pas prévoir toutes les situations à venir (Gulati, 1995 ; Gulati et Singh, 1998). D'autre part, cela provient de la volonté de profiter de son partenaire, de gagner plus sur son « dos », ce qui n'est pas un bon comportement entre alliés. De même, des gains ou des intérêts trop différents conduisent à des motivations différentes des partenaires dans un projet commun et aboutissent à la défection.

---

<sup>55</sup> Smith (1723-1790), Thomas Hobbes (1588-1679).

L'opportunisme en coopération peut prendre également le sens des désaccords honnêtes qui surviennent lorsque deux partenaires de bonne foi n'ont pas la même appréciation d'une situation (Alchian et Woodward, 1988).

Les comportements opportunistes ainsi que les relations de force et de pouvoir, peuvent conduire à une baisse des intérêts communs et amener à une rupture prématurée de la coopération. Le risque de comportement opportuniste est d'autant plus préjudiciable que la transaction fait naître une dépendance entre les coopérants, en donnant lieu à des investissements en actifs spécifiques, ces derniers conduisant eux aussi à une autre forme d'opportunisme. D'autres auteurs abordent cette question d'opportunisme en liaison avec la perte ou pillage des ressources par le partenaire. C'est conformément à cette question cruciale d'opportunisme présumé des partenaires (Julien Granata, 2014 ; Christophe Assens, 2011), qui justifie des tensions et conflits, que la coopération est vue comme instable et fragile par nature (Das et Teng, 2000).

Il est donc clairement démontré, que l'opportunisme nuit à l'efficacité de la coopération : il peut alors conduire les partenaires à dépenser des ressources importantes pour résoudre les conflits qui en résultent, et affaiblir les bénéfices ainsi que l'efficacité de la relation. L'opportunisme augmente les coûts de transaction (coût lié à la surveillance, etc.). Le simple fait que ces comportements opportunistes existent, incite donc les partenaires à engager des dépenses exagérées afin de mettre en œuvre des mécanismes visant à assurer une bonne exécution de la transaction. Après avoir parcouru la littérature sur cette question cruciale, nous avons identifié les sources suivantes d'opportunisme en coopération : la rationalité limitée, les actifs spécifiques à combiner, l'incomplétude des contrats, les conflits d'intérêt entre objectif commun et privés, le duel entre cultures, le statut du propriétaire de la TPE et la myopie.

## **§ 1 - Sources d'opportunisme en coopération**

### **A - La rationalité limitée des acteurs en coopération**

Les différents travaux ayant évoqué cette question d'opportunisme dans les relations inter organisationnelles, ont utilisé comme cadre théorique la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1975, 1985 ; Heide et John, 1992 ; Wathne et Heide, 2000). En effet, évoluant dans le prolongement de Coase, Williamson parle de l'opportunisme dans son analyse, qu'il revendique d'ailleurs de faire introduire dans la théorie des firmes (Williamson, 1975). L'acteur, dans l'esprit de Williamson, est par nature opportuniste et sa rationalité est limitée. L'existence de la firme est, d'ailleurs, due à l'opportunisme des agents et le marché, la hiérarchie (la firme intégrée) ainsi que ce qu'il qualifie de forme hybride (la coopération), sont des mécanismes alternatifs de gouvernance des transactions (Williamson, 1991 ; 1996). Pour Williamson, les transactions sont régulées de manières différentes : dans la hiérarchie, par le contrôle (l'autorité formelle, les procédures, le contrôle budgétaire), dans le marché, par des systèmes incitatifs (la concurrence, par exemple) et dans la coopération en même temps le contrôle et l'incitation.



Cela suppose pour Williamson, que dans la coopération, la régulation des transactions est faite en intégrant l'autorité, le contrôle et la concurrence. Williamson estime, que le marché limite peu l'opportunisme mais réduit les coûts d'agence (tels que le salaire des cadres ou le contrôle de gestion) propre à la hiérarchie. Dans sa théorie (CT), l'opportunisme provient de la rationalité limitée des acteurs, l'impossibilité d'envisager l'ensemble des événements susceptibles de survenir.

La rationalité limitée des acteurs encourage les comportements opportunistes dans la collaboration (Gulati, 1995 ; Gulati et Singh, 1998). Dans la théorie des coûts de transaction, c'est l'opportunisme, qui permet un comportement stratégique qui passe par diverses manœuvres frauduleuses pour obtenir un gain particulier (Williamson, 1975). Ses manifestations sont le plus souvent le mensonge, le vol, la transmission d'informations erronées ou induisant en erreur les partenaires, la manipulation, la triche : « des efforts calculés pour tromper, déformer, déguiser, obscurcir ou confondre d'une autre manière » (Williamson, 1985 : 47). La théorie des coûts de transaction trouve dans le respect des règles établies et des promesses (Ghoshal et Moran, 1996), des moyens pour contraindre cet opportunisme.

La TCT distingue deux types d'opportunisme : l'opportunisme *ex ante* (qui intervient avant ou lors de la négociation d'un contrat) et l'opportunisme *ex post* (qui surgie pendant l'exécution du contrat). Dans le premier cas de figure, un des acteurs profite de l'asymétrie d'information pour diffuser des informations fausses ou omettre de transmettre des données importantes pour la conclusion du contrat. C'est cette forme d'opportunisme qu'Akerlof (1970), appelle « sélection adverse » (*adverse selection*). Tandis que dans le second cas de figure, l'agent profite du coût du contrôle pour ne pas respecter ses engagements contractuels (Williamson, 1985).

La rationalité limitée des acteurs interdit le recours à des contrats complets. Pour Brousseau (1989), la rationalité limitée est une hypothèse comportementale qui justifie l'existence des contrats incomplets. En rationalité procédurale comme en rationalité substantielle, le comportement d'un acteur est déterminé conjointement par ses objectifs et son environnement, mais aussi par ses capacités cognitives. Cela stipule, que face à un problème de décision donné, l'acteur définit ou cadre la situation en fonction de ses objectifs et de ses compétences cognitives. Ainsi, la théorie du choix rationnel prend en compte le fait que la situation est définie par l'acteur d'une manière subjective, qui dépend de ses capacités cognitives, de ses objectifs et de son environnement.

Si l'on considère que les capacités cognitives sont limitées, l'acteur ne peut tenir compte de tous les aspects de l'environnement et considérer tous ses objectifs à tout moment

et pour tout choix. Ceci provient de ce que son attention a une étendue aussi limitée. L'attention étant une ressource cognitive rare, qu'il est nécessaire d'économiser, car on ne peut être attentif qu'à un nombre limité d'objectifs et d'informations, qui doivent être traités successivement (Simon, 1978). Dans la littérature, il est aussi évoqué la problématique du coût de l'information pour répondre à cette question de rationalité limitée.

## **B - La spécificité des actifs à combiner en coopération**

L'opportunisme dans la coopération provient aussi, des investissements en actifs spécifiques. Dans l'analyse de Williamson, l'opportunisme n'est problématique que dans la mesure où la transaction implique un certain degré de dépendance entre les parties, dépendance issue de la spécificité des actifs que les co-contractants engagent dans la transaction. La spécificité est en fait une notion générique que Williamson applique à l'analyse : « d'une manière générale, la spécificité est l'attribut des ressources dont la valeur productive est beaucoup plus élevée à l'intérieur d'un processus particulier, pour lequel elle fait l'objet d'une transaction, que dans toute autre utilisation » (Williamson, 1990, p. 306). Williamson parle de spécificité des actifs lorsqu'un investissement durable est réalisé pour entreprendre une transaction particulière. Si la transaction, dans le cadre du marché, implique des actifs spécifiques, le risque d'opportunisme est plus élevé car l'une des parties peut s'appuyer sur le niveau élevé des coûts de transfert pour soumettre l'autre partie à ses conditions. La spécificité des actifs engendre une faible substituabilité des contractants, car elle introduit une dépendance entre les participants à la transaction. C'est cette dépendance qui est à l'origine de l'opportunisme.

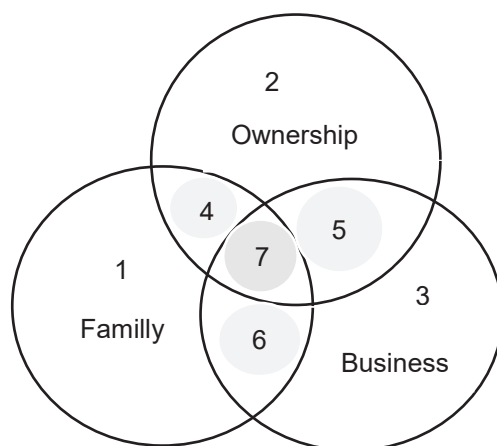
Des travaux sur la coopération sont parvenus à démontrer ce risque d'opportunisme lié à la spécificité des actifs détenus par les coopérateurs. Pour ces différents travaux, le risque lié à la coopération est associé à la perte de compétences et de technologie (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Dans la coopération, chaque entreprise partage une partie de son savoir privé, de ses actifs et compétences avec les autres, conformément à la conception initiale de Bengtsson et Kock (1999). Les entreprises qui s'engagent dans la stratégie de coopération doivent simultanément partager et protéger leur cœur de compétences et de technologies (Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Dans une situation idéale, la coopération au même titre que l'alliance « *promeut l'apprentissage, l'échange d'informations et engendre la confiance* » (W. Powell, 1990). Cependant, cet apprentissage peut être asymétrique, et ceci pour trois raisons (G. Hamel, 1991). Premièrement, parce que l'un des partenaires peut avoir une motivation pour l'internalisation des connaissances plus forte. Ensuite, ce partenaire peut être plus réceptif que l'autre. Enfin, certaines organisations sont plus transparentes. Ainsi, V. Pucik (1988) constate que les partenaires ont toujours le désir de dominer la situation, et ceci quel que soit le type d'accord. Mais cette volonté est particulièrement exacerbée dans les accords de type concurrentiel, où l'on peut assister à une course à l'apprentissage.

## C - Les conflits d'intérêts entre objectifs communs et stratégies individuelles

En plus des aspects évoqués plus haut, la coopération présente une autre forme d'enjeux relatifs aux conflits d'intérêts entre les objectifs communs et les stratégies individuelles. La poursuite des objectifs communs, n'empêche pas les entreprises, de poursuivre leurs objectifs propres, du fait même du terme de l'indépendance juridique, qui est l'une des caractéristiques de cette forme d'organisation. En conséquence, ces objectifs propres à chaque partenaire, peuvent être en conflit avec les objectifs communs visés par la collaboration et conduire l'acteur à être opportuniste. Un comportement opportuniste de l'un des partenaires, peut pousser les autres à faire pareil et créer ainsi, un climat d'opportunisme généralisé, engendrer des frustrations, ce qui conduit peu à peu à l'échec d'une telle relation.

Les conflits en coopération peuvent aussi provenir de la diversité d'obligations auxquelles les coopérateurs doivent répondre. En mettant en relation deux ou trois entreprises, la coopération est comparable à toute organisation dans laquelle des acteurs répondent à la fois à plusieurs obligations (Birhashirwa, 2010) ; défendre la stratégie interne et donner sa participation à l'atteinte d'objectifs communs du collectif. Une obligation dans la collaboration et des obligations de répondre à la stratégie propre à l'entreprise. Ce qui répond, à ce que Birhashirwa (2010) qualifie des sous-systèmes dans l'organisation globale, avec pour chacun ses propres règles, normes et valeurs internes. Pour illustrer cette situation de sous-systèmes, l'auteur présente un modèle développé par Gresik et al (1997). Ce modèle explicite une situation de trois sous-systèmes entrecroisés et permet de mettre en évidence sept secteurs au sein d'une organisation.

**Figure 10** : Modèle des sous-systèmes dans une organisation



Source : Gersick et al (1997), cité par Birashiwa (2010).

Ce modèle facilite la compréhension sur les conflits entre les stratégies propres et les objectifs communs de la coopération. Autrement dit, conflits entre les priorités des acteurs concurrents et les avantages du réseau. L'examen de cette figure montre, que 1, 2 et 3 sont des acteurs qui n'ont qu'une seule connexion chacun. 4 a deux connexions : une avec la famille et une autre avec la propriété mais pas avec l'entreprise. 7 se trouve être l'acteur le plus connecté de l'organisation. En transposant ce modèle dans la coopération, plusieurs

leçons peuvent être tirées : d'une part, le modèle permet de comprendre le volume des relations possédées par chaque acteur, relations susceptibles d'être mobilisées et favoriser les interactions. D'autre part, ce modèle facilite la compréhension sur les conflits dans une coopération. En mettant en évidence 1, 2 et 3 comme des entreprises, 4, 5, 6 et 7 comme des niveaux différents de collaboration, on peut tirer des enseignements suivants : les entreprises 1 et 2 collaborent sur la tâche 4 ; les entreprises 2 et 3 collaborent sur la tâche 5 ; les entreprises 1 et 3 collaborent sur la tâche 6 et enfin, les trois entreprises collaborent sur la tâche 7. Des conflits d'intérêts peuvent naître par exemple entre les différents objectifs et conduire l'acteur concerné à être opportuniste.

## **D - La myopie**

Cette nouvelle forme d'opportunisme est expliquée par la théorie du cadrage, issue des travaux du sociologue du choix rationnel Siegwart Lindesberg (1980,1988, 1993,1998). Le modèle de cadrage, permet d'expliquer les variations que peuvent subir, d'une situation à l'autre, l'importance de certains objectifs et l'utilité de certains biens. Il montre par ailleurs, que tout acteur est avant tout caractérisé par sa précarité. Un objectif situationnel, généralement de court terme, est susceptible à tout moment de basculer et l'acteur peut choisir une action qui lui est opposée. Il peut être sous-tendu par un objectif de long terme, qui se situe à l'arrière-plan et accroît alors la saillance du cadre, qui est l'acteur décideur. Il peut également, être contradictoire avec la poursuite d'un autre objectif de long terme qui, lui, contribue à diminuer sa saillance.

Néanmoins, même si la valeur des actions liées à cet objectif de long terme est très importante, cette importance est momentanément hors de l'attention du cadre décideur. Ce dernier est donc myope : les aspects de court terme lui paraissent plus facilement importants que ceux de long terme. Il peut ainsi être conduit à modifier certains plans d'action alors que ses préférences ne varient pas. La myopie signifie que l'acteur peut être tenté de modifier ses plans pour profiter d'un bénéfice de court terme contre ses propres avantages de long terme.

Cette myopie conduit alors à une nouvelle forme d'opportunisme, prise en compte dans l'approche relationnelle : « opportunisme myope ». Un acteur est opportuniste par myopie s'il se laisse tenter par des opportunités de court terme, au détriment des avantages de long terme. Pour bien distinguer cette forme d'opportunisme de celle qui est traditionnellement considérée en économie, Camille Chaserant (2002) nomme cette dernière « d'opportunisme stratégique ». Ce qui corrobore la réflexion de Williamson (1975,1985), lorsqu'il pense que la poursuite de l'intérêt personnel par un acteur, peut conduire à frauder et à tromper ses cocontractants, comme par exemple cacher certaines informations ou rompre ses engagements afin de profiter de certaines manifestations d'opportunités de gain. L'opportunisme myope est selon Lindesberg (1988, 1992,1998) cité par Camille Chaserant

(2002), la plus grande menace sur la collaboration. La prévoyance apparaît à cet effet, comme la reconnaissance de cette myopie. Un acteur est prévoyant lorsqu'il cherche à étendre son horizon temporel, c'est-à-dire à aligner ses intérêts de court terme sur ceux de long terme. Ces derniers viennent alors se placer sur le devant de son attention et le conduisent au choix d'une action non opportuniste.

Si la « *contractualisation prévoyante* » (Williamson, 1985) implique d'avoir « *les yeux grands ouverts sur les tendances myopes de chacun* » (Lindesberg, 1996 p. 132), les travaux d'Aoki (1988, 1991) mettent en avant l'importance sur la durée de la relation et la mise en place d'un espace de coordination entre les parties à l'échange. Ce qui permet aux acteurs de se mettre d'accord beaucoup plus rapidement, de manière horizontale, que dans le cadre d'une relation hiérarchique. Aoki considère, que dans la durée, chacune des parties est amenée à disposer d'une bonne connaissance de l'autre, ce qui aurait pour conséquence d'installer un état de coopération entre les parties en évitant toute manifestation d'un quelconque comportement opportuniste et permet un processus d'apprentissage continu.

## **E - L'incomplétude des contrats**

De tradition en science économique, la coordination des activités est assurée par le système de prix, c'est-à-dire le marché, les firmes étant représentées par des fonctions de production et mues par une logique de maximisation du profit. Ce qui conviendrait de noter, c'est la manière dont cette science économique n'a pas attendu le développement des sciences de gestion pour lever elle-même les simplifications liées à ce modèle économique classique et redonner de l'épaisseur à la firme. D'abord, Coase (1937), puis Williamson (1985), posent clairement et explicitement la question de l'existence de la firme et en établissant l'opposition Marché/Organisation.

D'après l'analyse de Coase (1937), au sein de la firme, le déplacement de ressources ne s'effectue pas par le biais du système de prix mais par des instructions et des consignes internes, qui permettent aux activités de se réaliser. Entre les deux formes de coordination, Coase trouve dans la firme, un rôle important qui consiste à contourner le mécanisme de prix sur le marché. La question qui le préoccupe, est celle des déterminants qui conduisent à l'une ou l'autre de ces deux formes de coordination. Ce qui le conduit à l'analyse de la situation d'une firme qui décide d'internaliser une transaction qu'elle réalise sur le marché ou au contraire de l'externaliser si elle est réalisée en interne. Il arrive donc à souligner que le recours au mécanisme des prix (c'est-à-dire au marché) a un coût qui peut être prohibitif et qui justifie l'internalisation. Ce coût pour Coase, correspond à l'existence de coûts de transaction, c'est-à-dire de coûts d'utilisation du système de prix. Les coûts de transaction sont successivement définis dans la littérature écrite : d'abord par lui-même Coase (1937), qui les définit comme étant « *les coûts d'utilisation du mécanisme des prix* », en suite par Arrow (1969), comme les coûts de fonctionnement du système économique.

En revenant sur cette problématique, Williamson (1985) oriente son regard sur la rédaction des contrats et le règlement des litiges y afférents. Ainsi, en poursuivant l'analyse de son prédécesseur Coase (1937), Williamson (1985) évoque le problème des coûts de contrôle et d'exécution du contrat, et éclaire le débat sur l'incertitude inhérente à des transactions générées par des coûts. Williamson appuie son analyse sur le postulat selon lequel, les acteurs sont parfaitement rationnels et choisissent les formes organisationnelles qui minimisent les coûts de transaction, « *la rationalité limitée* ». Williamson (1985) se base sur les hypothèses suivantes : d'abord, il pense que les acteurs ont la rationalité limitée, qu'ils ne peuvent pas tout prévoir à l'avance (Simon, 1945, 1983), ensuite, il considère qu'ils sont opportunistes, c'est-à-dire qu'ils ne se comportent pas forcément de manière morale et profiteront des asymétries d'information dans les rapports économiques. Ce qui le conduit à proposer un mode de coordination hybride, « *la coopération* ».

Dans la lignée de ces travaux, on voit également Tamym Abdessemed (2001) revenir sur cette question de ces deux modes de coordination en insistant sur les défaillances ou les insuffisances, pour décider sur le mode de coordination utiliser. Selon Tamym Abdessemed (2001), « *la première imperfection du système des prix vient des asymétries d'information entre différents acteurs économiques, qu'elles soient ex ante ou ex post et qui sont à l'origine de phénomènes d'anti sélection et de hasard moral (Akerlof, 1970 ; Arrow, 1985)* ». L'asymétrie d'information est souvent source de coûts additionnels. C'est dans cette perspective, que l'auteur pense, qu'il est coûteux pour un des acteurs participant à la transaction de se renseigner sur la qualité exacte du bien qui lui sera proposé en échange du prix dont il va s'acquitter. C'est cette notion d'asymétrie, qui fait appel à l'incomplétude de contrat. Les approches contractuelles reconnaissent le fait que les acteurs signent des contrats tout en ne pouvant pas prévoir à l'avance l'ensemble d'événements futurs susceptibles d'influencer les résultats de leurs transactions. Leur rationalité est limitée, car leurs prévisions sont faillibles et leurs capacités cognitives limitées, des situations inattendues peuvent surgir, le langage est imprécis et ambigu. Le contrat écrit d'avance, est dès lors incomplet : il ne peut pas définir ex-ante l'ensemble des obligations des situations. Ceci ouvre alors la voie à des possibles comportements opportunistes, susceptibles d'inciter les acteurs à ne pas révéler leurs informations. Du fait de cette incertitude, on ne sait pas si l'acteur possède ou non l'information recherchée, si l'information révélée par l'acteur, peut être volontairement incomplète ou falsifiée. Chacun peut choisir dans une telle situation, de ne pas révéler ses préférences ou de le faire de façon imparfaite.

Pour Abdessemed (2001), les contrats incomplets proviennent souvent soit d'une insuffisance d'information, soit de la nature même de l'objet concerné par la transaction. Dans ce cas, estime l'auteur, l'exécution du contrat, conduit à des comportements qui ne peuvent totalement être prévus et spécifiés, de sorte que l'issue en est incertaine et contingente. Ainsi, on peut se référer à Blanche Segrestin (2006), qui pense dans le cadre des coopérations, que l'esprit et les instruments juridiques ne permettent pas d'encadrer convenablement les relations entre les entreprises. Pour Blanche Segrestin (2006), c'est

justement le flou du contrat ainsi que ses faiblesses qui constituent la cause de ces échecs des coopérations, ce qui n'échappe pas à notre avis à la coopétition. Blanche Segrestin (2006) établi un lien entre ces insuffisances et faiblesses du contrat et l'échec des collaborations entre entreprises. C'est pourquoi, pour Thévenot (1989) cité par Abdessemed, « le marché est un dispositif économiquement incomplet »).

**Tableau 9** : La représentation du marché d'Abdessemed (2001)

| <b>Défaillances du marché</b>  | <b>Implications</b>  |
|--|--|
| -Information imparfaite<br>-Contrats incomplets<br>-Existence d'externalités | -Le prix n'embrasse pas les caractéristiques de la marchandise<br><br>-Le comportement des acteurs est indéterminé<br><br>—————> Incertitude et donc coûts |

Source : Abdessemed (2001)

L'opportunisme qui résulte de l'incertitude relative aux comportements adoptés par les partenaires, se manifeste dans un contexte d'asymétrie d'informations et des limites cognitives des acteurs, caractéristiques du contrat incomplet. En effet, du fait de l'incomplétude des contrats, des événements imprévus vont nécessairement survenir, et nécessiter des adaptations par rapport au contrat initial. Ces adaptations rendent possible l'apparition de comportements opportunistes, par le biais desquels les acteurs vont tenter de revenir sur leurs engagements initiaux.

Les contrats incomplets créent des problèmes d'engagement imparfait, parce que les informations ex post concernant le respect du contrat sont insuffisantes ou trop coûteuses, ce qui est à l'origine du problème d'aléa moral. Le risque moral est donc particulièrement saillant dans le cas de l'échange interentreprises. Du fait de l'incomplétude des contrats, il n'est pas possible d'empêcher ex ante l'émergence d'un comportement opportuniste ex post de la part des partenaires. La lutte contre l'opportunisme et l'aléa moral constitue donc un des enjeux majeurs du pilotage des collaborations, car la simple éventualité que ce type de comportement surviennent peut compromettre l'efficacité de la coordination des partenaires.

### **F - Le duel entre organisations**

La rencontre des entreprises concurrentes dans la coopétition, représente autant d'organisations ayant chacune une stratégie, des objectifs et des intérêts particuliers. Ces stratégies, objectifs et intérêts propres à chaque entreprise en coopétition, sont aussi susceptibles de conduire à des comportements opportunistes, susceptibles de donner naissance à deux types de tensions, au sens de M. Augé (1994).

D'abord l'altérité : le rapport de soi à autrui, est susceptible de conduire les coopétiteurs à autant de questions et induire à l'opportunisme. L'autre entreprise concurrente, poursuit-elle valablement les objectifs communs que nous ? A quel point, ses intérêts et ses objectifs individuels sont-ils susceptibles de s'ajuster aux objectifs communs ?

Sa présence en coopétition n'aura pas d'effets nuisibles à notre compétitivité interne ? L'altérité fonctionne selon le registre de l'ambiguïté, les logiques individuelles ne sont compatibles qu'à un certain degré.

Deuxièmement, le rapport entre le singulier et le collectif dans la coopétition. La coopétition mobilise des entreprises concurrentes, qui acceptent de poursuivre des objectifs communs et en même temps être en compétition les unes envers les autres. La contribution de chaque membre dans l'organisation qui intègre le paradoxe de la coopétition n'est pas facile à évaluer en raison du phénomène de resquillage. Chacun de coopéteur chercherait à tout prix à défendre les intérêts de son entreprise.

Lorsque la coopétition est gérée par une équipe, une autre tension pourrait être liée à l'identité de chaque membre au sein de cette équipe coopétitive. A priori, l'appartenance à des entreprises concurrentes renforcerait les comportements rivaux et opportunistes au sein de l'équipe coopétitive. Les délégués des entreprises pourraient à tout prix vouloir démontrer leur suprématie, leur implication et leur contribution par rapport à leurs concurrents. Ils pourraient également percevoir réciproquement le concurrent comme un passager clandestin.

Dans une collaboration simple, les membres du groupe travaillent ensemble à la création d'une identité commune. Dans une situation de coopétition, deux identités de groupe sont mélangées sans être fusionnées. Elles coexistent jusqu'à la fin du projet. Or, il est contre nature pour un individu de travailler avec un individu ayant une identité, des valeurs et une culture différente. L'équilibre mental de chacun de coopéteur pourrait s'en trouver perturbé. La dissonance cognitive pourrait donc être une source importante de stress psycho-cognitive du stress pour les acteurs impliqués dans des stratégies de coopétition (Gnyawali et al., 2008).

À ces différents points, on peut associer certains aspects comme les différences des cultures entre les entreprises partenaires souvent le cas dans des coopérations entre des entreprises de nationalités différentes. L'asymétrie d'information, les erreurs d'appréciation des ressources et des compétences apportées par les autres partenaires, constituent d'autres enjeux majeurs qui conduisent au comportement opportuniste.

Par ailleurs, parce que la coopétition intègre deux forces contraires que sont la compétition et la coopération, cela implique qu'elle crée l'opportunisme qui se manifeste à travers des tensions à trois niveaux : des tensions aux niveaux inter-organisationnel, intra-organisationnel et interindividuel.

### **G - Le statut du propriétaire dirigeant de la TPE**

Parlant du management coopétitif, les recherches différentes abordent souvent deux principes : la séparation du management de la coopération et le management de la



compétition (Granata et Le Roy, 2014 ; Anne Sophie Fernandez et Frédéric Le Roy, 2011) et l'intégration du paradoxe coopétitif par les entreprises (Clarke-Hill et al, 2013 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). Le premier principe de la séparation, admet le fait que les entreprises peuvent se concurrencer sur certains marchés et coopérer sur d'autres (Bresser et hart, 1986). Ce principe répond à la réflexion de Bengtsson et Kock (2000), qui considère que les entreprises peuvent parvenir à faire vivre simultanément la compétition et la coopération en les situant sur des maillons différents de la chaîne de valeur. Concernant cette séparation, certains auteurs proposent plusieurs autres pistes parmi lesquelles, confier la gestion de la coopétition à un tiers ou une structure extérieure. C'est le cas du client proposé par Castaldo et al (2010) ou d'un acteur public proposé par Fernandez et al (2013). Cependant, cette stratégie de séparation est aussi vue dans la littérature comme susceptible de créer des descensions internes (Granata et Frédéric Le Roy, 2014).

C'est justement sur ce point faible de la séparation, que se base l'articulation du deuxième principe de l'intégration du paradoxe coopétitif par les entreprises (Clarke-Hill et al, 2013 ; Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Chen, 2008). Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014), reviennent sur cette faiblesse de la séparation, et pensent, que même en adoptant la séparation, ce seraient toujours les représentants de ces mêmes entreprises concurrentes qui vont jouer un rôle déterminant dans la coopétition. Donc la gestion de la coopétition, même en séparation, repose toujours sur les mêmes entreprises, en particulier sur leurs stratégies et leurs intérêts propres. La contribution de chaque membre d'une équipe qui managerait la stratégie de coopétition dans ce cas, n'est pas facile à évaluer en raison du phénomène de resquillage et une difficulté majeure pourrait être exacerbée dans cet environnement coopétitif. Chaque acteur du management coopétitif représente son entreprise dans la coopétition et cherchera à tout prix à défendre son entreprise d'origine. A priori, l'appartenance à des entreprises concurrentes renforcerait des comportements opportunistes et rivaux au sein de l'équipe coopétitive et par conséquent affaiblirait la coopétition.

Cette question, devient plus pertinente lorsqu'on se place dans une situation de coopétition des très petites entreprises, vu leurs spécificités et les rôles prépondérants joués par leurs dirigeants-propriétaires (Winston et Heike, 1990 ; Fillion, 1991 ; Julien et Marhesnay, 1988). En effet, la structure de la petite entreprise est souvent décrite comme plus simple, où le propriétaire-dirigeant est susceptible d'être davantage le seul en contact direct avec les différents éléments et structures opérationnels de son entreprise (Winston et Heiko, 1990). Les principaux acteurs dans les entreprises de petite taille sont les propriétaires eux-mêmes (Julien Granata et al, 2015), qui se confondent aux entreprises qu'ils pilotent souvent aussi seuls (Courrent et Gundolf, 2009). C'est ainsi, qu'en parlant du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME, Olivier Torres, indique, que le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarné en la personne du dirigeant-propriétaire.

La définition du Rapport Bolton, reprise par Torres, apparaît significative pour comprendre le lien entre ce rôle du propriétaire et l'opportunisme en coopération des TPE : « *an essential characteristic of a small firm is that is managed by its owners or part owners in a personalised way, and not through the medium of a formalised management structure* » (Hertz, 1982). Ce qui conduit Kalika (1984), à considérer que « *dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle* ». Ces propos s'approchent à ceux de Gervais (1978 : 44), selon qui, « *la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels* ».

Les propriétaires des TPE sont les seuls, qui imaginent, développent et réalisent leurs visions (Filion, 1991), qui se traduisent ensuite en objectifs et stratégies des entreprises. Selon Marchesnay (1986), « *ce que l'entrepreneur recherche se rapporte à la pérennité et à la survie de son entreprise* ». Ainsi, il est considéré comme le seul à porter les projets, stratégies et objectifs de son entreprise. Il consulte seul l'extérieur, dans la recherche de l'efficacité à trouver et à exploiter le potentiel de l'entreprise, à dénicher des possibilités au-delà des problèmes, à s'adapter à son environnement en prévoyant les changements à venir et à prioriser l'action (René Gélinas et al, 1996). Les objectifs et les attitudes du propriétaire, conduisent le comportement stratégique de la très petite entreprise et par conséquent, font appel à la notion de recherche d'intérêts et objectifs propres, qui conduisent à celle d'opportunisme dans la coopération.

Comme indique Dagobert Ngongang (2014), le propriétaire-dirigeant de la TPE s'implique dans tous les aspects de la gestion (Julien et Marchenay, 1988) et il est souvent confondu avec l'entreprise elle-même (Julien, 1990). Le dirigeant de la TPE est alors la base, le fondement de l'entreprise et la condition même de son existence, de sa survie et de sa croissance. Il demeure un acteur omniprésent et toutes les actions importantes du management de l'entreprise lui sont attribuées. C'est pourquoi, soulignent Julien Granata et al (2015), les propriétaires des TPE ont une influence considérable dans la stratégie de leurs entreprises et utilisent leurs propres capacités pour conduire les stratégies de coopération. Dans cette perspective, une recherche de Yami (2008) montre également qu'un des facteurs essentiels pour la réussite d'une stratégie de coopération est le fait que les dirigeants en aient une perspective positive. C'est exclusivement sur eux, que repose la gestion stratégique de la coopération ainsi que celle des tensions liées au paradoxe (Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). En ce sens, le risque lié au transfert de ressources vers les concurrents (Hamel, 1991), à leur partage et leur protection (Fernandez et Le Roy, 2013) ou leur pillage dans la coopération, devient préoccupant, et ne peut disparaître, qu'en réduisant l'opportunisme des propriétaires dirigeants partenaires en coopération.

C'est, ces différents aspects, qui font de la coopération une organisation fragile au même titre que la coopération pure (Barringer et Harison, 2000). Par exemple, l'analyse

d'Harrigan (1988) conclut, que 45% des coopérations entre les entreprises sont considérées comme succès. Cela semble être confirmé quelques années plus tard par Park et Ungson (1997), qui affirment eux, qu'une joint-venture sur deux était vouée à l'échec, soit 50% de l'ensemble. Peut-on alors dire, que ces convergences d'analyses sur les échecs remettent en cause l'intérêt que présentent les coopérations entre les entreprises concurrentes ?

A notre sens, l'instabilité et la fragilité de la coopération occasionnées par ce que la littérature qualifie des conflits et tensions, ne remettent nullement en question, ni son intérêt, ni sa nécessité. Ni son fondement, ni sa finalité ne sont susceptibles d'être mis en cause, mais bien au contraire son déroulement et sa gouvernance, liés à l'opportunisme des partenaires qui est source des problèmes (Assens, 2011 ; Granata, 2014).

## § 2 - Manifestations de l'opportunisme en coopération

Les travaux de Lado et al (1997) montrent, que la coopération peut être vue comme un continuum sur lequel les entreprises peuvent ou non, partiellement ou totalement, se positionner. Pour David Salvetat et Mickaël Geraudel (2011), ce mode d'organisation induit plusieurs mécanismes de protection vis-à-vis des comportements des autres coopérateurs. Cette idée est clairement expliquée chez Wathne et Heide (2000), qui soulignent le fait que dans une relation de coopération entre entreprises concurrentes, nombreux cas d'opportunisme sont possibles. Dans l'entendement de Joffre (1998 : 152), « l'opportunisme se manifesterait à travers l'apparition de pratiques et d'attitudes à la limite de la légalité », une analyse partagée par Wathne et Heide (2000 : 36). Pour d'autres, l'opportunisme se manifeste à travers tout comportement qui va à l'encontre des règles et objectifs communs (xavier Le Coq, 2004). L'opportunisme peut se manifester par la divulgation d'informations déformées, ou par tout effort calculé qui conduit à obscurcir ou à déguiser l'information pour induire en erreur les autres partenaires (Hichan Abbab et Aline Boissinot, 2009 ; Williamson, 1975).

A partir d'une étude empirique portant sur les relations coopératives dans divers secteurs, Lapointe et Pageau (2000), identifient trois visages de l'opportunisme :

**Tableau 10** : Les manifestations de l'opportunisme (Lapointe et Pageau, 2000)

| <b>Types</b>         | <b>Définitions</b>  | <b>Manifestation de l'opportunisme</b>   |
|----------------------|---|--|
| <b>Temporisation</b> | <i>Différer l'action par le calcul, en attente d'un moment favorable</i>      | <i>Attendre la signature du contrat garantissant les retombés à CT avant d'impliquer des ressources.</i> |
| <b>Trahison</b>      | <i>Enfreindre une règle en faisant croire qu'on la respecte</i>               | <i>Contourner l'entente</i>  |
| <b>Tricherie</b>     | <i>Cesser d'être fidèle à quelqu'un auquel, on est lié par une solidarité</i> | <i>Mettre en œuvre un projet élaboré en commun en excluant un partenaire</i>                             |

Source : Adapté de Lapointe et Pageau (2000)

**-La temporisation** : Dans le cadre de la temporisation, un acteur laisse ses partenaires

engager des ressources et attend une certaine maturité du projet pour s'investir à son tour. Il s'assure ainsi du succès d'une opération avant toute implication. « *La temporisation ne semble pas vraiment mettre en péril les autres partenaires, mais simplement ralentir le développement des activités du réseau* » (Lapointe et Pageau, 2000 : 8).

-La tricherie : celle-ci consiste, pour l'une des entreprises dans la collaboration « à *entretenir ponctuellement des relations commerciales avec certains clients discrets à l'insu des autres membres du réseau* » (Lapointe et Pageau, 2000 : 9). Ce comportement correspond aux « *écarts relationnels* » tels que définis par Bourqui (1990 : 54) cité par Xavier le Coq (2004).

-La trahison : cette dernière, correspond au type d'opportunisme d'une entreprise qui se retire de la collaboration pour mener seule le projet, une fois qu'elle a acquis les compétences nécessaires.

De leur côté, Wathne et Heide (2000) établissent une typologie des comportements opportunistes selon deux dimensions : La première a trait au caractère actif ou passif du comportement de l'entreprise opportuniste. Un comportement actif va manifestement à l'encontre d'une clause d'un contrat établi tandis qu'un comportement passif consiste le plus souvent à ne pas appliquer une clause. La seconde concerne les conditions de l'action opportuniste.

**Tableau 11** : Les manifestations de l'opportunisme de Wathne et Heide (2000)

| <b>Types</b>                    | <b>Manifestations</b>   |
|---------------------------------|---|
| <b>Non-respect d'engagement</b> | <i>Le partenaire n'applique pas le terme du contrat</i>                     |
| <b>Refus de s'adapter</b>       |   |
| <b>Violation du contrat</b>     | <i>Aller à l'encontre des règles établies</i>                               |
| <b>Engagement forcé</b>         | <i>Profiter de la dépendance du partenaire pour obtenir des concessions</i> |

*Adapté de Wathne et Heide (2000)*

Pour Xavier le Coq (2004), « *si Wathne et Heide (2000) définissent l'opportunisme en utilisant la définition de Williamson (1975), ils en proposent une vision à la fois plus large et plus fine* ». En effet, souligne l'auteur, « *Wathne et Heide (2000) intègrent dans les comportements opportunistes la violation d'un contrat social ou d'une norme relationnelle* ». Tout comportement qui va à l'encontre des règles existantes dans la relation est une manifestation d'opportunisme, conformément à Wathne et Heide (2000 : 40), cité par Xavier le Coq (2004). Le non-respect d'une norme relationnelle, c'est-à-dire non explicitée par un contrat juridique formel, est un comportement opportuniste (Joshi et Stump, 1999), cité par Xavier le Coq (2004).

L'opportunisme peut aussi se manifester par la divulgation d'informations fausses ou par tout effort calculé qui conduit à déguiser ou à obscurcir l'information (Hichan Abbab et

Aline Boissinot, 2009 ; Wathne et Heide, 2000). C'est dans cette perspective, qu'il convient de parler des actes de tromperie, de mensonge ou tout autre comportement qui conduit à induire l'autre partenaire en erreur (Williamson, 1985).

C'est pour éviter ces manifestations d'opportunisme en relation, que certains auteurs (Burt, 1992 ; Simmel, 1950) pensent au « *tertius* » avec l'existence du trou structurel. Par ailleurs, dans le cas développé du dilemme itératif du prisonnier (Axerold, 1984), les acteurs gardent en mémoire les actions et comportements des uns et des autres, et préfèrent la coopération à l'opportunisme.

### **§ 3 - Conséquences de l'opportunisme en coopération**

Analyser les conséquences de l'opportunisme dans une relation de coopération, nous renvoie à la tradition en sciences économiques sur la problématique des coûts de coordination (Ménard, 2004). Selon Coeurderoy et Birhashirwa (2008), la première catégorie des coûts bureaucratiques de coordination réside dans la définition du mécanisme organisationnel. Ces coûts bureaucratiques représentent pour Williamson (1985), les coûts liés à la structure hiérarchique et composés des coûts de mesure et des coûts de coordination (Coeurderoy, 2007). La deuxième catégorie de coûts bureaucratiques de coordination pour ces deux auteurs, concerne les problèmes d'incitants individuels. En effet, les auteurs considèrent, que le passage dans l'organisation à une gestion collective des actifs introduit un écart entre effort de chacun et rémunération de cet effort. Ce qui se traduit par un relâchement vis-à-vis du principe de maximisation qui suppose une évaluation individuelle des coûts et des bénéfices (Coeurderoy et Birhashirwa, 2008).

En coopération, tout comme en coopération pure, c'est cet examen, qui conduit à un engagement fort (si les bénéfices sont supérieurs aux coûts) ou à une défection (lorsque les coûts sont supérieurs aux bénéfices). Ce qui peut se traduire sous les termes d'acteurs qui s'impliquent dans la relation et d'autres qui ne s'impliquent pas mais profite des avantages (christophe Assens, 2011). Une autre catégorie des coûts bureaucratiques relevée par les deux auteurs, et qui nécessite d'être prise en compte dans ce travail, touche à la question de la clémence dans la coopération, entant qu'organisation. En effet, les auteurs pensent, que dans le processus qui consiste à trancher les différents entre partenaires, il nécessite une bonne intégration des considérations comme l'équité, sans lesquelles les décisions seront difficilement acceptées. C'est à ce niveau, que le capital social, au travers des ressources comme la confiance et les valeurs partagées, permet de faire des économies face à la recherche de l'équité.

Une autre conséquence concerne les coûts de mesure, que la littérature distingue en deux catégories suivantes : « les coûts d'évaluation et les coûts d'influence ». Dans la coopération, les coûts d'évaluation, sont assimilés à la problématique d'estimation de la valeur des actifs apportés par les coopérateurs. Ce problème est étudié aussi bien dans les relations

entre le fournisseur et le client qu'entre les agents et l'entrepreneur. Toutes ces études, conduisent à dire que lorsqu'un acteur craint d'être trompé par l'autre par manque de confiance, il réduit le dommage en tablant sur le moindre effort ou en payant l'objet de moindre valeur ajoutée (Morck et Yeung, 2004). Les coûts d'influence cependant sont liés à la perte d'efficacité au niveau du choix d'allocations de ressources dans la coopération.

L'opportunisme peut aussi avoir des conséquences importantes sur la performance des organisations concernées par la coopération (Xavier le Coq, 2004). D'abord, des ressources considérables, qui pourraient être déployées d'une manière plus productive, doivent être engagées pour le contrôle ou la surveillance des partenaires (Xavier le Coq, 2004). Ensuite, des coûts d'opportunité, correspondant aux affaires non réalisées, apparaissent généralement chez les victimes d'un acteur opportuniste (Wathne et Heide, 2000).

## **Section 5 - Les préalables pour la performance de la coopération**

### **§ 1 - La réduction de l'opportunisme**

La coopération procure certes des avantages multiples au bon fonctionnement des entreprises partenaires (Levy et al, 2003 ; Marques et al, 2009 ; Dana et Granata, 2013). Julien Granata et Pierres Marques (2014) illustrent cela, lorsqu'ils soulignent que les entreprises suivent les stratégies de coopération pour bénéficier des performances hors normes.

Néanmoins, la coopération peut générer des effets pervers multiples (Bengtsson et Kock, 1999, 2000 ; Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014). Dans la section 4 de ce chapitre, un lien est bien établi entre les effets négatifs liés à la coopération et le climat d'opportunisme.

Ce qui mérite de mettre en place des modalités relationnelles de sa réduction, qui facilitent l'entente, la compréhension et le rapport de gagnant-gagnant (Dyer et Singh, 1996). En particulier au travers des actifs relationnels comme la confiance, les valeurs partagées et la réciprocité, décrits comme éléments du capital social. La socialisation des acteurs en coopération à travers les organisations sociales et des comportements conciliants (honnêteté et sincérité), permet de créer un climat de confiance et de réduire l'opportunisme (Mark Granovetter, 1985 ; Hichan Abbab et Aline Boissinot, 2009 ; Wathne et Heide, 2000). Cela permet de minimiser les conflits et tensions en coopération<sup>56</sup>. Des ententes informelles, des conventions et des mécanismes relationnels apparaissent à cet égard, plus efficaces que des mesures contractuelles (Vézina et Messier, 2009).

---

<sup>56</sup> Cela est pertinent, à raison de l'insuffisance manifestée par des instruments issues des théories d'origine de l'économie industrielle comme les sanctions, la coercition, le contrat, la garantie, etc., dans l'efficacité des relations inter-entreprises.

## § 2 - L'augmentation de l'engagement coopératif

Dans la littérature sur les organisations, l'engagement désigne l'attachement psychologique et/ou émotionnel, que les acteurs ressentent à leur organisation (O'Reilly et Chatman, 1986). L'engagement se réfère aux différentes manifestations de l'attachement qu'un acteur développe et entretient à l'égard de son organisation (Porter et al, 1979). Il représente donc un état psychologique global caractérisant la relation et contribuant à retenir l'acteur au sein de la relation (Elena, 2006). C'est dans cette perspective, que Van Dyne et Pierce (2004) soulignent, que les individus dont l'engagement est fort, renforcent leur intention de maintenir leur affiliation.

L'engagement est compris aussi comme un comportement positif qui persiste pendant une période, chez certains acteurs qui n'acceptent pas d'autres possibilités que de rester dans la relation (Shelden, 1971). Sa pertinence dans l'étude de la performance de la coopération, s'impose du fait qu'il représente un lien démontré avec l'intention et la fidélité des coopérateurs vis-à-vis de leur relation. C'est en ce sens, qu'il permet de comprendre l'affinité susceptible d'exister entre chaque concurrent dans la coopération et les objectifs communs, au sens de Buchanan (1974).

L'engagement prend également le sens d'identité au groupe ou à la relation (Elena, 2006). Vu dans cette perspective, on peut comprendre comment les entreprises en coopération sont susceptibles de s'imposer volontiers à adopter les objectifs communs comme étant les leurs. Les travaux sur les relations de travail, en particulier ceux sur la gestion de ressources humaines, permettent par ailleurs, de saisir la pertinence de cette notion d'engagement et de lui proposer une définition dans la relation coopérative. En se référant aux travaux d'Elena (2006) et de Meyer & Allen (1991) sur l'engagement organisationnel, nous pouvons définir l'engagement coopératif comme un état psychologique caractérisant le lien entre les coopérateurs et la relation coopérative.

Dans ce sens, les entreprises engagées vont se reconnaître davantage dans les buts et objectifs de la coopération et consacreront beaucoup d'énergie à l'atteinte de ces objectifs. Ainsi, elles seront obligées de veiller à la réalisation des objectifs communs, ce qui les conduit à y rester afin d'aboutir (Porter et al, 1974, p.604). L'engagement coopératif apparaît dans cette perspective, comme le meilleur élément de prédiction de la stabilité des concurrents dans la stratégie de coopération. Ce qui peut avoir des effets positifs sur la performance de la stratégie, au sens de Hunt et Morgan (1994).

En termes d'unité d'analyse, les travaux en management se focalisent souvent sur ce concept d'engagement sous l'angle de l'implication des acteurs dans leur organisation. Inscrites dans une relation de collaboration, les entreprises en coopération, ont intérêt d'évoluer dans une relation stable et dynamique, qui leur offre de nombreuses opportunités et avantages, notamment la performance. Pour cela, elles ont l'obligation de garantir son

efficacité et son efficience. Ce qui nous conduit à dire que l'engagement coopératif repose sur une dynamique au service de l'efficience et l'efficacité du management coopératif.

Certaines analyses permettent par ailleurs, de saisir l'engagement en même temps comme le soutien perçu à l'organisation, la récompense mais aussi comme l'habilitation psychologique. Le soutien organisationnel désigne la perception pour les acteurs, que l'organisation s'engage vers eux, qu'ils ne sont pas trompés, ce qui les encourage à s'engager plus dans l'organisation (Rhoades Eisenberger et Armeli, 2001). L'habilitation psychologique, représente un état psychologique qui correspond à la motivation dans l'organisation. Les récompenses renvoient au volume et à la qualité des bénéfices obtenus dans la relation. Et enfin, la confiance représente la volonté d'une partie de se montrer vulnérable aux actions d'une autre partie qui est l'organisation sans pouvoir avoir l'intention d'exercer un contrôle sur elle (Meyer, Davis et Schormann, 1995).

Pour trouver une explication à la problématique de l'engagement, certains autres auteurs se basent sur les coûts associés à un départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Elena, 2006). Kanter (1968) par exemple se focalise sur le profit que retire un acteur de sa participation continue dans l'organisation ainsi que sur les coûts associés à son départ de l'organisation. Ces coûts peuvent être d'ordre financier ou non (Becker, 1960). Conformément à l'esprit de Hrebiniak et Alutto (1972), en se retirant de l'organisation, l'acteur manquera des avantages et opportunités intéressants. Le but ou l'intention de retirer un intérêt continu (Becker, 1960), incitera alors l'acteur à investir du temps (Hrebiniak et Alutto, 1972) dans l'organisation ou de se créer un attachement envers celle-ci (Hartmann et Bambacas, 2000). Cet intérêt de rester est réalisé après un calcul entre les avantages à retirer et les coûts ou inconvénients à supporter. On se rend compte dans tel cas, qu'un départ de la relation est associé à des coûts énormes.

L'attachement à l'organisation peut s'expliquer également par la notion de contrat psychologique (Guest, 1998). Le contrat psychologique est défini par Schein (1978) comme un certain nombre d'attentes réciproques tacites entre l'acteur et l'organisation. Pour Kotter (1973), ce type d'attachement peut s'expliquer comme étant un contrat implicite entre un acteur et son organisation. Ce contrat stipule les attentes des deux parties l'une vis-à-vis de l'autre et traduit un sentiment d'obligation qui encourage à continuer de rester dans l'organisation.

Deux types d'engagements<sup>57</sup> sont ainsi décrits dans la littérature : (1) l'engagement lié au comportement et (2) l'engagement lié à l'attitude ou l'engagement *attitudinal* (l'état d'esprit) (Mowday, 1979). L'engagement comportemental correspond au processus par lequel les acteurs deviennent confinés à une certaine organisation et à la façon dont ils gèrent

---

<sup>57</sup> La distinction entre les deux formes d'engagements, est bien établie dans les recherches de Mowday et al, (1982), Reichers (1985), Salancik (1977), Scholl (1981), Stow (1977).



ce problème (Mowday et al. 1982, p. 26). L'engagement attitudinal fait plutôt référence au processus par lequel les acteurs en viennent à réfléchir à leur rapport avec l'organisation et renvoie à l'état d'esprit qui considère l'importance de l'assimilation entre ses propres valeurs ou buts et ceux de l'organisation. En effet, l'engagement *attitudinal* définit un processus par lequel on arrive à penser à la possibilité d'avoir une relation avec l'organisation, tandis que l'engagement comportemental renvoie à un processus qui enferme l'acteur dans une certaine organisation et à la façon dont l'acteur accepte cette situation.

Mis dans cette perspective, Meyer et Allen (1997), distinguent trois formes d'engagements, qui nous semblent pertinentes pour expliquer l'attachement des entreprises dans la coopération (engagement affectif, engagement normatif et engagement de continuité) :

- Engagement affectif : cette première forme que la littérature qualifie d'un acte émotionnel (Shelden, 1971 ; Meyer et Allen, 1997), peut être considérée comme l'attachement des coopérateurs à la relation. L'engagement affectif est décrit dans la littérature comme un comportement d'identification de l'acteur aux valeurs et aux objectifs de son organisation (Meyer et Allen, 1991 ; 1997). Les auteurs désignent l'engagement affectif par un attachement émotionnel de l'acteur à l'organisation. Cet attachement peut être caractérisé par l'identification de chaque concurrent aux objectifs de la coopération. Les TPE minières engagées sur cette base restent membres de leur coopérative par *désir* et émotion affectif (Meyer et Allen, 1991, 1997).
- Engagement normatif : cette deuxième forme, désigne un contrat psychologique entre l'acteur et son organisation (Guest, 1998 ; Schein, 1978). Il stipule les attentes des deux parties en relation, l'une vis-à-vis de l'autre (Kotter, 1973). L'engagement normatif peut être compris comme un attachement basé sur une obligation morale de l'acteur envers son organisation, et correspond au sentiment d'avoir une obligation ou dette morale à acquitter. Cette obligation morale traduit une attitude de loyauté et apparaît comme incitant moral à rester dans l'organisation. Pour Meyer et Allen (2001), des acteurs engagés sur cette base, restent membres de l'organisation par obligation. C'est donc ce sentiment d'obligation, qui encourage l'acteur à continuer de rester dans l'organisation (Elena, 2006).
- Engagement de continuité : cette dernière forme, souvent aussi désignée sous le terme d'engagement calculé, représente une relation basée sur le coût d'opportunité lié au départ de la relation. Il représente une perception qu'a un acteur sur le coût potentiel lié à son départ de la relation. Dans cette configuration, l'entreprise restera membre de l'organisation collective parce qu'il serait trop coûteux pour elle de quitter. Dans la littérature, ce type d'engagement a deux manifestations : une, liée à la perte d'avantages en cas de départ ou aux sacrifices associés et une autre liée à l'alternative

d'organisation (McGee et Ford, 1987). Tout se passe dans cet engagement à travers le calcul coût/bénéfice, pertes/gains ou à travers l'objectif de réussite personnelle (Meyer et Allen, 1997). L'engagement de continuité reflète deux aspects distincts ; le premier correspondant à la perte d'avantages intervenant en cas de départ (p. ex : ressources apportées par le concurrent, réduction des coûts et charges administratives qui sont parfois supportés par la coopérative), soit le sacrifice associé au départ, alors que le deuxième, repose sur le *manque d'alternative d'avantage en dehors de la collaboration, au sens de McGee & Ford (1987).*

**Tableau 12 :** Les définitions de l'engagement (Meyer et Allen, 1997).

| <b>Auteurs</b>                                     | <b>(1) L'engagement affectif</b>   |
|--|--|
| <i>Kanter, 1968, p. 507</i>                        | <i>L'attachement affectif et émotionnel de l'individu par rapport au groupe</i>  |
| <i>Sheldon, 1971, p. 143</i>                       | <i>Une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation</i>   |
| <i>Hall, Schneider et Nygren, 1970, pp. 176177</i> | <i>Le processus par lequel les buts de l'organisation et ceux de l'acteur deviennent de plus en plus assimilés ou convergents</i>  |
| <i>Buchanan, 1974, p. 533</i>                      | <i>Un attachement partisan et affectif aux buts et aux valeurs de l'organisation, à un rôle en relation avec ces buts et ces valeurs, et à l'organisation en soi, indépendamment de leur valeur purement instrumentale</i> |
| <i>Mowday, Porter et Steers, 1982, p. 27</i>       | <i>La force relative de l'identification et de l'implication d'un individu dans une organisation particulière</i>  |
| <b>Auteurs</b>                                     | <b>(2) L'engagement de continuité</b>  |
| <i>Kanter, 1968, p. 504</i>                        | <i>Le bénéfice lié à la continuité, par opposition au coût lié à un départ</i>   |
| <i>Becker, 1960, p. 32</i>                         | <i>L'engagement se produit quand une personne, en profitant d'avantages liés au travail (side bet), relie des intérêts accessoires avec un domaine d'activité cohérent</i>   |
| <i>Hrebiniak et Alutto, 1972, p. 556</i>           | <i>Un phénomène structurel qui est le résultat des transactions et des changements individuels ou de l'organisation dans les avantages liés au travail au fil du temps</i>   |
| <b>(3) L'engagement normatif</b>                   |  |
| <i>Wiener et Gechman, 1977, p. 48</i>              | <i>Les comportements d'engagement sont des comportements socialement admis qui excèdent les attentes formelles ou normatives du but de l'engagement</i>  |
| <i>Wiener, 1982, p. 421</i>                        | <i>La totalité des pressions normatives intégrées quant à la façon d'agir qui répond aux buts et aux intérêts de l'organisation</i>  |
| <i>Marsh et Mannari, p. 59</i>                     | <i>L'employé engagé considère qu'il est correct, moral de demeurer au sein de la compagnie, sans tenir compte des possibilités d'avancement ou de satisfaction que l'organisation lui donne au cours des années</i>        |

Source : Meyer, J. P. et Allen, N. J., (1997) modifié par Elena (2006).

Selon Elena (2006), « la perspective attitudinale de l'engagement organisationnel prévoit les conditions préalables qui contribuent à un développement de l'engagement, tout comme elle s'intéresse aux conséquences du comportement, qui ont une influence secondaire sur les conditions primaires (Buchanan, 1974 ; Steers, 1977). Ces conditions

peuvent influencer l'état psychologique de l'acteur en relation de manière à ce qu'il ait un comportement qui reflète un engagement satisfaisant. La perspective comportementale renvoie plutôt aux conditions qui font en sorte que le comportement tend à se répéter (O'Reilly et Caldwell, 1981, cité par Meyer et Allen, 1991). Ici, les conditions influencent directement le comportement, qui forge un état psychologique de l'acteur. Ce dernier constitue un effet secondaire qui peut influencer le comportement.

Elena (2006) précise qu'en réalité, la signification et le résultat final des deux perspectives sont les mêmes et renvoient au même but. Selon lui, « *les deux perspectives s'intéressent, premièrement aux conditions qui font que l'engagement se développe et modifie le comportement (l'engagement attitudinal), et deuxièmement aux conditions qui font que le comportement une fois établi va se répéter (l'engagement comportemental)* ». Cela conduit Meyer et Allen (1991) à fusionner les deux approches, qu'ils ont utilisé dans leur modèle de l'engagement organisationnel. Pour développer ce modèle, les deux auteurs définissent l'engagement comme un état psychologique qui englobe plusieurs attitudes, dont le désir, le besoin et l'obligation de l'acteur envers son organisation.

L'engagement organisationnel peut être compris également à travers la notion de sacrifice (Monique Selz, 2005 ; Meyer et al, 1990). Meyer et al (1990) considèrent pour l'engagement continu, une subdivision en deux sous-échelles : (1) manque d'alternative (Low Perceived Alternative) et (2) grands sacrifices (High Personal Sacrifice). Le sacrifice apparaît aussi comme une caractéristique de comportement dans la relation, entre soi et l'autre, entre l'individuel et le collectif ou à l'intérieur du collectif (Monique Selz, 2005). Pour cet auteur, l'étude du sacrifice se trouve au carrefour de nombreux domaines, dont ceux du religieux, de l'armée, du social, du politique, du mal, de la perversion, celui de l'individu dans sa relation avec l'autre, du collectif, etc. (Monique Selz, 2005).

Conformément à cette réflexion, nous considérons l'engagement coopératif comme un processus qui permet aux entreprises en coopération de souscrire de plus en plus aux buts de la relation, lesquels deviennent pertinents et bénéfiques pour elles. Une relation significative s'établit alors entre l'engagement coopératif et la performance, tant au niveau des entreprises qu'au niveau de la collaboration. Cela, se manifeste à travers la réduction de l'intention de quitter (Igbaria et Siegel, 1992 ; Mathieu et Zajac, 1990). Ce qui nous conduit à considérer, que l'engagement coopératif est déterminé par le *climat dans la relation*, le *sentiment d'identité aux objectifs*, les sacrifices consentis, le *manque d'alternances en dehors de la coopération*, le *sentiment de dette envers la relation*, le *soutien perçu par les coopérateurs*, la *récompense*, la *confiance* et l'*habilitation psychologique*.

## **Section 6 - Pertinence du capital social et présentation du modèle de performance de la coopération.**

Dans cette thèse, nous considérons, que la coopération est un ensemble de manœuvres coopératives entre concurrents évoluant dans un univers de compétition permanente. Nous considérons ensuite que l'opportunisme freine la performance de la coopération. Ce qui conduit à faire notre choix sur le capital social comme outil efficace dans la performance d'une coopération, parmi tant d'autres évoqués dans la littérature.

### **§ 1 - Rôle du capital social dans la réduction de l'opportunisme**

Les actifs immatériels issus du capital social, suscitent un intérêt de plus en plus grand, et ce, dans le cercle des recherches en sciences de gestion, qui s'impliquent dans la compréhension des effets de ce capital social dans la bonne marche des organisations. Dans ce vaste champ d'actions et d'analyses, les coopérations semblent occuper une place particulière liée à leur caractère fragile. Comme toute autre relation entre concurrents, l'opportunisme et les objectifs d'intérêts divergents poursuivis par les membres de la coopération, semblent être à la base de cette fragilité. Un fait généralement constaté par la majorité de travaux sur les coopérations (Assens et Baroncelli, 2004 ; Assens, 2011 ; Salvetat et Geraudel, 2011). Mais comment faire de sorte que l'opportunisme soit de plus en plus réduit et laisse la place à l'engagement des membres en coopération ?

Pour répondre à cette interrogation, nous rappelons tout d'abord, qu'il s'agit là de l'un des apports principaux de cette recherche, qui consiste à développer une réflexion approfondie sur la notion du capital social de manière à pouvoir mettre en évidence les éléments qui le composent et qui rendent son appréhension sur la réduction de l'opportunisme, en suscitant l'engagement coopératif. Ainsi, suite à un retour aux sociologues pour qui cette question du capital social, constitue une préoccupation centrale, nous nous sommes attachés à identifier et à élaborer conceptuellement les éléments constitutifs des ressources du capital social. Quatre éléments composent les ressources issues du capital social : la confiance mutuelle, la réciprocité, les valeurs partagées (qui introduisent à la fois les questions de réseaux de relations, de proximité sociale et spatiale et des conventions) et le sentiment d'appartenance.

La confiance se présente comme le fondement du contrat social entre les acteurs en relation et régit à la fois les relations marchandes que non marchandes. Les valeurs partagées par les membres du réseau, constituent une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels dans le secteur. La réciprocité crée l'obligation de rendre et peut être vue comme incitant à l'engagement des acteurs dans la relation. Les normes de réciprocité se développent au fil de temps par les échanges répétés et créent une communauté d'intérêts, des organisations sociales et favorisent l'engagement dans la relation. Une relation de réciprocité peut instituer l'autre comme mon semblable et moi-même comme semblable de l'autre. La réciprocité peut aussi désigner l'union de deux promesses : si A donne à B, de

son côté B s'engage aussi à donner à A. Loin de replier sur le souci de soi, la réciprocité accorde à l'autre les mêmes possibilités d'action et de vie heureuse. Autrui, c'est un autre moi qui n'est pas moi et qui se prétend être mon semblable, mon alter ego.

Par ailleurs, des études réalisées sur le lien entre la performance individuelle et la structure des réseaux sociaux, évoquent souvent cette question d'opportunisme. En effet, qu'il s'agisse des enquêtes sur les demandeurs d'emploi (Granovetter, 1973) ou sur les cadres ou des firmes industrielles, des liens sont démontrés entre la relation de collaboration et l'opportunisme. Il est considéré par ces différentes recherches, que dans une situation de vide d'informations, l'acteur opportuniste s'efforcera de mettre à son profit les meilleures opportunités qui se présentent. Cette réflexion est trouvable chez Keynes (1936), qui considère tout individu opportuniste et calculateur. Dans une telle situation, les actifs relationnels issus du capital social, en particulier la mise en confiance devient importante pour contrer le comportement opportuniste et assurer la relation dans la durée à travers l'incitation à la réciprocité. Pour L. Karpik (1996), la confiance désigne une relation d'échange régie par la réciprocité qui repose sur l'association intime de la délégation et de la croyance. Elle constitue sans doute, une garantie pour une collaboration ou toute sorte de transaction entre des acteurs ayant des intérêts divergents.

Le capital social apparaît également comme un moyen de contrôle efficace, qui se repose sur le respect des valeurs (Thuderoz, 1999). Les valeurs et règles véhiculées par l'éthique partagée par les membres d'une même communauté, permettent aux acteurs en coopération de faire le choix sur des comportements à adopter. L'appartenance ressentie à une même communauté et à des relations de proximité fournit des incitations qui s'opposent à la recherche de l'intérêt individuel, et va faire tendre les membres d'une relation d'affaires à « internaliser » l'externalité négative qu'un comportement opportuniste aurait sur l'ensemble du groupe. La proximité sociale des membres d'un groupe restreint induit de la loyauté et de la confiance. Même indépendamment du mécanisme purement psychologique, les relations sociales indirectes assurent un monitoring efficace du comportement des membres à coût réduit, du moment que chaque membre sera surveillé par des membres de son groupe (Jean-Marc Callois, 2004). Le cas par exemple des juifs de New York, où les marchands se prêtaient couramment des diamants entre eux, par ce qu'ils étaient confiants quant à la cohésion de leur communauté (Coleman, 1988), illustre ce type de contrôle social.

Nous pouvons dans le même registre, insérer le cas des districts italiens qui mettent en évidence des échanges fréquents de main-d'œuvre ou de travail de manière informelle pour atténuer les fluctuations d'activité entre les entreprises (Beccatini, 1988). La collaboration qui se développe dans un esprit de confiance et de réciprocité, permet la réduction de l'opportunisme (gestion du risque) et crée le sentiment des réaliser des objectifs communs. Dans l'exploitation de diamants, cela permet de mutualiser les risques comme dans des opérations d'investissement (ex. tontines ou likelemba), de se partager le travail pour la réalisation d'un objectif commun (puits, matériels mécanisés, etc.) ou encore de

partager le matériel ou la main-d'œuvre en cas de difficulté (panne, commande urgente...). La confiance générée à travers le réseau constitué permet aussi de réduire le temps consacré aux opérations de vérification des transactions effectuées avec les partenaires (Coeurderoy et Birhashirwa, 2014).

Dans la vision de la firme comme lieu de réduction des coûts de transaction, le capital social engendre confiance et meilleure circulation de l'information. Carroll et Santfield (2003) considèrent que le capital social est une caractéristique identifiée d'une communauté qui permet de réduire les coûts de transaction grâce à une meilleure circulation de l'information et à un contrôle social exercé par les membres. Pour Fukuyama (1995), le capital social permet d'éviter les négociations longues, les contrôles, les conflits et les procès. Concernant les coûts d'organisation<sup>58</sup> qui amènent souvent à un rendement décroissant lorsque leur déploiement excède les bénéfices attendus (Menard, 2004), Coeurderoy et Birhashirwa (2008) montrent comment la dimension cognitive du capital social est capable de les réduire. Conformément à l'esprit de ces deux auteurs la dimension cognitive du capital social permettrait de réduire ces coûts d'organisation, dans la mesure où les parties en relation partagent la plus grande proximité dans leur recherche et compréhension. Si les réflexions en gestion de ressources humaines indiquent que le capital social peut limiter le nombre des greves dans l'entreprise, dans une relation de coopération, il permet d'éviter toute mise en place de dispositifs coûteux de contrôle et facilite une coordination efficace des actions, en réduisant les conflits et les tensions. C'est dans cette perspective, que Karl Polanyi le considère comme une alternative à la coordination par les règles et le contrat.

Par ailleurs, la pertinence du capital social dans la réduction de comportement opportuniste pousse à soulever la problématique des limites associées aux approches normatives et contractuelles dans la prévention et résolution des conflits. Pour y arriver, nous nous référons d'abord aux stratégies de résolution des conflits identifiées par Mohr et Spekman (1994). Ensuite, nous nous posons la question suivante : « *toute définition ex ante d'une modalité de résolution de conflits telle que proposée par Mohr et Spekman (1994) est-elle délicate* » ? Dans la lignée de Mohr et Spekman (1994), nous retenons cinq modalités de résolution de conflits :

- La résolution conjointe du problème : ici, les différentes parties s'engagent pour trouver une solution mutuelle au problème ;
- La persuasion : dans ce cas, l'une des parties tente de persuader les autres membres que la solution A ou B est la meilleure pour sortir de la situation de conflit<sup>59</sup>.
- La coercition : elle permet à un ou plusieurs membres de contraindre les autres à choisir la solution qu'il a retenue pour résoudre le conflit<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Les coûts d'organisation sont constitués des coûts de la définition ou de la mise en place des mécanismes de coordination organisationnelle.

<sup>59</sup> Les tentatives persuasives sont généralement plus constructives que l'utilisation de la coercition (Amason, 1996).

<sup>60</sup> Mohr et Spekman (1994) distinguent la coercition de la domination, mais ne donnent pas des vraies définitions pouvant les distinguer.

- La sanction : elle consiste à exclure le membre de la relation ;
- Faire appel à un tiers extérieur au réseau pour réaliser un arbitrage (arbitre ou tribunal)<sup>61</sup>.

A ces différentes modalités de Mohr et Spekman (1994), nous identifions dans la littérature deux autres modalités de coordination : « *la garantie et la répartition des bénéfices* »

- La garantie : la garantie est identifiée comme un mécanisme de contrôle pour parer les comportements opportunistes (Frery, 1997). Elle consiste à instituer une protection pour le lésé potentiel en rendant coûteuse la sortie du (ou des) membre(s) opportuniste(s). En effet, des multiples modes de garantie ont été mis en lumière dans la littérature par différents auteurs, susceptibles de garantir la loyauté des membres (Frery, 1997)<sup>62</sup>. Elles peuvent être, directes ou à effet immédiat (garanties financières ou sur les actifs spécifiques) et indirectes ou à effet différé (garanties d'image comme la réputation, les futures opportunités d'affaires ou les intégrations médiatique et culturelle).

Cependant, dans le cadre de la coopération des TPE, les garanties ne sont pas systématiques. Pouvons-nous dans ce cas, nous référer à Rubin (1990), qui souhaite plutôt de recourir au terme d'otage en proposant deux catégories : la réputation et les actifs spécifiques. Cela est illustré par trois cas de figure (Brousseau et Fares, 2002) : 1) Aucun système de garantie n'est institué, 2) L'application est unilatérale, c'est à dire qu'un agent remet un « otage » à l'un ou plusieurs des partenaires. Cet otage deviendra la propriété de l'autre s'il ne respecte pas ses promesses, 3) L'application est multilatérale, c'est à dire que chaque agent remet un otage à son partenaire afin de créer une dépendance mutuelle. Par ailleurs, les modes de garantie (directs et indirects) ne sont pas mutuellement exclusifs. La littérature montre, qu'il est possible d'en cumuler plusieurs, notamment pour se prémunir d'un risque d'opportunisme particulièrement élevé.

- La répartition : dans ce cas, la définition d'une règle de partage des résultats est faite au préalable par les acteurs en relation. La répartition équitable des résultats est souvent perçue comme une incitation à l'effort pour les membres et est supposée favoriser la performance d'une action collective (Kabanoff, 1991). Cependant, la littérature indique, que cela pose un problème lorsque les différents membres du réseau obtiennent une part équivalente des résultats, quelles que soient les ressources et compétences fournies (partage en parts égales quels que soient les investissements). Dans une telle situation, la répartition s'avère risqué, dans la mesure

<sup>61</sup> Cette solution est toutefois jugée comme moins bénéfique à une relation pérenne qu'une résolution de conflits en interne, avec absence de parties prenantes extérieures (Mohr et Spekman, 1994).

<sup>62</sup> Parmi les garanties proposées par (Fréry, 1997), figurent : l'intégration financière (qui consisterait, par exemple, à prendre des participations financières) : logistique (maîtrise du capital circulant d'un membre), médiatique (promotion d'une marque qui sera spontanément reconnue par tous les clients du réseau) et culturelle (recours à des organisations qui entretiennent une proximité non exclusivement économique avec le pivot).

où elle peut conduire à un sentiment d'injustice dans la répartition des résultats.

Les théories des contrats d'inspiration néoclassique soulignent souvent la nécessité de ces instruments de coordination qui permettent d'éviter l'opportunisme, admis comme conséquence de la rationalité et de l'individualisme des acteurs (Brousseau, 1989 ; 1993). La schématisation inspirée de la théorie des jeux, permet à cet auteur, de présenter les contrats comme une condition suffisante à la relation entre des acteurs concurrents et indépendants (Brousseau, 1995). Cependant, plusieurs critiques sont faites dans la littérature à l'endroit des théories contractuelles et convergent pour ré-questionner le rôle réel des contrats dans les relations coopératives. Premièrement, on peut supposer, que la mise en place d'un contrat optimal suppose l'absence d'asymétrie informationnelle entre les différents acteurs en relation. La littérature indique à cet effet, que les acteurs, ne peuvent s'accorder sur un contrat que s'ils connaissent parfaitement les matrices des différents jeux possibles afin d'établir un système de compensation. Autrement dit, il s'agit là d'affirmer que les contrats sont mis en place dans un monde dépourvu d'asymétries informationnelles. Ou encore, qu'au cours de leur négociation, les différents acteurs membres de la relation se révèlent mutuellement l'ensemble d'informations nécessaires. La révélation d'informations nécessaires comme le transfert d'actifs spécifiques, conditionnent au préalable l'existence d'une confiance mutuelle. Ce qui est contradictoire avec les hypothèses de compensation et de transfert soutenues par ces approches normatives.

En outre, la mise en place d'un contrat complet suppose que les acteurs soient au départ, capables d'évaluer a priori l'ensemble des situations futures associés à chacun des couples de comportements possibles. Ce qui implique de considérer deux situations : soit que les acteurs agissent dans un univers qui ne peut être que risqué où l'ensemble de l'information existe déjà (Brousseau, 1993), soit de penser, que ces mêmes acteurs en relation, soient suffisamment rationnels pour envisager les conséquences futures de chacune de leurs décisions, la rationalité substantielle (Simon, 1987). Brousseau (2000) revient à cette question et indique, qu'un mode de garantie n'est pas toujours contractualisable car une autorité judiciaire peut difficilement déterminer si les membres ont correctement exécuté leurs engagements contractuels.

Ainsi, nous pouvons dire que la thèse des contrats résolvant le problème de la collaboration entre concurrents suppose deux hypothèses révélées irréalistes : d'une part, l'information de chaque contractant doit être complète et véridique (1) ; d'autre part, la rationalité des acteurs doit être parfaite (2). Face à cet irréalisme, les mêmes théories sont revenues pour dire que la mise en place d'un arrangement reposant sur un superviseur lève ces hypothèses. Là aussi, une autre difficulté supplémentaire surgie, quant à la confiance qui doit s'établir entre les acteurs en relation et le superviseur choisi. Le contrat n'est efficace dans ce cas, que si les différents acteurs en relation ont pleinement confiance dans ce superviseur, une assurance que le superviseur n'est pas lui-même opportuniste. Il lui est tout aussi possible, de se coaliser avec l'un des contractants (Tirole, 1991). A moins de supposer



qu'il soit altruiste, l'honnêteté du superviseur est aussi garantie par le contrat, ce qui renvoie aux mêmes limites soulevées très haut.

Une autre limite attribuée à ces approches, tient à la possibilité de mettre effectivement au point un système de compensation ou de garantie. Dans le cadre des compensations ou même des garanties, il est supposé qu'une évaluation soit réalisable en fonction d'un référent commun. Là encore, l'hypothèse se révèle irréaliste au regard de ce que la littérature qualifie de tension dans la coopération. La problématique de transfert des ressources et de leur évaluation, justifie une raison en plus que la coopération soit source des tensions et d'opportunisme (Hamel, 1991 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Enfin, l'exécution des contrats suppose l'existence d'un système de coercition forçant les acteurs à respecter leurs engagements. Une hypothèse qui conduit à la considération, que les contrats ne sont pas naturellement implicites. Les acteurs doivent nécessairement expliciter les termes de leurs engagements afin que les contrats soient garantis par ce système, tout élément non explicité étant nul et non avenu pour un tiers.

Au-delà de tout ça, la littérature souligne le fait que l'acteur est d'abord à la recherche de son intérêt propre et de ce fait, il est opportuniste dans tous ses actes. C'est ainsi, que pour Williamson, la seule existence des contrats écrits et des règles n'est pas suffisante pour empêcher l'acteur opportuniste de produire des actions contraires à ses engagements. Le contrat lui-même étant aussi source d'asymétries (Brousseau, 1999), l'aléa-moral ou le passage clandestin lorsque l'action d'une partie en contrat ne peut pas être observée par l'autre partie. L'opportuniste est une source embarrassante d'incertitude comportementale dans les transactions économiques. Pour le contourner, les acteurs doivent être ouverts, sincères et honnêtes, ce qui ne se fait pas sans la confiance et le respect des valeurs morales partagées. L'ensemble de ces hypothèses et leurs implications soulignent les limites de la conception standard du rôle des contrats dans la coopération au profit d'une nouvelle orientation capital social.

Des ressources importantes à la question de réduction d'opportunisme en relation sont données par Coeurderoy et Birhashirwa (2008). En effet, dans leur travail sur l'entreprise familiale, Coeurderoy et Birhashirwa (2008), présentent une analyse très pertinente, qui permet de comprendre les différents effets du capital social sur les coûts bureaucratiques d'une organisation. En considérant que le capital social s'établit sur la base des interactions entre des acteurs dans un cadre relationnel restreint, les auteurs identifient quelques caractéristiques managériales liées à ce capital social. Dans l'esprit de ces deux auteurs, les interactions sociales issues de ces relations restreintes entre acteurs, auront une influence sur les interactions économiques (Coeurderoy et Birhashirwa, 2008).

Ainsi, tout en reconnaissant, que les interactions entre individus au sein de ce groupe ne sont pas du tout de nature économique, les auteurs illustrent cette situation des effets du capital social à travers deux analyses suivantes ; une statique et l'autre dynamique. Au

niveau de l'analyse statique, les auteurs considèrent, que le capital social a une influence sur les coûts d'organisation ou coûts bureaucratiques. Il est supposé dans une situation de confiance, que la définition et la mise en place de mécanismes organisationnels, ainsi que toutes les décisions sont clairement expliquées et communiqués aux différents acteurs concernés par la coopération, ce qui les incite à inscrire leurs actions dans le cadre collectif. C'est dans cette perspective, selon ces auteurs, que le capital social spécialement dans sa dimension cognitive (la confiance et les valeurs partagées), permet de réduire ces coûts de définition en facilitant la compréhension.

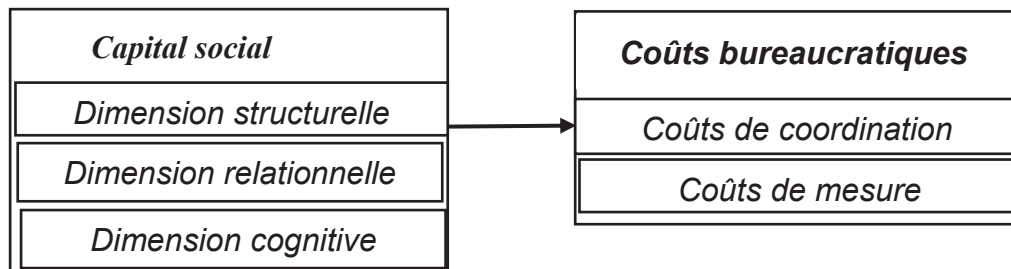
Coeurderoy et Birhashirwa (2008), trouvent une possibilité dans l'organisation de définir des structures incitatives, en indiquant qu'elles conduisent à des coûts de conception supplémentaires, mais permettent de compenser ce déficit d'incitants. Le capital social à travers sa dimension relationnelle, permet de réduire ce type de coûts (Coeurderoy et Birhashirwa, 2008), dans la mesure où les auteurs supposent, que l'écart entre acteurs partageant un même groupe social est moindre et l'intensité de leur relation est plus grande. Une autre catégorie des coûts bureaucratiques relevée par ces auteurs, et qui nécessite d'être prise en compte dans ce travail, touche à la question de la clémence dans la coopération, tant qu'organisation. En effet, les auteurs pensent, que dans le processus qui consiste à trancher les différends entre les membres d'une organisation, il nécessite une bonne intégration des considérations comme l'équité, sans lesquelles les décisions seront difficilement acceptées par tous. C'est à ce niveau, que le capital social, au travers des ressources comme la confiance et les valeurs partagées, permet de faire des économies face à la recherche de l'équité.

Par ailleurs, en ce qui concerne les coûts de mesure, la littérature indique que le système de planification par le contrôle budgétaire utilisé pour résoudre ce genre de problème, peut être efficace dans la mesure où l'information circule correctement dans l'organisation. Ce qui permet certes, une meilleure allocation des ressources. Cependant, ce système devient inefficace lorsque les acteurs ne produisent pas correctement l'information, la déguise ou la transforme conformément au profit des intérêts propres. A cause du manque de confiance entre différents acteurs en relation, des moyens conséquents seront engagés aux opérations telles que la surveillance et la vérification (Zack et Knack, 2001).

Dans l'ensemble, qu'il s'agisse des coûts d'évaluation ou des coûts d'influence, le capital social permet de les résoudre à raison de la confiance et des valeurs partagées (dimension cognitive), ainsi que de la proximité des relations (dimension relationnelle). La confiance générée à travers le réseau réduit les temps et les moyens consacrés à des opérations de vérification, de surveillance ou de contrôle et est susceptible de produire des conditions de coûts très favorables pour les entreprises en coopération (Coeurderoy et Birhashirwa, 2008).

Ainsi, conformément à l'esprit de Putnam (2001), chaque coopérateur sera sensé respecter les normes établies en ayant confiance que les autres les respectent eux-aussi. Au travers des codes, langages et valeurs partagées, le capital social renforce le respect des normes et réduit la divergence d'intérêts entre coopérateurs. C'est ainsi, qu'en s'appuyant à l'analyse de Nahapiet et Ghoshal (1998), Coeurderoy et Birhashirwa (2008), représentent le rôle du capital social sur la réduction des coûts bureaucratiques et sur les coûts de mesure sous la forme des représentations suivantes :

Schéma 2 : Coûts bureaucratiques dans l'organisation et effets du capital social



Source : Coeurderoy et Birhashirwa (2008)

**Tableau 13 : effets reducteurs du capital social**

| <b>Coûts Bureaucratiques</b> |   | <b>Effets réducteurs du capital social</b>                |
|------------------------------|---|---|
| <b>Coûts de coordination</b> | <i>Coûts de définition d'un mécanisme organisationnel</i> | <i>Par la dimension cognitive</i>                         |
|                              | <i>Manque d'incitants</i>                                 | <i>Par la dimension structurelle</i>                      |
|                              | <i>Coûts de management de l'organisation</i>              | <i>Par la dimension relationnelle</i>                     |
|                              | <i>Clémence</i>   | <i>Par les trois dimensions</i>                           |
| <b>Coûts de mesure</b>       | <i>Coûts d'évaluation</i>                                 | <i>Par les dimensions structurelles et relationnelles</i> |
|                              | <i>Coûts d'influence</i>                                  | <i>Par les dimensions relationnelles et cognitives</i>    |

Source : adapté de Coeurderoy et Birhashirwa (2008)

## § 2 - Rôle du capital social dans l'augmentation de l'engagement coopératif

L'engagement peut être entendu au sens de conduite, d'attachement ou de décision dans la collaboration. Il désigne ici, un mode d'existence dans et par lequel un acteur sera impliqué activement dans la collaboration. C'est aussi une attitude qui consiste à assumer activement une situation, un état de choses, une organisation. C'est la raison qui incite un acteur à adhérer et participer efficacement aux objectifs communs de l'organisation collective. Autrement dit, il s'agit d'un comportement positif de l'acteur pendant la réalisation d'objectifs. Pendant cette période de réalisation d'objectifs communs, l'acteur n'accepte pas d'autres possibilités, que de rester dans la coopération (sholder, 1971). Il crée une affinité susceptible d'exister entre chaque concurrent en coopération et les objectifs communs à réaliser, au sens de Buchaman (1974). En quelque sorte, c'est l'identité à la coopération et à la réalisation des objectifs, conformément à la réflexion d'Elena (2006).

Pour cela, le capital social peut constituer un ingrédient important lorsqu'il s'agit de distinguer un partenariat durable, centré sur l'échange des ressources et un partenariat d'avantage opportuniste et précaire (Vézina et Messier, 2009). Selon Kale et al (2000) cités par Vézina et Messier (2009), lorsque les organisations construisent un capital relationnel, elles créent une base favorable au transfert d'apprentissage et de connaissances, qui peuvent être considérées à ce niveau comme incitant à l'engagement. Pour que la coopération vive et évolue dans une certaine harmonie, qui encourage tout le monde à s'y engager, il faut que certains comportements soient naturels, favorisant un climat sain et d'opportunités. Ces comportements sont par exemple l'honnêteté, la sincérité, la confiance mutuelle, etc., qui ne se font pas en dehors du capital social.

Par ailleurs, le capital social permet la réussite de la relation et en retour les avantages tirés de la relation, apparaissent importantes pour expliquer l'engagement coopératif des entreprises. Parce que l'objectif d'aller en coopération, est d'accéder à des ressources rares, le fait pour chaque acteur d'être sincère, honnête et d'échanger ses ressources avec les autres, crée un climat d'opportunités, qui conduit les bénéficiaires des ressources à augmenter leur engagement. D'abord, parce que rester dans la coopération, ils trouvent ce dont ils ont besoin, mais aussi parce qu'ils ont la crainte de ne pas trouver ce climat d'opportunités en dehors de la coopération. Dans la durée, ces comportements créent un ordre social et des conventions entre les partenaires.

En ce sens, le capital social permet l'augmentation de l'engagement coopératif contrairement aux formes des relations de domination ou de méfiance. Des relations marquées par la confiance et la réciprocité réduisent la crainte de comportements opportunistes de la part des autres partenaires et augmentent l'engagement.

A partir de là, l'échange d'informations riches est facilité et le transfert de n'importe quelle ressource devient possible (Coleman, 1988 ; Roux, 2006). Le capital social encourage également des ententes informelles, qui apparaissent à cet égard, plus efficaces que des mesures contractuelles (Vézina et Messier, 2009).

En définitive, on peut constater le fait que la tendance à présenter le capital social comme facteur d'efficacité pour toute organisation, est fondée sur la base de ces deux points (la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement). Ainsi, si dans l'environnement global mondialisé les TPE sont vulnérables<sup>63</sup>, on comprend alors aisément comment le capital social acquiert une valeur très symbolique pour la performance des TPE évoluant dans le contexte difficile qui suscite la coopération. L'engagement coopératif, les valeurs partagées au sein du réseau et la confiance créée par le capital social, sont

---

<sup>63</sup> Un colloque international à l'occasion du 11<sup>e</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, tenu du 27 au 29 mai 2009, a été consacré à cette question de la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé.

susceptibles de renforcer les qualités organisationnelles et ses capacités à anticiper les comportements opportunistes.

Cependant, bien que ce capital social soit prôné pour son rôle positif, il est important de se référer au travail de Birhashirwa (2010) sur son lien avec la taille de l'organisation pour envisager ses limites. C'est pourquoi, nous restons tout de même réservés et prudents dans la généralisation de ces apports du capital social pour les grandes organisations.

Toutes ces contributions dans les deux paragraphes précédents (1 et 2), nous conduisent à retenir la proposition suivante : « *le capital social, à travers ses dimensions structurelle, cognitive et relationnelle, réduit l'opportunisme des acteurs et favorise leur engagement en coopération* ». Cela nous conduit à formuler le mécanisme de performance des coopétitions dans l'EAD par le capital social, de la manière suivante :

**Tableau 14** : Mécanismes de performance de la coopétition dans l'EAD

| <b>Mécanisme de performance de la coopétition dans l'EAD</b> |  |  |
|--|--|--|
| <b>Effets dans la coopétition</b>                            | <b>Mécanismes spécifiques</b>  | <b>Mécanismes non spécifiques</b>  |
| <b>Augmentation de l'engagement coopératif</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Normes et règlements organisationnels ;</li> <li>-Résultats attendus ou bénéfiques acquis ;</li> <li>-Accès aux ressources extérieurs (humaine, technologique ou financière) ;</li> <li>-Economie d'échelle ;</li> <li>Accès aux nouveaux marchés</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Exigences environnementales ;</li> <li>-Exigences sociales ;</li> <li>-Environnement économique ;</li> <li>-Environnement politique et institutionnel</li> <li>-Exigences de certification ;</li> <li>-Réputation</li> </ul> |
| <b>Réduction de l'opportunisme des coopétiteurs</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>-La confiance mutuelle ;</li> <li>-Les valeurs partagées ;</li> <li>- La culture sociale ;</li> <li>- Principe de réciprocité ;</li> <li>-Obligation morale</li> <li>-organisations sociales</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Environnement social ;</li> <li>-Marché du capital social</li> </ul>   |

Cette grille est donc conçue sur la base de deux principaux éléments, qui constituent le fondement ou les préalables pour la performance d'une coopétition dans ce travail :

- L'engagement coopératif : ce terme, conformément à ce qui est décrit dans les alliances stratégiques « engagement coopératif », est assimilable à ce que Famara Hyacinthe Sanou (2012), désigne sous le concept de coopérativité, une condition nécessaire pour le développement de toute collaboration inter-entreprises.

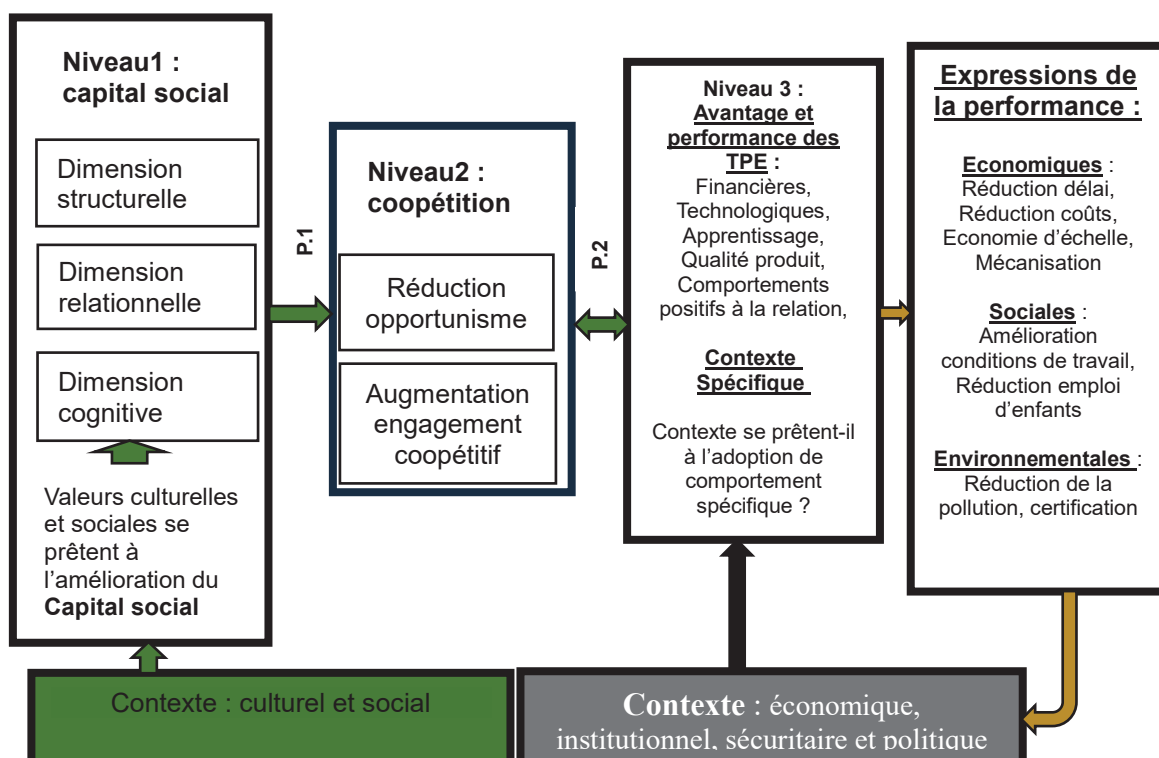
- La réduction d'opportunisme : très souvent dans les recherches traitant de la collaboration entre acteurs à intérêts divergents, cette notion d'opportunisme, est mise en évidence comme risque majeur. Face à cette situation d'opportunisme, nous avons décrit dans ce travail, comment l'argument avancé par les approches issues de l'économie industrielle, soutient l'usage du contrat et des mesures incitatives.

Dans la littérature abordant l'incertitude créée par le phénomène de la mondialisation des marchés et des crises, ayant conduit à la vulnérabilité des structures de taille faible, un nombre de travaux émergents plaide pour un recours aux actifs immatériels issus du capital social pour résoudre ce problème d'opportunisme. Dans cette nouvelle démarche, la confiance est considérée comme élément fondamental, une condition psychologique sous-jacente qui peut être la cause ou le résultat d'un comportement (comme l'est la coopération) ou d'un choix (Mothe et Ingham, 2003). Ainsi, nous avons considéré, qu'elle a une influence directe sur la performance de la coopération, en nous référant aux travaux de Morgan et Hunt (1994).

### § 3 - Formulation du modèle

Le fait de comprendre comment les entreprises en coopération utilisent ces ressources du capital social pour l'efficience et l'efficacité de leur collaboration, est une venue qui présente des retombés considérables du point de vue avantage et performance des TPE. Ainsi, dans la figure ci-dessous, nous présentons notre modèle représentatif des relations pouvant exister entre les concepts mobilisés (capital social, coopération, avantage et performance des TPE) dans le contexte d'un environnement difficile des TPE minières.

**Figure 11 : La schématisation du modèle « vertueux » de performance de la coopération par le capital social**



Conformément à cette schématisation, nous contribuons ainsi à la compréhension de

la performance de la coopération sous deux angles ou deux sous-modèles : l'angle de l'efficacité (réduction de l'opportunisme et augmentation de l'engagement), c'est-à-dire l'aptitude à faire réussir la coopération ou à optimiser les moyens disponibles pour réaliser des objectifs (**P1**), et l'angle de l'efficacité, c'est-à-dire des retombés de la coopération sur les TPE (**P2**). Le premier permet de construire la performance de la coopération à travers son efficacité, c'est-à-dire la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement coopératif. Le second permet de traduire la performance de la coopération à travers son efficacité, c'est-à-dire l'atteinte d'objectifs des TPE.

Considérés séparément, ces deux angles nous permettent simultanément d'appréhender la performance de la coopération et celle des TPE dans l'EAD. Mis ensemble, les deux angles permettent d'évaluer qualitativement la cohérence entre les efforts relationnels et collaboratifs des membres et les résultats escomptés sur la compétitivité et la performance, conformément à nos deux propositions de recherche.

### **A - Fondement théorique du modèle**

L'exploitation d'un tel modèle est soutenue par nos deux propositions théoriques formulées quant à la pertinence du capital social dans ce travail comme facteur essentiel d'une problématique sur la performance de la stratégie de coopération, mais aussi par les insuffisances manifestées des instruments contractuels dans la réussite de la relation entre concurrents.

Dans la littérature écrite, plusieurs arguments sont favorables à une orientation basée capital social dans la performance d'une relation de coopération. Jones et Georges (1998), présentent l'importance et le rôle joué par la communauté et les valeurs partagées au sein de cette communauté, dans la confiance, qui conduit au partage d'informations et du savoir, à la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt commun, ainsi qu'à l'implication élevée des acteurs dont on a besoin pour la performance de la coopération. De leur part, Andersen et Kumar (2006) présentent un lien de causalité fort et un cercle vertueux qui s'enclenchent entre la dimension affective, la confiance et les résultats dans les relations d'échange, et qui est susceptible de s'adapter à la relation coopérative.

La coopération nécessite un degré élevé de confiance entre partenaires, car elle évolue dans des conditions qui ne peuvent être entièrement déterminées à l'avance. La confiance influe ainsi, sur la qualité et la quantité des informations échangées, sur les initiatives des partenaires, sur le contrôle et la complexité de la relation. La formalisation devient dans ce cas secondaire, et est même perçue comme une contrainte quand les relations s'installent (Jaouen, 2006). C'est dans cette perspective, qu'il est décrit dans la littérature, que le capital social s'établit aussi sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'individus (Coeurderoy et Birhashirwa, 2014). Mis dans cette perspective de cercle de réseau restreint, il se développe une solidarité, des organisations sociales, des conventions et une confiance mutuelle, qui génèrent des interactions sociales (d'origine

affective) et influencent sur les interactions économiques et maintiennent la coopération.

Conformément au modèle que nous présentons, l'appartenance à des réseaux sociaux<sup>64</sup> facilite la performance de la collaboration, mais aussi le recours à d'autres collaborations à venir (Hara et Kanaï, 1994 ; Stuart, 1998 ; Gulati, 1999). En faisant circuler l'information, le réseau peut permettre de découvrir de nouvelles opportunités de partenariats et peut ainsi influencer la fréquence et le choix d'établissement d'alliance. L'implication élevée, est représentatif de l'attachement des acteurs dans la relation. Pour Van Dyne et Pierce (2004), les individus dont l'engagement est fort, renforcent leur intention de maintenir leur affiliation.

L'une des voies d'explication rejoint celle que propose Granovetter (1985) avec sa fameuse notion d'inclusion de l'économie dans le social à travers laquelle, il soutient, que les agents économiques sont fréquemment moins opportunistes qu'ils ne devraient l'être s'ils étaient des parfaits homo-économus. Pour Granovetter, les relations économiques sont souvent causées et structurées par des relations sociales. C'est également le cas des travaux de Sullivan et Peterson (1982) ou de Peterson et Shimada (1978) ou encore ceux d'Harrigan (1987), qui soutiennent que les relations interpersonnelles entre les dirigeants d'entreprises se substituent largement à la rédaction des contrats.

## **B - Valeur intégrative du modèle**

Selon Sandra Franke (2005), un modèle est dit intégré dans la mesure où tous les éléments qui le composent sont reliés. L'auteur précise, que ces éléments agissent alors comme intégrateurs du modèle d'un point de vue théorique ou comme facteurs médiateurs du point de vue empirique. L'avantage du modèle ainsi présenté, est qu'il permet de comprendre le comportement stratégique des acteurs en fonction du contexte difficile et de l'atteinte d'objectifs des acteurs. Il accorde un rôle essentiel au contexte spécifique d'un écosystème défavorable et permet de saisir que le contexte influent sur la stratégie qui se prête à le modifier à son tour.

Les conditions socio-économiques et institutionnelles de l'environnement global difficile et spécifique présentées au premier chapitre de cette thèse, apparaissent comme incitantes au comportement stratégique des acteurs en coopération. Ces conditions difficiles constituent le champ opérationnel ou d'opportunité pour le capital social. Rappelons, que c'est de ces conditions difficiles, que la question de recherche se précise et que les éléments à expliquer prennent leur sens. A partir de là, il est facile du point de vue de l'étude exploratoire sur le terrain, d'éviter de confondre le rôle de la coopération ainsi que celui du

---

<sup>64</sup> Grandori et Soda (1995) distinguent : (a) les réseaux bureaucratiques, caractérisés par une formalisation forte ; (b) les réseaux de propriétaires, dans lesquels les opérations ont un caractère purement financier, avec souvent un intérêt exclusivement économique ; et (c) les réseaux sociaux, caractérisés par des relations très fortes entre les acteurs décideurs ; amicales, de proximité ou de sang, sans accord ou mode de contrôle formel, et fonctionnant essentiellement par ajustement mutuel.



capital social dans la démarche globale qui vise à comprendre la performance des TPE dans ce contexte.

### **C - Valeur stratégique du modèle**

Notre modèle ci-présent permet d'identifier les éléments à prendre en compte à partir de la problématique globale de recherche pour les TPE locales d'un contexte difficile. Il est stratégique, parce qu'il permet de saisir que le capital social est stratégiquement utilisé par les entreprises dans un contexte particulièrement difficile (Sandra Franke, 2005). Il nous facilite la tâche pendant l'étude exploratoire sur le terrain et précise les questions suivantes :

- Pour quelle raisons les réseaux sont-ils mobilisés et quels résultats permettent-ils d'atteindre ?
- Dans quelles mesures le soutien des proches contribue-t-il à expliquer l'accès aux ressources pour une TPE artisanale ?
- Quels types de ressources, a pu obtenir une TPE auprès de son réseau ?
- Quelle est la capacité d'un réseau à produire des ressources qui aident les TPE membres à avoir un avantage concurrentiel et à être performantes ?
- Comment les TPE développent-elles ou assurent leurs stratégies de coopétition ; les préalables ou conditions qui facilitent ou qui constituent d'obstacles ?

Cet ensemble de questions, vise à saisir la contribution du capital social d'une part à l'échelle de la TPE et d'autres parts à l'échelle de la collaboration avec d'autres acteurs concurrents. Cela permet également de comprendre le résultat de la mobilisation des réseaux des liens divers, dans des perspectives aussi diverses :

- Le soutien à la coopétition, en termes d'incitant à l'engagement,
- L'accès aux ressources rares (financières, technologiques, savoir-faire, etc.),
- La réduction de l'opportunisme au travers des outils de contrôle informel ; la confiance, les organisations sociales, la réciprocité et toute autre valeur morale partagée au sein du réseau.
- Le renforcement de l'attitude des acteurs à faire face à une difficulté ou à un environnement difficile ou encore à relever un défi particulier.

## Conclusion de la première partie

Au cours de cette première partie, nous avons vu que la coopération désigne une relation entre des acteurs concurrents. Cette relation, est source d'avantage et de performance pour toute entreprise de tout secteur d'activité.

Cependant, bien que source d'avantages et de performances, la coopération est vue comme fragile et instable au regard de l'opportunisme des partenaires, lié à l'interaction paradoxale entre la recherche d'intérêts propres et la poursuite d'objectifs communs. Cette situation paradoxale, produit des conflits et tensions, qui rendent l'opportunisme des partenaires crucial dans l'étude de la coopération. L'opportunisme des partenaires atteste certes, d'une réelle difficulté d'assurer la performance de la coopération, au risque de dire que ses effets, remettent en cause l'intérêt sur l'avantage, que présente la coopération pour les entreprises.

Le comportement opportuniste et ses effets, sont susceptibles d'exister tout au long de la vie d'une coopération et sont à la base de ces nombreux conflits et tensions, d'où l'intérêt de le reconnaître, l'anticiper en dépassant le contrat et la règle, et s'appuyer sur les ressources immatérielles que nous offre le capital social. En effet, comme dans la coopération pure (Williamson, 1975, 1985 ; Joffre, 1998), différents auteurs traitant de la coopération (Xavier Le Coq, 2004 ; David Salvétat et Mickaël Geraudel, 2011 ; Christophe Assens, 2011), mettent en évidence l'opportunisme pour expliquer le caractère fragile de cette organisation. Cependant, si cette notion d'opportunisme est bien soulevée par les travaux qui ont précédé, les modalités de sa réduction se trouvent étonnément, peu développés dans la littérature sur la coopération.

Les différents points de cette première partie, conduisent peu à peu à l'appréhension du rôle du capital social comme moyen de réduire l'opportunisme et permettent d'identifier des éléments susceptibles d'impacter positivement la performance d'une coopération. Le recours au capital social, permet de :

- Entreprendre des échanges équilibrés autour d'une communication organisée.
- Favoriser une démarche gagnant/gagnant entre coopérateurs.
- Développer un état d'esprit dans une relation construite sur l'estime et le respect du partenaire, sur la réciprocité et les prises des décisions conjointes.
- Etablir une confiance mutuelle entre partenaires.
- Augmenter l'engagement de tous dans la relation

C'est sur ces bases, que s'appuie le modèle d'évaluation de la performance de la coopération. Ce modèle nous permet théoriquement, d'établir un lien et une corrélation entre le contexte environnemental difficile présenté au premier chapitre, la performance de la

coopétition et l'avantage/performance des TPE. C'est ce modèle qui est ensuite testé sur le cas des mines artisanales de diamant au Kasai, terrain choisi pour cette thèse.

## **Partie II : DE LA PERFORMANCE DE LA COOPETITION, APPLICATION ET ROLE DU CAPITAL SOCIAL.**

A l'issue de la première partie, les éléments permettant de qualifier la performance de la coopétition par le capital social sont identifiés, repertoriés et décrits. Le modèle théorique de la performance de la coopétition par le capital social a été aussi élaboré.

Dans cette deuxième partie, nous proposons de tester ce modèle théorique sur le terrain des TPE minières exploitant le diamant au Kasai en République Démocratique du Congo. Ainsi, au troisième chapitre intitulé « **protocole de recherche et démarche méthodologique** », nous expliquons tout d'abord le bien fondé d'une étude qualitative exploratoire et d'un positionnement épistémologique sur l'interprétation et sur l'abduction. Ensuite, nous donnons des détails concernant la démarche méthodologique ayant conduit au choix d'outils de collecte et d'analyse des données.

Au quatrième Chapitre intitulé « **vers un nouveau managérial en stratégie de coopétition** », la performance de la coopétition est saisie en mettant en avant d'une part les facteurs sociaux du capital social, clés de la réduction de l'opportunisme et de l'augmentation de l'engagement coopétitif, et d'autre part l'atteinte des objectifs poursuivis par les acteurs en coopétition, retenus par les répondants. Une analyse de contenu des entretiens avec le logiciel textuel Iramuteq, permet d'identifier les éléments et spécificités de la performance de la coopétition par le capital social et, de mettre en évidence l'impact de la coopétition sur les performances individuelles des acteurs concurrents à travers l'atteinte des objectifs.

Une discussion porte à la fois sur les spécificités de la coopétition dans ce terrain, sur le rôle du capital social dans la performance de la coopétition ainsi que sur les apports scientifiques et managériaux. Le chapitre termine, par une contextualisation des résultats de notre étude par rapport aux études et analyses existantes en management stratégique.

## Chapitre 3 - Protocole de recherche et démarche méthodologique

Entreprendre une étude de ce niveau, suppose un positionnement clair, tant d'un point de vue de l'orientation de la recherche menée que de la démarche méthodologique globale suivie. Il convient également de donner une réflexion détaillée aux présupposés épistémologiques qui guident et orientent l'étude toute entière. Dans ce chapitre, après avoir clarifié en quoi notre recherche est exploratoire et qualitative (**section I**), nous précisons en détail notre positionnement épistémologique (**section II**), la construction de la grille théorique (**section III**) ainsi que les différents éléments relevant de la démarche méthodologique globale que nous avons mise en œuvre pendant ce travail (**section IV**).

### Section 1 - Une démarche exploratoire dans une étude qualitative

En ce qui concerne l'orientation de la recherche, la littérature distingue deux grandes possibilités : l'exploration et le test (Charrerie et Durieux, 1999). Le test se rapporte à la mise en épreuve de la réalité d'un objet théorique et situe résolument la recherche dans les paradigmes positivistes (Thiéart et al, 2014). A travers le test, le chercheur vise naturellement à évaluer des vérités ou confronter une théorie à une réalité. Autrement dit, il cherche l'explication d'un phénomène à partir d'un corpus théorique bien établi. Dans la démarche de l'exploration, le chercheur ambitionne plutôt de proposer des résultats théoriques novateurs susceptibles d'enrichir ou d'éclairer une théorie déjà existante. Dans cette logique, le chercheur construit des nouvelles propositions théoriques, dont l'intérêt réside non dans leur caractère généralisable, mais dans leur dimension novatrice. Plus précisément, il s'agit dans la démarche exploratoire, d'expliquer et de comprendre la réalité, et non pas de tester des hypothèses issues des théories existantes.

Pour ce qui est de notre recherche, nous avons choisi de procéder par la démarche de l'exploration. Nous adoptons la démarche exploratoire, dans la mesure où, nous avons pour objectif la proposition de résultats théoriques plausibles et novateurs. Notre objectif est de proposer des nouvelles articulations théoriques entre des concepts et d'intégrer une nouvelle compréhension dans un champ théorique déjà élaboré, « la coopération ». Cela ne nous a pas empêché, de partir initialement de la littérature existante sur les concepts et approches mobilisés pour répondre à notre question de recherche. C'est justement là l'intérêt du mode de raisonnement abductif, fait des allers retours entre le terrain et la théorie adopté dans ce travail.

Conformément à cette orientation, la matière première de notre recherche, est présentée essentiellement sous formes des perceptions ou d'interprétations (discours, entretiens), combinées d'observations, et non pas des chiffres. Ceci étant, nous avons conjugué dans la production de nos connaissances, une méthode exploratoire avec une approche interprétative dans une étude qualitative.

## § 1 - Une démarche exploratoire

Il existe trois voies d'exploration dans la littérature ; l'exploration théorique, l'exploration empirique et l'exploration hybride (Thiéart et al, 2014) :

L'exploration théorique a pour objet d'étudier un lien conceptuel entre plusieurs champs théoriques ou disciplines jusqu'à lors non liées dans une recherche antérieure. Dans une telle démarche, le chercheur sélectionne quelques objets de l'une et de l'autre discipline, qui lui semblent pertinents pour construire son objet de recherche propre. L'exploration théorique se situe alors dans ce lien opéré entre ces différentes disciplines.

L'exploration empirique consiste quant à elle, à produire des connaissances sans pour autant mobiliser des modèles théoriques d'analyse ou des concepts préalables. Dans cette perspective, le chercheur travaille sans à priori et abouti souvent à l'élaboration du nouveau indépendamment des connaissances théoriques antérieures.

Enfin, l'exploration hybride consiste à procéder par des allers-retours entre des connaissances théoriques et des observations empiriques tout au long de la recherche. Dans cette démarche qui combine les deux précédentes, le chercheur mobilise initialement des concepts et théories, et intègre la littérature concernant son objet de recherche. Il va alors s'appuyer sur cette forte connaissance théorique, pour donner du sens aux observations, aux interprétations et aux pratiques empiriques. Ce qui conduit habituellement à procéder par des allers-retours fréquents entre le matériau empirique recueilli et la théorie mobilisée. C'est cette dernière voie exploratoire que nous avons suivie dans notre recherche.

Par ailleurs, si dans une recherche classique, l'exploration est souvent considérée comme une étape intermédiaire entre la construction du modèle théorique d'analyse et l'examen des données empiriques, il n'en est pas question dans notre recherche. Nous avons plutôt été conduits à entrer en contact avec notre terrain dès le début de notre recherche. L'observation et les entretiens se sont donc déroulés en même temps et chemin faisant avec la construction de notre objet d'étude. Des allers-retours fréquents entre le terrain et la théorie ont facilité la construction de la coopération multi-acteurs à deux niveaux de réseau et celle de notre modèle théorique de performance de la coopération.

A partir de là, nous avons décliné notre problématique sur la performance de la coopération par le capital social. L'objectif de l'étude exploratoire, est alors de confirmer ou infirmer notre construction théorique de performance de la coopération par le capital social, d'en préciser le contenu ainsi que la corrélation entre l'avantage et la performance des TPE et la coopération, conformément au contexte difficile. La pertinence de la position théorique et épistémologique ainsi que de la méthodologie de notre recherche, est aussi fonction de la capacité de celles-ci, à répondre à cet objectif.

## § 2 - Une étude qualitative

Une vision de recherche peut être vue sous le paradigme qualitatif ou quantitatif (Bryman, 1989). Conformément à cette distinction, Silverman (1993) cité par Thiétart et al (2003) distingue deux écoles en sciences sociales : l'une orientée sur le test quantitatif des hypothèses ou propositions et l'autre tournée vers leur généralisation qualitative (F. Wacheux, 1996). L'opposition entre une analyse quantitative et une analyse qualitative, indique Dumez (2012), remonte au système des catégories d'Aristote, qui explique la qualité comme ce qui fait qu'une chose est ce qu'elle est et non ce que les autres sont. Selon Dumez (2012), « *une recherche qualitative cherche à comprendre comment les acteurs pensent, parlent et agissent, et elle est le fait en rapport avec un contexte ou une situation* ».

Dans cette recherche, nous mettons l'accent sur les acteurs de terrain et sur le contexte, et non sur les variables (Dumez, 2012). Pendant notre étude empirique, nous avons privilégié plutôt de faire parler les acteurs eux-mêmes, afin de comprendre leurs pensées, pourquoi et comment ils collaborent et interagissent dans leur secteur. Cette visée se conforme à une recherche qualitative, qui se focalise sur la compréhension (Dumez, 2012). A partir des observations, des discours et interprétations des acteurs, nous faisons des descriptions et fondons des explications, qui tentent de répondre à notre problématique et questions de recherche.

La démarche exploratoire et l'approche interprétative basée sur les perceptions des acteurs de terrain, nous conduisent impérativement à une étude qualitative, conformément au terrain complexe des TPE minières. Très souvent, l'exploration est liée à une orientation qualitative, qui se focalise sur l'interprétation (Usunier et al, 2000). En plus, comme le précisent Poupart et al (1997 p 80), la recherche qualitative est utilisée pour décrire des situations sociales complexes ou explorer certaines questions que peut difficilement aborder la recherche qui recourt à des méthodes quantitatives.

Tout au long de cette recherche, nous avons cherché à explorer un univers mal connu, « le terrain des TPE minières de diamant », en se basant sur l'interprétation et la perception des acteurs eux-mêmes. Explorer un univers est l'objectif général de la recherche qui détermine le choix d'une approche dite qualitative ou exploratoire (Evrard et al (1997 p 82).

Selon le réseau ouest et centre africain de recherche en éducation (2006), « *la recherche qualitative donne un aperçu du comportement et des perceptions des gens et permet d'étudier leurs opinions sur un sujet particulier, de façon plus approfondie* ». D'après la même source, à travers des techniques comme les discussions et les entrevues, la recherche qualitative génère des idées, des propositions ou des hypothèses pouvant contribuer à comprendre comment une question est perçue par une population cible et permet de cerner des options liées à cette question. Autrement dit, l'étude qualitative permet de décrire ou d'analyser le comportement des acteurs concernés ou de leurs groupes du

point de vue de ceux qui sont étudiés. C'est une approche qui insiste sur la connaissance complète ou holistique du contexte social dans lequel la recherche se réalise.

Par ailleurs, la démarche qualitative est généralement fondée sur des entrevues semi-structurées ou même non structurée pendant lesquelles le chercheur a souvent qualité de modérateur et se sert d'un guide d'entretien ou des conjectures élaborées conformément au sujet de la recherche et à la population cible. Ainsi, contrairement aux techniques d'investigation comme le sondage, la démarche qualitative suivie dans cette recherche, n'a pas eu recours à un questionnaire fermé.

Nous avons donc opté pour une étude qualitative à raison de la description, de l'exploration et de l'interprétation choisies pour cette recherche, et du contexte complexe du terrain étudié (Yin, 2012 ; Dumez, 2012). La description nous a permis de poser la question sur les mécanismes et les acteurs (le comment et le qui, du phénomène étudié), en fournissant des détails sur les informations contextuelles qui nous ont servi de base à l'explication. La complexité du contexte de recherche (l'environnement difficile, l'absence de la littérature et de la documentation) nous a également conduit inévitablement à une méthodologie qualitative (Gaëtan Morin, 1997 p 80). Les analyses que nous fournissons des discours des acteurs et de l'observation de leurs actions trouvent un sens dans un contexte donné et non dans un autre (Dumez, 2012). C'est pour cette raison, que nous avons choisie d'étudier le cas des coopétitions dans le contexte des TPE minières de l'environnement difficile au Kasai (Yin, 2012). Le contexte étant défini comme ce qui change la valeur de vérité d'une proposition, qui peut être vraie ou fausse, conformément à DeRose (1992) cité par Dumez (2012). Dans cette perspective, une proposition peut être vraie ou fausse selon le contexte et une pratique peut prendre des sens différents selon les contextes différents.

Pour ces raisons multiples énoncées, le recours à une étude qualitative, avec usage des questions ouvertes, conformément à nos conjectures de recherche, nous a paru obligatoire.

Une étude qualitative de nature exploratoire nous a permis de se familiariser avec une population étudiée et avec leurs perceptions pour atteindre cet objet, au sens de Yin (2012) sur l'étude de cas. En fonction de cette familiarisation, le pourquoi a conduit à comprendre ce qui incite les acteurs concurrents à nouer des coopétitions et à recourir au capital social pour la performance de ces coopétitions.

Ainsi, nous avons opté d'alimenter cette étude qualitative des modes de collecte des données tels que des entretiens verbaux, l'enregistrement de ces entretiens et des observations, des notes spontanées, complétés par une documentation spécifique (F. Wacheux, 1996 ; Yin, 1994 ; Yin, 2012). Ce choix d'outils de collecte est aussi guidé par la complexité du terrain et la problématique de recherche.



## Section 2 - Positionnement épistémologique

Le choix et positionnement dans une approche épistémologique de construction des connaissances est la préoccupation centrale de chaque chercheur (Corine Chatelin, 2005, p 4). Le terme épistémologie est apparu au début du XX<sup>e</sup> siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance (Gavard perret et al, 2012). Selon Piaget (1967), « *l'épistémologie<sup>65</sup> est la constitution des connaissances valables, c'est-à-dire une discipline qui fait de son objet ou de son projet des discours (Logos) sur la connaissance (épistémè)* ». L'épistémologie est désignée par ailleurs dans la littérature tantôt comme « *une philosophie de la pratique scientifique* » (F. Wacheux, 1996), « *une philosophie de connaissance, une théorie des sciences ou encore comme une théorie de la connaissance* » (Cohen, 1996). De façon plus claire, Mbengue (2001) comprend l'épistémologie comme le statut de la relation entre le chercheur et ce qui peut être connu à travers sa recherche. Selon lui, « *cette relation peut prendre la forme d'une indépendance ou d'une interdépendance* ». Ainsi, pour de nombreux autres auteurs, le positionnement épistémologique permet de comprendre l'objectif de connaissance que le chercheur ambitionne d'atteindre dans son étude (De Vaujany, 2001).

Elle s'interroge sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode utilisée et de la valeur de la connaissance produite (Thiéart et al, 2003). Plus précisément, l'épistémologie s'intéresse à trois questions suivantes (Gavard perret et al, 2012) : « *qu'est ce que la connaissance ? Comment est-elle élaborée ? Et comment justifier le caractère valable d'une connaissance ?* ».

En management stratégique, le positionnement épistémologique permet ainsi de bien interroger sur la réalité qu'on observe et d'explicitier la relation entre cette réalité observée par le chercheur et les concepts ainsi que les approches théoriques mobilisées. C'est dans cette perspective, que pour Gavard Perret et al (2012), le questionnement épistémologique constitue la partie intégrante de la recherche en sciences de gestion. Cela étant, nous devons bien spécifier notre positionnement épistémologique ainsi que la méthodologie choisie pour notre recherche (Thiéart, 1999). Ce qui permettra à nos différents lecteurs d'interroger sur la réalité que nous avons observée et d'explicitier la relation entre cette réalité, les théories mobilisées et la connaissance produite par notre recherche. Dans les lignes suivantes, nous expliquons en quoi notre recherche s'inscrit dans une approche interprétativiste et pourquoi nous avons opté pour un mode de raisonnement abductif.

### § 1 - Une approche interprétative

Dans la littérature, trois grandes approches épistémologiques sont habituellement présentées ; *le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme* (Le Moigne, 1995) :

---

<sup>65</sup> Pour d'autres, l'épistémologie est considérée comme un retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité (Cohen, 1996).

1) **Le positivisme épistémologique**, considère, que seules la connaissance et l'étude des faits vérifiés par l'expérience scientifique peuvent décrire (et non expliquer) les phénomènes du monde<sup>66</sup>. L'objectif de la connaissance produite, est tout simplement de décrire les phénomènes que nous observons par l'expérience et par là, se prétend à faire une synthèse, à présenter une loi, un principe ou un système universel. Selon cette approche, les lois existent même si elles ne sont pas découvertes. C'est une vision déterministe orientée vers la recherche d'explications ou des causes et la relation entre les lois déjà existantes. Dans cette perspective, le but de la science devient tout simplement de s'en tenir à ce que nous pouvons voir, observer et mesurer. Toute connaissance qui pourrait alors exister en dehors du visible, de l'observable et du mesurable, est considérée dans cette approche, comme impossible. Les émotions, les perceptions, les interprétations (retenues pour cette étude), ne sont pas des sujets légitimes de la psychologie positiviste, qui est une vision déterministe du monde et de l'univers. Il veut exploiter les lois de cause à effet que l'on pourrait discerner en appliquant sa méthode scientifique<sup>67</sup>.

Par ailleurs, elle considère que l'objet de recherche que l'on veut étudier a une essence propre, différemment des intérêts que lui fait porter le chercheur, le principe de l'indépendance entre l'objet de recherche et le sujet. Dans cette deuxième perspective, la science peut être considérée comme mécanique dans laquelle, le chercheur essaie de produire des connaissances en tentant simplement de comprendre les causes qui expliquent le phénomène qu'il étudie. Ce qui n'est pas le cas pour notre recherche, qui privilégie une démarche progressive de compréhension et de production des connaissances, à partir des interprétations et des allers retours multiples effectués entre le terrain et la théorie. Nous rejetons donc le positivisme épistémologique à raison de son grand défaut, de vouloir étudier la société, ici l'organisation, sans référence aux esprits et interprétations des acteurs qui la composent. Elle ne prête attention ni aux idées, ni aux pratiques qui changent à l'intérieur comme à l'extérieur de la société ou de l'organisation, et ne prend pas appui sur les valeurs subjectives des membres de la société. Pourtant, la société ou l'organisation ne peut être comprise sans prendre en compte les acteurs qui la composent, leurs esprits, leurs pratiques, leurs comportements et leurs intentions d'agir pour la changer.

2) **Le constructivisme épistémologique**, repose souvent sur l'idée que l'image de la réalité et les notions structurant cette image, sont strictement les produits de l'esprit

---

<sup>66</sup> Une telle réflexion est bien trouvable dans les écrits comme ceux d'Henri de Saint-Simon (1760-1825), d'Auguste Comte (1798-1857), de Barthélémy-Prosper Enfantin (1796-1864), etc.

<sup>67</sup> Selon Auguste Comte, qui considère, qu'il n'y a pas d'autre science que positive et qui est décrit dans la littérature comme inventeur du positivisme au 19<sup>e</sup> siècle, le raisonnement humain passe par trois phases, à savoir l'étape théologique, l'étape métaphysique et l'étape scientifique. Dans la phase théologique, les phénomènes de la nature et de la société, sont expliqués par référence aux forces spirituelles. Dans la phase métaphysique, c'est les causes ultimes qui sont recherchées pour expliquer les phénomènes. Dans la phase scientifique, la tentative d'expliquer les phénomènes est abandonnée, et les scientifiques cherchent plutôt à découvrir des corrélations entre les phénomènes.

humain mis en interaction avec cette réalité, et non le reflet exact de la réalité elle-même (Avenier, 2009). L'approche constructiviste, réside souvent dans une situation de co-construction de l'objet de recherche entre les acteurs et les chercheurs (Avenier, 2009). Pour Largeault (1993), un objet existe si on est capable de le construire, d'en exhiber ou de le calculer explicitement. Selon Ernst von Glasersfeld (1917-2010), dans l'approche constructiviste de l'épistémologie, la connaissance n'est pas la recherche d'une représentation iconique d'une réalité ontologique, mais comme la recherche de manières de se comporter et de penser qui conviennent (P. Watzlawick, 1981-1985). Dans ce sens, la connaissance est une chose que l'organisme construit dans le but de créer de l'intelligibilité dans le flux de l'expérience (P. Watzlawick, 1981-1985).

Deux raisons nous écartent donc de cette vision constructiviste :

- Premièrement, le fait que notre recherche n'a pas donné lieu à une co-construction, au regard du choix que nous avons fait sur les observations non structurées et les entretiens.
- Deuxièmement, nous avons privilégié les interprétations que font les acteurs sur le phénomène étudié au détriment de l'expérience.

Par ailleurs, plusieurs critiques formulées dans la littérature à l'encontre du constructivisme, semblent être pertinentes pour justifier notre positionnement épistémologique sur l'interprétativisme, bien que considérée par nombreux auteurs, comme une approche constructiviste modérée (Girod et Perret, 2002). Premièrement, le constructivisme définit la vérité comme une construction sociale qui dépend donc de la société où elle apparaît. Ceci aboutit dans la littérature, à des accusations de contradiction interne. En effet indiquent Girod et Perret (2002), « *si ce qui doit être considéré comme vrai est relatif à une société particulière, alors cette conception constructive doit elle-même n'être vraie que dans une société particulière* ». Une autre critique pertinente trouvée face au constructivisme, consiste à ce qu'il soutient, que les concepts de deux formations sociales différentes sont entièrement différents et ne peuvent être comparés. Si cela est le cas soulignent les mêmes auteurs, « *il est alors impossible de juger ou de comparer des sociétés différentes, des déclarations effectuées selon chacune de ces visions du monde, sont aussi déférentes* ».

- 3) **Un positionnement sur l'interprétativisme épistémologique** ; contrairement aux deux précédents courants épistémologiques, ce dernier a retenu notre attention, en ce qu'il se focalise sur les acteurs eux-mêmes, leurs actions, leurs comportements, leurs interactions ainsi que sur les interprétations qu'ils font du phénomène, de la réalité ou de l'organisation étudiée. Ce qui répond à la visée d'une recherche qualitative au sens de Dumez (2012). Dans ce courant épistémologique, il ne s'agit pas pour nous, de déduire des lois universelles comme chez les positivistes, mais plutôt de se pourvoir des moyens conceptuels conséquents et pertinents, permettant d'analyser ce que savent les acteurs de l'EAD à propos de ce pourquoi ils font ou ils

agissent en coopération, au sens de Giddens (1987, P27). Comme le précise Yin (2012), les théories maniées et produites par une recherche qualitative ne relèvent pas de la grande théorie, de la recherche des lois universelles, mais plutôt de la notion de mécanisme social. En recherche qualitative, on a plutôt besoin des théories qui cherchent à comprendre dans un contexte ou une situation, quels types d'engrenages, d'enchaînements, des mécanismes, sont à l'œuvre et rendent compte des comportements des acteurs (Dumez, 2012). Cela, est permis par l'approche interprétativiste.

La différence principale entre l'interprétativisme et les autres épistémologies tient aussi dans le statut à accorder à la connaissance en lien avec le réel. Pour le positivisme et le constructivisme radical, le monde est susceptible d'être connu dans son essence fait de déterminismes, mécaniques pouvant être observés, mesurables, inférés et réfutés indépendamment des particularismes des observateurs. La connaissance est conçue dans ce sens, comme une quête de la vérité s'approchant toujours davantage du réel, du mesurable ou du quantifiable.

Pour l'interprétativisme épistémologique, le monde ne peut être connu dans son essence ; celle-ci étant hors d'atteinte du fait que la connaissance est fondamentalement en interaction entre le réel et le sujet connaissant, et qu'elle ne peut donc être connue et inférée indépendamment des acteurs. L'interprétativisme appréhende la connaissance comme une représentation faite d'interprétations et de constructions multiples et progressives. C'est un modèle de compréhension qui ouvre des possibilités d'action, de pratiques, de changements et de transformations. Il décrit l'organisation en tenant compte des spécificités et des particularités que représentent ses composants, ses membres, ses acteurs, etc. C'est une approche qui propose de prendre en compte des spécificités contextuelles en posant dans leurs présupposés que le monde est fait d'interprétations et que ces interprétations se construisent à travers les interactions d'acteurs, dans des contextes tout aussi particuliers (Girod et pirret, 1999). L'interprétativisme épistémologique reconnaît le caractère fortement contextualisé de notre recherche, et se prête à considérer les interprétations des acteurs pour construire des connaissances nouvelles (Girod et pirret, 2002). En effet, les organisations (coopétitions) que nous étudions dans ce travail de recherche, appartiennent à un secteur particulier d'activités, à une société particulière et ont des objectifs aussi spécifiques. Elles produisent des interactions toutes aussi spécifiques et particulières entre différents acteurs. Une telle contextualisation est mise en avant pour justifier notre positionnement épistémologique interprétativiste.

Il convient par ailleurs, de rappeler le fait que nous visons dans ce travail, de comprendre comment les acteurs de ce secteur sont amenés à donner du sens au monde organisationnel dans lequel ils évoluent, aux stratégies qu'ils initient et/ou aux règles et contraintes qui s'imposent sur eux. Plus précisément, il s'agit pour la recherche, de rendre

compte des significations locales que donnent ces acteurs ainsi que leur capital social, au phénomène de coopétition. Pour cela, nous avons privilégié les récits, la narration et l'imbrication des faits, l'observation des pratiques ainsi que des comportements aux valeurs. Voilà pourquoi l'importance donnée aux outils de collecte tels que l'entretien et l'observation, qui impliquent notre intégration au sein du terrain étudié.

Après la fixation du positionnement épistémologique sur l'interprétation, reste à savoir comment nous produisons cette connaissance. D'où l'intérêt, de préciser dans les lignes qui suivent, le mode de raisonnement que nous avons privilégié (l'abduction).

## § 2 - Un mode de raisonnement abductif

Le lien fort démontré précédemment entre la connaissance théorique, le terrain et l'interprétation des acteurs dans cette recherche, nous a conduit à adopter un mode de raisonnement, qui n'est ni inductif, ni déductif, mais abductif. D'abord l'induction, indique Missonier (2008) suppose une observation libre de la réalité et la formulation des lois universelles qui débouchent sur une théorie. Ce qui renvoi au courant positiviste. L'induction part souvent d'une ou plusieurs particularités pour tirer une conclusion générale, une loi ou un principe universel. Cela, s'oppose à notre démarche, qui choisit plutôt une dialectique et/ou une confrontation entre la théorie et le terrain. Dans un raisonnement déductif par ailleurs, on part habituellement d'une idée générale, d'un principe ou d'une loi universelle, pour en tirer une conséquence particulière. C'est à dire vérifier que les faits ou phénomènes particuliers répondent à la loi générale et/ou universelle.

A raison de l'universalité ou de la généralisation faite par l'induction et la déduction, notre raisonnement dans cette thèse, n'est ni l'un, ni l'autre. Nous avons plutôt opté pour l'abduction conformément à notre orientation sur l'exploration hybride, parce qu'elle permet d'une part l'interprétation des éléments observés et recueillis auprès des acteurs et d'autres parts la coexistence de ces faits, mais en forme avec la théorie existante (David, 2004). L'abduction est composée non seulement du contenu des concepts mobilisés, des questions de recherche initialement formulées, mais aussi du raisonnement par lequel nous cherchons à démontrer, qu'une chose est bien la conséquence d'une autre (Charreire et Durieux, 1999).

Les connaissances produites par cette recherche ne constituent pas une loi universelle ou une idée générale, au contraire, elles présentent un caractère discutable, car fortement liées au contexte spécifique<sup>68</sup>. C'est dans cette perspective fortement contextuelle de la spécificité et du caractère discutable, que notre recherche ambitionne de présenter des résultats plausibles et contextualisés, mis en aucune manière à des conclusions universelles.

Pour cela, nous avons choisi de nous positionner sur une approche interprétative et un raisonnement abductif. Ce choix, nous conduit à privilégier un certain nombre d'outils méthodologiques spécifiques et cohérents avec l'orientation de recherche et le cadre établi.

---

<sup>68</sup> Le phénomène observé « la coopétition », concerne une population spécifique et particulière, « les TPE exploitants de diamant », leurs pratiques spécifiques, dans une région et pendant une période déterminées.

### Section 3 - Construction de la grille théorique

Le protocole méthodologique adopté dans cette recherche, s'apprête à suivre un processus logique de production des connaissances en management stratégique. Nous sommes partis initialement de l'évaluation des connaissances existantes, des concepts et proposition, la mise sur pied d'une méthodologie de collecte et d'analyse des données pour aboutir à l'interprétation de ces mêmes théories et concepts mobilisés depuis le départ (Torondeau et Pras, 1979).

Le but de ce développement est de réfléchir sur la mise en cohérence entre l'objectif de notre recherche et la démarche mise en œuvre pour confronter au terrain notre problématique. Nous rappelons le fait que pour avoir une cohérence sur notre réflexion globale, nous avons considéré le contexte de diamant au Kasai dans trois aspects (environnement difficile, apport des coopétitions dans l'acquisition des ressources rares et rôle joué par le capital social). Ces trois aspects, sont considérés très liés et interdépendants entre eux.

C'est ici le moment de questionner sur la pertinence de la mobilisation de plusieurs concepts pour répondre à une seule problématique de recherche. A cela, nous rappelons l'idée avancée par Coughlan et Brady (1995) cités par Hazem Ben Aissa (2001), selon laquelle, « *une recherche en gestion ne devrait pas se focaliser sur un seul domaine ou discipline, elle devrait plutôt porter sur différentes idées et concepts existants en interaction avec la problématique de recherche* ». C'est dans cette perspective, que Hazem ben Aissa (2001) pense, que différents niveaux de focalisation sont à prendre en compte lors d'un travail de recherche afin de faire interagir différents concepts et disciplines avec la problématique de recherche.

L'objectif ici, était d'appliquer les grilles de lecture issues de différents courants théoriques en rapport avec les concepts mobilisés et cela pour s'apercevoir s'il existe dans les réponses variées des éléments pouvant être rapportés à ces théories. Pour cela, nous cherchions à mettre en correspondance ces différents concepts avec leurs manifestations concrètes. À cet effet, « *nous construisions des répertoires ou dictionnaires, susceptibles d'établir une correspondance entre l'apparition dans le texte d'un item et la catégorie dans laquelle elle renvoie* » (Moscarola et al, 2002)<sup>69</sup>.

Dans la construction des grilles de lecture d'analyse de contenu, deux étapes principales ont été suivies. Premièrement, une réflexion a été menée à partir de la littérature

---

<sup>69</sup> Moscarola, J., Papatsiba, V et Baulac Y., (2002), « exploration sans a priori ou recherche orientée par un modèle : constructions et limites de l'analyse lexicale pour l'étude de corpus documentaires », *6è journées internationales d'analyses statistiques des données textuelles*, St Malo.

sur les concepts et théories mobilisés par la thèse : des dimensions, propositions et conjectures y ont été retenues et creusées. Deuxièmement, nous avons procédé à l'élaboration d'une grille de lecture que nous qualifions de théorique. Plusieurs thèmes ont ainsi émergé de notre revue de littérature et de notre compréhension de la coopération multi-acteur à deux niveaux de réseau et de son modèle de performance par le capital social. L'épreuve de terrain et la confrontation de ces thèmes avec le contenu des entretiens, nous a permis d'éliminer certains thèmes et d'enrichir notre grille dans une logique que nous avons adoptée dans ce travail (une logique abductive) : vérification des propositions en faisant une confrontation entre les données recueillies sur le terrain et la théorie mobilisée. Pour chaque proposition retenue, nous avons posé quelques items et cela, pour éviter tout biais dans l'équilibre des résultats.

### **§ 1 - Cohérence entre la grille théorique et la recherche exploratoire**

L'interaction entre différents concepts, nous permet de défendre et soutenir une thèse, une seule idée que « ***la coopération des TPEA d'un environnement difficile, est performante, grâce à l'usage du capital social*** ». *La coopération étant retenue, comme facilitant l'accès à des ressources externes pour l'avantage et performance des TPE* » d'un environnement difficile.

En totale opposition avec le modèle dominant qui individualise les solutions et les stratégies des entreprises, ces coopérations représentent une alternative à la production privée d'avantage et symbolisent la recherche d'une réussite collective à travers une mutualisation des ressources et des productions. Elles constituent en quelque sorte, un moyen de protection du patrimoine rural ou local (le diamant) et reflètent la façon dont les acteurs ruraux entretiennent des rapports tangibles mais aussi intangibles avec leur culture et l'entrepreneuriat en constante évolution. Dans ce pays en difficulté économique et où la majorité d'acteurs institutionnels sont absents, l'accès aux ressources financières, technologiques ou de savoirs, est difficile pour les TPE.

Les TPE collaborent alors avec des concurrents dans un objectif d'accès aux ressources externes rares mais nécessaires pour l'avantage concurrentiel et la performance. Ces collaborations entre concurrents, permettent aux TPE minières, la baisse des coûts et des délais d'extraction, la réalisation d'économie d'échelle, l'amélioration des conditions de travail par la mécanisation et la certification. Autrement dit, la coopération, se prête à expliquer le moyen à partir duquel les TPE d'un environnement difficile accèdent à des ressources externes, qui facilitent l'avantage et la performance et, partant, constitue une innovation organisationnelle majeure dans ce secteur d'activités. Rappelons, que la coopération est définie dans la littérature comme un comportement des entreprises combinant des attitudes à la fois compétitives et coopératives (Brandenburger et Nalebuff, 1996 ; Koenig, 1996 ; Bengtsson et Kock, 1999). Sa pertinence pour la recherche en management, est justifiée par les avantages multiples et la performance, qu'elle permet aux entreprises.

Cependant, comme démontré au deuxième chapitre, elle n'échappe pas non plus à l'opportunisme et aux tensions qui justifient son caractère fragile. Ainsi, contrairement aux autres formes d'organisations collectives qui choisissent les outils contractuels comme mode de coordination, les coopétitions des TPE dans l'EAD recourent plutôt aux actifs issus du capital social pour être performantes. Le capital social désigne l'ensemble des réseaux des relations ainsi que tout ce qui s'échange et circule dans ces réseaux, et rend performants ces réseaux (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1988 ; Putnam, 1995 ; Ghoshal et Nahapiet, 1998 ; Forgues, 2004).

Ces coopétitions des TPE du secteur des diamants au Kasaï montrent l'émergence des relations complexes et l'utilisation du capital social comme une alternative à un environnement entrepreneurial défaillant. Des relations entre acteurs indépendants et concurrents, sont performantes grâce au recours au capital social renforcé par la culture locale, qui entraîne la confiance et le partage dans la réciprocité des ressources. L'environnement entrepreneurial difficile ou défaillant entraîne une importance de la coopétition qui facilite l'accès aux ressources externes et par là, la performance des TPE.

#### **A - Coopétition et accès aux ressources externes**

Nombreuses, sont les recherches qui soulignent l'importance que revêt la notion de ressources tout au long des phases de vie des entreprises (Cooper et al, 1991, Chandler et Hanks, 1994 ; Carter et al, 1997 ; Green et Brown, 1997). En effet, en plus de l'incertitude générale qui caractérise l'environnement mondial actuel, le plus souvent, les TPE souffrent d'un manque ainsi que de la rareté des ressources disponibles (Fazzari & al, 1988 ; Evans et Jovanovic, 1989 ; Bellettre, 2009). C.Hofer et D. Schendel (1978), distinguent ces ressources en financières, humaines, physique, organisationnelles et technologiques. Dans ce travail, nous retenons celles qui sont, de notre point de vue, les plus utilisées dans l'exploitation artisanale de diamants : financières (Fazzari & al, 1988 ; Evans et Jovanovic, 1989 ; Bellettre, 2009), l'apprentissage (Koka et Prescott, 2002 ; Roux, 2006) et technologique (Hamel et Prahalad, 1990). Mais, quel est le mode d'accès aux ressources le plus privilégié pour ces TPE, qui évoluent dans un environnement difficile ?

Dans cet environnement difficile (kamavuako, 2009 ; Mulumba et tshizanga, 2009 ; PNUD, 2013 ; BAD, 2012) et conformément à l'esprit de Roux (2006), les entreprises sont obligées de recourir à des partenariats. Les collaborations entre les entreprises peuvent favoriser le transfert des ressources et améliorer leur compétitivité réciproque (Kamavuako, 2009). Selon cet auteur, « *comme les grandes entreprises ont accès à de nouveaux marchés, technologies et innovations, les plus petites peuvent bénéficier d'un meilleur accès au financement, à la technologie, au crédit et aux réseaux (Kauffmann, 2005)* ».

#### **1 - Ressources « financières »**

Les recherches en finance des petites entreprises (Fazzari et al, 1988) indiquent souvent, que celles-ci souffrent énormément d'une insuffisance de liquidité plus importante.



Evans et Jovanovic (1989) par exemple avancent l'idée que les contraintes de financement de cette catégorie d'entreprises sont plus nombreuses que celles des grandes firmes. Exprimant autrement, Ingrid Bellettre (2009), souligne que les caractéristiques propres aux petites entreprises et leurs contraintes de financement rendent la question de leur structure du capital différente de celle des grandes compagnies.

Conformément à cette question de financement de la petite entreprise, même dans les environnements favorables des pays avancés, la littérature démontre par ailleurs, que lors d'une opération de financement, le contrat liant la TPE à sa banque génère plusieurs coûts d'agence (Wtterwulghe, 1999 p 127). Ces coûts d'agence, représentent, le coût du contrat lui-même, les coûts engendrés par le contrôle de la banque, les coûts dus au fait que la recherche pure de la rentabilité n'est pas assurée et d'éventuels coûts de faillite (Wtterwulghe, 1999 p 127).

En ce qui concerne plus particulièrement les TPE minières du Congo, plusieurs études sont parvenues, à la démonstration des difficultés énormes pour cette catégorie d'entreprises à accéder au financement par des voies classiques (Manika Manzonga et Bonkinga Bofaya, 2009 ; BAD, 2012 ; Ngidjima et Lagarde, 2015). On doit noter la manière dont le nombre très réduit d'institutions financières en république démocratique du Congo, est déterminant de cette difficulté (BAD, 2012). Selon cette institution africaine de développement qui souligne en plus la présence d'une méfiance totale entre les banques et leurs clients, au moins une vingtaine de banque seulement sont en activité pour toute la RDC. Cette absence de confiance est due à la fois à l'instabilité politique, institutionnelle, sociale et au climat économique (Kamavuako, 2010 ; Kikandi et al, 2015). C'est aussi renforcé par le risque d'échange et l'hyperinflation qui ont longtemps caractérisé la monnaie nationale dans ce pays (BAD, 2012).

A cause de ces raisons multiples, les très petites entreprises sont privées de tout le système bancaire du pays (Mulumba et Ntumba Mutombo, 2014). Cela, malgré quelques crédits isolés octroyés à quelques entreprises et qui sont généralement à court terme, avec une condition de déboursier des montants exorbitants pour y accéder (BAD, 2012). Pour la BAD, ces montants représenteraient environ 26% du montant du crédit sollicité. Selon cette même institution africaine, une entreprise seulement sur dix a pu avoir accès à une ligne de crédit dans ce pays en 2010, soit plus de deux fois moins qu'ailleurs en Afrique.

Ainsi, pour faire face à cette situation de difficulté d'accès au crédit, les TPE minières développent des coopétitions avec d'autres acteurs tels que les comptoirs d'achat ou les sponsors, ce qui leur permet de financer leurs exploitations. C'est dans cet esprit semble-t-il que Mulumba et Ntumba Mutombo (2014) indiquent dans leur article sur les pratiques locales et performances globales des petites entreprises de Mbuji-Mayi, que la vie d'une petite

entreprise dans cette partie du monde dépend des liens que son promoteur entretient avec son entourage.

Dans la littérature, cette façon de faire est clairement expliquée, lorsqu'il est indiqué, que pour améliorer leur compétitivité dans un contexte actuel d'incertitude, les entreprises ont besoin de moyens humains et financiers (F. Meaux, A. Jounot, 2014). Les études abordant cette question, soulignent aussi le fait que les entreprises mettent l'accent sur la maîtrise des moyens et risques de toute nature, en particulier le financement, pour être moins vulnérables.

## **2 - Ressource « compétences ».**

Parmi les compétences nécessaires, certaines sont perçues par l'entreprise comme très fondamentales (*Core compétences*) et stratégiques (Hamel et Prahalad, 1990), car elles permettent de différencier l'entreprise des autres concurrents. Dans ce cas, il est souvent souhaitable, que l'entreprise développe en interne, les compétences qui lui sont fondamentales. Selon Conner (1991 : 140-143) « *le projet peut être conduit en interne car les équipes en interne créent des connaissances et détiennent des compétences, des savoirs et des routines proches des activités en cours. La firme va donc intégrer les activités proches des savoir-faire et des routines qu'elle détient* ». Dans un contexte concurrentiel, les entreprises peuvent aussi tirer profit de la spécialisation issue de l'expertise (Kogut et Zander, 1996), en recourant ainsi à leurs compétences spécifiques (Karine Roux, 2006). Ce processus de développement des compétences en interne peut se faire soit de façon implicite par des opérations quotidiennes ou de façon explicite au travers des formations, parfois par un recours aux experts extérieurs (Doz, 1994).

Cependant, même dans des pays avancés économiquement, toutes les entreprises ne sont pas capables de posséder des compétences fondamentales en interne. Ainsi, dans certaines situations, pour ne pas souffrir d'une perte de variété, source d'innovation, Kogut (2000) cité par Roux (2006), recommande d'avoir recours à un réseau afin d'avoir accès à des compétences variées, qui offrent une complémentarité indispensable à l'innovation. Christophe Assens (2013) revient sur cette question et souligne le fait qu'en situation d'incertitude, les entreprises valorisent leurs compétences et leurs ressources de façon complémentaire avec d'autres membres du réseau formant ainsi une ramification, dont les règles d'interaction émergent par ajustement mutuel. En situation où certains freins empêcheraient le développement interne des compétences (temps, coûts, etc.), l'entreprise choisira tout simplement de recourir aux compétences externes.

Plusieurs efforts contribuent à cerner la nécessité du recours aux compétences externes au travers des partenariats. Par exemple, Foss (1996) souligne l'importance de l'aptitude et précise que le choix entre « faire » ou « faire faire » dépend de trois variables : l'aptitude d'une firme dans l'activité qu'elle entreprend, l'aptitude d'une firme dans

l'apprentissage des aptitudes spécifiques, mais aussi la valeur de ces aptitudes spécifiques sur le marché. De leur part, *Montgomery* et *Wernerfelt* (1988) évoquent le rôle de la complémentarité à travers le concept d'actifs « *super-additifs* ». *Richardson* (1972) attribuait déjà le choix entre pures relations de marché, partenariat et hiérarchie à la similitude ainsi qu'à la complémentarité des activités. Il suggère ainsi, que le choix entre ces formes est fonction du caractère semblable ou dissemblable des activités à coordonner ainsi que du degré de complémentarité des activités. C'est à ce niveau, que la coopération promet l'apprentissage aux TPE, conformément à l'esprit de *Powell* (1990).

En plus, les TPE minières se trouvent le plus souvent soumises à une pression forte de mécanisation et de certification, qui les pousse à mobiliser des savoirs couramment éloignés de ceux requis pour satisfaire leurs besoins quotidiens. Pour bénéficier de ces savoirs et compétences, le recours à des réseaux devient impératif (*Roux*, 2006). Les réseaux constituent une source très riche d'informations et de compétences (*Koka* et *Prescott*, 2002) cités par *Vézina* et *Messier* (2009). Ces compétences sont générées, combinées et transférées plus efficacement par des acteurs qui s'identifient dans un collectif plus grand (*Dyer* et *Nobeoka*, 2000).

### **3 - Technologie et mécanisation du processus**

Il est reconnu actuellement, que l'exploitation artisanale des diamants alluviaux (EADA) dans le monde est effectuée par des petits groupes de personnes qui utilisent des techniques inefficaces et des outils rudimentaires tels que des pelles ou des cribles pour les travaux de creusage et de tamisage dans les dépôts alluviaux (*DDI*, 2010). Le même rapport indique, que les faibles rendements et la sous-productivité, liés à ces outils, limitent le potentiel de développement des mineurs et du secteur et condamnent l'EAD à demeurer politiquement et économiquement marginale, au sein du secteur informel. Dans une étude sur les PME, leaders mondiaux sur le marché international, *Hermann Simon* (1998, p. 90-91) montre comment la technologie est le facteur le plus important de l'avantage concurrentiel et du leadership de ces entreprises (*Kamavuako*, 2009). Selon ce dernier, « *les PME/PMI sont disposées à éprouver des difficultés dans l'assimilation et l'accès aux nouvelles connaissances techniques adaptées à leurs besoins réels de développement dans un environnement à impact technologique nul* ».

Dans l'exploitation de diamant, la situation géographique et le régime hydraulique, sont très déterminants des techniques employées pour l'exploitation et par là, du processus minier (*DDI*, 2010). La technologie apparaît dans ces conditions, comme une ressource fondamentale (*Core compétences*) et stratégiques (*Hamel* et *Prahalad*, 1990). C'est dans ce contexte, que *kamavuako* (2009) pointe de doigt la collaboration entre les très petites et les autres grandes entreprises.

## **B - Capital social et performance de la coopération**

Dans nos recherches sur les TPE minières artisanales de cet environnement difficile, nous avons opté, pour quelques considérations des concepts « *coopétition et capital social* ». Nous considérons, que la coopération est un ensemble de manœuvres coopératives entre concurrents évoluant dans un univers de compétition permanente. Nous considérons ensuite le capital social comme un outil efficace dans la performance d'une coopération, parmi tant d'autres évoqués dans la littérature.

En effet, des recherches menées en management stratégique au cours de ces dernières années, mentionnent très clairement l'importance des actifs immatériels issus de la possession du capital social dans l'organisation (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Birhashirwa et Coeurderoy, 2008). En particulier, la confiance mutuelle, le principe de réciprocité, les valeurs partagées, se sont révélés dans ces recherches, comme créateurs d'obligations et droits, qui assurent l'engagement des acteurs en relation. Dans ces différentes recherches, il est aussi démontré que l'appartenance à des réseaux de relations diverses, permet l'accès aux ressources nécessaires à la réalisation de l'avantage concurrentiel et de la performance (Lelart, 1996).

La coopération étant révélée source des ressources pour les TPE, comment alors assurer sa performance et/ou sa durabilité pour garantir ce processus d'accès à des ressources ? Pour répondre à cette question essentielle, deux éléments sont retenus dans ce travail comme préalables pour la performance d'une coopération :

- L'engagement coopératif : ce terme, conformément à ce qui est décrit dans les alliances stratégiques « engagement coopératif », assimilable à ce que Famara Hyacinthe Sanou (2012), désigne sous le concept de coopérativité, présente une condition nécessaire pour la réussite de toute collaboration entre les entreprises concurrentes.

- La réduction d'opportunisme en coopération : plus souvent dans les recherches traitant de la collaboration entre acteurs à intérêts divergents, cette notion d'opportunisme, est mise en évidence comme risque majeur. Face à cette situation d'opportunisme, dans nos travaux, nous montrons les limites de l'argument avancé par les approches issues de l'économie industrielle, qui soutiennent l'usage du contrat et des mesures incitatives. A partir de ces limites, nous nous référons aux recherches en management stratégique, qui plaident pour un recours aux actifs immatériels issus du capital social pour résoudre ce problème d'opportunisme.

Dans une telle démarche globale orientée capital social pour la performance de la coopération, la confiance est considérée comme élément fondamental. Il convient de souligner la manière dont elle est souvent définie dans la littérature comme une condition psychologique sous-jacente qui peut être la cause ou le résultat d'un comportement ou d'un

choix (Mothe et Ingham, 2003). La littérature montre également comment les variations de risque et d'interdépendance peuvent altérer à la fois le niveau et la forme de cette confiance (Cullen, Johnson et Sakano, 2000). La confiance, nous la considérons aussi, comme ayant une influence directe sur le succès des coopétitions (Morgan et Hunt, 1994).

Ainsi, dans l'environnement incertain et difficile, la confiance permettrait de prédire le comportement opportuniste des acteurs et augmenter leurs engagements en coopétition (Ring et Van de Ven, 1994). Dans les réseaux ou toute autre forme de relation entre concurrents, les imprévus étant quotidiens, les contrats formels y sont nécessairement incomplets (Hart et Holmstrom, 1987) et nécessitent d'être complétés par la confiance créée par le capital social (Poppo et Zenger, 2002 ; Philippart, 2005).

### **1 - Capital social et réduction de l'opportunisme en coopétition**

Dans le champ d'analyses en coopétition, l'opportunisme semble occuper une place particulière liée à son caractère paradoxal de sources des tensions et conflits, ce qui la justifie comme une organisation fragile. Comme dans toute relation réunissant des entreprises concurrentes, l'opportunisme et les objectifs d'intérêts divergents poursuivis par les membres de la coopétition, semblent être à la base de sa fragilité. Un fait généralement constaté par la majorité de travaux sur les coopétitions, est que l'opportunisme est un risque majeur (Assens et Baroncelli, 2004 ; Assens, 2011 ; Salvetat et Geraudel, 2011).

Des études réalisées sur le lien entre la performance individuelle et la structure des réseaux sociaux, évoquent souvent cette question d'opportunisme. En effet, qu'il s'agisse des enquêtes sur les demandeurs d'emploi (Granovetter, 1973) ou sur les cadres ou des firmes industrielles, des liens sont démontrés entre la relation de collaboration et l'opportunisme. Il est considéré par ces différentes recherches, que dans une situation de vide d'informations, l'acteur opportuniste s'efforcera de mettre à son profit les meilleures opportunités qui se présentent. Cette réflexion est aussi trouvable chez Keynes (1936), qui considère tout individu comme opportuniste et calculateur.

En réunissant des acteurs concurrents, les coopératives dans l'EAD ainsi que les collaborations qu'elles nouent avec d'autres concurrents, n'échappent pas non plus à la logique générale d'opportunisme, aboutissant à des tensions et conflits d'intérêts. L'analyse socio-économique des organisations coopératives (Vianney, 1982) cité par Vézina et Messier (2009) souligne que ces actions s'inscrivent aussi dans une économie de marché caractérisé par la logique de concurrence. Elles sont sources d'une certaine hétérogénéité partenariale (Vézina et Messier, 2009). Or, soulignent ces auteurs, l'hétérogénéité partenariale apparaît aussi comme un terroir fertile aux conflits (Kale et al, 2000). Selon Christophe Assens (2011), « *des conflits peuvent surgir dans ces organisations du fait que certains partenaires s'impliquent volontairement dans l'action collective et d'autres ne s'impliquent pas mais profitent seulement des avantages qu'elle procure* ». Mais comment faire de sorte que l'opportunisme soit de plus en plus réduit et laisse la place à l'engagement des membres en coopétition ?

Pour que la coopération soit performante, la question du capital social est au cœur de sa problématique, conformément aux travaux de James Coleman (1988), de Pierre Bourdieu (1980), de Mark Granovetter (1937), de Nahapiet et Ghoshal (1998) ou de Birhashirwa (2010). Au chapitre II de cette thèse, en abordant le point concernant les préalables pour la performance de la coopération, nous avons insisté sur les actifs du capital social tels que la confiance, la réciprocité et les valeurs partagées par les acteurs au sein d'un réseau, qui permettent de réduire l'opportunisme en coopération. La socialisation des acteurs à travers les organisations sociales et des comportements conciliants, a été également évoquée, comme permettant de créer un climat de confiance, qui réduit l'opportunisme (Mark Granovetter, 1985 ; Hichan Abbab et Aline Boissinot, 2009 ; Wathne et Heide, 2000).

Cela trouve sa pertinence par rapport aux définitions de la coopération trouvées dans la littérature, qui la justifient comme paradoxale, source des tensions et surtout par rapport à la question d'opportunisme et d'intérêts divergents décrite largement par la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1977).

Ainsi, suite à un retour aux sociologues pour qui la question du capital social, constitue une préoccupation centrale, nous nous sommes attachés à identifier et à élaborer conceptuellement les éléments constitutifs des ressources du capital social, susceptibles de réduire l'opportunisme en coopération. Quatre éléments composent les ressources issues du capital social : la *confiance mutuelle*, la *réciprocité*, les *valeurs partagées* (qui introduisent à la fois les questions de réseaux de relations, de proximité sociale et spatiale) et le sentiment d'appartenance.

- La confiance se présente comme le fondement du contrat social entre les acteurs en relation et régit à la fois les relations marchandes que non marchandes. Pour L. Karpik (1996), la confiance désigne une relation d'échange régie par les normes de réciprocité qui reposent sur l'association intime de la délégation et de la croyance (L. Karpik, 1996). Elle constitue une garantie pour une collaboration ou toute sorte de transaction entre des acteurs ayant des intérêts divergents. La confiance générée à travers le réseau constitué par les membres d'un groupe social restreint, en occurrence la famille, le clan, etc., peut réduire le temps à consacrer à la vérification des opérations effectuées par des partenaires (Coeurderoy et Birhashirwa, 2008). Ce qui permet par conséquent de réaliser les objectifs collectifs à des coûts favorables. Dans les réseaux ou toute autre forme de relation entre concurrents, les imprévus étant quotidiens, les contrats formels y sont nécessairement incomplets (Hart et Holmstrom, 1987). Sans pour autant le substituer forcément à ce contrat formel, des recherches multiples tendent à montrer une complémentarité entre la confiance créée par le capital social et le contrat formel (Poppo et Zenger, 2002 ; Philippart, 2005).

- Les valeurs du réseau structurent la relation prise comme une organisation et constitue par-là, une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels dans le secteur. Le capital social apparait ici, comme un moyen de contrôle efficace, qui repose sur le respect des valeurs (Thuderoz, 1999). Les valeurs et règles véhiculées par l'éthique et partagées par les membres d'une communauté, d'un réseau, permettent aux acteurs en coopération de faire le choix sur des comportements à adopter.
- La réciprocité crée l'obligation de rendre et peut être vue comme incitant à l'engagement des acteurs dans la coopération. Au sein des réseaux denses d'engagement et de réciprocité, souligne Putnan (2001), les acteurs sont prêts à respecter les lois, sans doute parce qu'ils sont confiants que les autres les respectent eux-aussi. Les normes et conventions se développent au fil de temps par les échanges répétés et créent une communauté d'intérêts, susceptible de favoriser l'engagement dans la coopération.
- L'appartenance ressentie à une même communauté, à un même réseau et à des relations de proximité fournit des incitations qui s'opposent à la recherche de l'intérêt individuel, et va faire tendre les membres d'une relation coopérative à « internaliser » l'externalité négative qu'un comportement opportuniste aurait sur l'ensemble du groupe. La proximité sociale des membres d'un groupe restreint est susceptible de créer de la loyauté et de la confiance mutuelle. Même indépendamment d'un mécanisme purement psychologique, les relations sociales indirectes permettent d'assurer un monitoring efficace du comportement des membres à coût réduit, du moment que chaque membre sera surveillé par des membres de son groupe (Jean-Marc Callois, 2004).

C'est ainsi, qu'un nombre de travaux émergents plaide pour un recours à ces actifs issus du capital social pour résoudre ce problème d'opportunisme. Cette pertinence du capital social dans la réduction de comportement opportuniste en coopération repose sur des limites associées aux approches contractuelles (Simon, 1987 ; Brousseau, 2000).

Au deuxième chapitre, nous avons souligné deux hypothèses irréalistes des approches contractuelles dans la performance de la coopération : d'une part, l'information que donne chaque coopérateur doit être complète et véridique (1) ; d'autre part, la rationalité des coopérateurs doit aussi être parfaite (2). Face à cet irréalisme, nous avons démontré comment les mêmes théories sont revenues pour dire que la mise en place d'un arrangement reposant sur un superviseur lève ces hypothèses. Ce qui a conduit à indiquer une autre difficulté supplémentaire, quant à la confiance qui doit s'établir entre les coopérateurs et le superviseur choisi. Le contrat ne serait efficace dans ce cas, avons-nous dit, que si les différents acteurs en coopération ont pleinement confiance dans ce superviseur, une assurance que le superviseur ne soit pas lui-même opportuniste. Nous nous sommes par ailleurs appuyés sur la littérature qui montre à cet effet, que ce superviseur est tout aussi capable, de se coaliser

avec l'un des coopétiteurs, à nous renvoie à Tirole (1991). A moins de supposer qu'il soit altruiste, l'honnêteté du superviseur est aussi garantie par le contrat, ce qui renvoie aux mêmes limites soulevées très haut.

Une autre limite à ces approches, tient à la possibilité de mettre effectivement au point un système de compensation ou de garantie. Dans le cadre des compensations ou même de garantie, il est supposé qu'une évaluation soit réalisable en fonction d'un référent commun. Là encore, l'hypothèse se révèle irréaliste au regard de ce que la littérature qualifie de tension dans la coopétition. La problématique de transfert des ressources et de leur évaluation, justifie une raison en plus que la coopétition soit source des tensions et d'opportunisme (Hamel, 1991 ; Fernandez, Le Roy et Gnyawali, 2014). Une hypothèse qui conduit à la considération, que les contrats ne sont pas naturellement implicites. Les acteurs doivent nécessairement expliciter les termes de leurs engagements afin que les contrats soient garantis par ce système, car, tout élément non explicité est nul et non avenu pour un autre tiers.

L'ensemble de ces hypothèses et leurs implications soulignent les limites de la conception standard du rôle des contrats dans la coopétition au profit d'une nouvelle orientation capital social.

## **2 - Le capital social et augmentation de l'engagement coopétitif**

Le capital social constitue un ingrédient important lorsqu'il s'agit de distinguer un partenariat durable, centré sur l'échange des ressources et un partenariat d'avantage opportuniste et précaire (Vézina et Messier, 2009). Selon Kale et al (2000) cités par Vézina et Messier (2009), lorsque les organisations construisent un capital relationnel, elles créent une base favorable au transfert d'apprentissage et de connaissances, qui peuvent être considérées à ce niveau comme incitant à l'engagement. Les rapports de confiance et de réciprocité, produits entre partenaires, augmentent l'engagement coopétitif contrairement aux formes des relations de domination ou de méfiance. Des relations marquées par la confiance et la réciprocité, réduisent la crainte de comportements opportunistes de la part des autres partenaires, et affinent l'engagement.

C'est dans cette perspective, qu'il apparaît raisonnable de penser, qu'un acteur sera sensé de respecter la règle parce qu'il considère que les autres la respectent eux-aussi (Putann, 2001). A travers la réciprocité et la confiance, l'échange d'informations riches est facilité et le transfert de n'importe quelle ressource devient possible (Coleman, 1988 ; Roux, 2006 ; Assens, 2013), l'objectif de rester en coopétition par les TPE étant d'accéder à des ressources externes. Le capital social permet la réussite de la coopétition et en retour les avantages qu'y sont tirés, apparaissent importants pour expliquer l'engagement coopétitif des partenaires. Ce potentiel d'avantage repose sur la capacité des acteurs à mettre en place des mécanismes de gouvernance qui permettent à la fois de diminuer les coûts de gestion des partenariats et de stimuler la création de valeur de l'organisation (Vézina et Messier,



2009).

En définitive, on peut constater le fait que la tendance à présenter dans la littérature le capital social comme facteur d'efficacité pour toute organisation, est fondée sur la base de ces deux points (réduction de l'opportunisme et augmentation de l'engagement). Ainsi, si dans l'environnement global mondialisé les TPE sont vulnérables, on comprend alors aisément comment le capital social acquiert une valeur très symbolique pour l'avantage compétitif et la performance des TPEA minières évoluant dans un environnement difficile, qui suscite la coopération. A partir de ces points différents, nous avons jugé pertinent d'explorer le terrain des TPE de l'exploitation artisanale de diamant avec les thématiques ci-après :

**Tableau 15** : Thématiques retenues pour la recherche exploratoire

|   |
|---|
| <b>A) Accès aux ressources externes par la coopération</b>  |
| <i>La coopération facilite l'accès aux ressources financières</i>   |
| <i>La coopération facilite l'accès à l'apprentissage</i>  |
| <i>La coopération facilite l'accès à la technologie</i>   |
| <b>B) Rôle du capital social dans la performance des coopétitions</b>   |
| <i>Le capital social réduit l'opportunisme des acteurs en coopération</i>   |
| <i>Le capital social augmente l'engagement coopératif des acteurs</i>   |
| <i>Le capital social facilite l'accès à des ressources et partant génère des coopétitions</i>   |
| <b>C) Rôle de la coopération dans l'avantage compétitif des TPE</b>   |
| <i>La mécanisation (techn) grâce à la coopération réduit le délai d'extraction des mines artisanales</i>                                    |
| <i>La mécanisation (techn) grâce à la coopération réduit le coût d'extraction des mines artisanales</i>                                     |
| <i>La mécanisation permet la réalisation d'économie d'échelle (volume en carat)</i>   |
| <i>La mécanisation (techn) grâce à la coopération améliore les conditions de travail dans les mines artisanales</i>                         |
| <i>L'apprentissage grâce à la coopération permet de maîtriser la géologie et la gestion de la relation</i>                                  |
| <i>L'apprentissage grâce à la coopération permet de maîtriser les principes de développement durable</i>                                    |
| <i>La certification grâce à la coopération réduit l'emploi d'enfants mineurs dans les mines artisanales</i>                                 |
| <i>La certification grâce à la coopération améliore les conditions de travail dans les mines artisanales et la réputation sur le marché</i> |

## § 2 - Posture de la recherche

Deux raisons, intrinsèquement liées nous ont poussé à opter pour la méthode de l'étude de cas : la nature de notre question de recherche portant sur la compréhension de la dynamique de performance des TPE à partir de leur appartenance à des coopétitions fondées sur le capital social. Nous précisons ici la manière dont le terrain de diamant est rarement étudié et moins connu par la communauté scientifique. L'étude de cas permet sans doute, de dévoiler un phénomène qui sans être rare, n'est pas accessible à la communauté scientifique (Widlöcher, 1990). Nous avons estimé, qu'en étudiant le cas des coopétitions

des TPE évoluant dans l'EAD au kasaï, nous pouvons ensuite avoir des informations susceptibles d'être comprises pour les autres coopétitions des TPE dans d'autres secteurs.

Le cas s'apparente à une situation « type », représentative d'autres situations (par exemple, l'étude d'une organisation représentative des autres organisations appartenant au même secteur). Pour David (2004), le cas est « particulièrement représentatif du cas général », dans un contexte, une situation donnée. Yin (2006) définit l'étude de cas comme « *une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle plusieurs sources de preuve sont utilisées* ». En plus, la recherche étant basée sur une approche qualitative, nous avons préféré de préconiser une analyse de cas<sup>70</sup>.

Dans l'ensemble, l'étude de cas a une double potentialité qui a motivé davantage notre choix : d'une part, elle remet en cause des schémas établis et d'autre part, elle propose des nouvelles contributions théoriques (Yin, 2003a ; David, 2004 ; Koenig, 2005). Elle permet, de découvrir de nouveaux éléments scientifiques ou de rendre compte, d'analyser et de comprendre une situation spécifique comme la coopétition, en l'enrichissant (David, 2004). Son utilisation favorise l'exploration de nouvelles idées ou de nouvelles théories et conduit favorablement à des résultats plausibles.

Deux familles d'étude de cas cependant sont identifiées dans la littérature (Hlady Rispal, 2002) : l'étude de cas multi sites et l'étude de cas unique. Dans notre étude, nous optons pour l'étude de cas unique. Nous avons étudié le cas de la coopérative minière du kasaï, en sigle « COOMIKAS », mais pour avoir une vision globale du phénomène, il fallait confronter les discours des acteurs membres de cette coopérative à ceux des autres acteurs du secteur<sup>71</sup>. En interrogeant les différents acteurs membres de la COOMIKAS et d'autres acteurs du secteur, nous rejoignons les analyses de Yin (2003) et de Genevieve Musca (2006) concernant l'étude de cas unique enchassée<sup>72</sup>. Ce qui permet d'éviter une limite souvent attribuée à l'étude de cas unique, celle d'examiner l'organisation globale sans recourir à ses composantes, ce qui risque de conduire l'étude entière à un niveau abstrait, sans examiner le phénomène de façon détaillée (Genevieve Musca, 2006). La prise en compte des TPE dans l'analyse, nous permet d'expliquer la performance de la coopétition, qui constitue leur organisation globale (Yin, 2003 ; Genevieve Musca, 2006).

Par ailleurs, le cas unique a pour objectif d'étudier un cas rare, unique, encore jamais documenté et analysé (David, 2004). Dans ce cas, le chercheur a l'opportunité d'observer et d'analyser un phénomène particulier jusqu'à présent inaccessible à des investigations scientifiques (par exemple, le chercheur a accès à des informations hautement

---

<sup>70</sup> L'utilisation des cas est préconisée pour tester une théorie, afin de confirmer, la refuser ou la compléter (Yin, 1990).

<sup>71</sup> Yin (2003) fait une distinction entre une étude de cas unique et multiples, dans lesquelles, l'analyse peut comprendre plusieurs unités d'analyses. Pour Genevieve Musca (2006), une étude de cas enchassée peut se définir comme une étude de cas comportant plusieurs sous-unités d'analyse et dans laquelle des investigations sont menées à la fois au niveau du cas d'ensemble et des sous-unités.

<sup>72</sup> Selon Yin (2003 P. 40), un cas unique enchassée porte sur des unités d'analyse multiples.

confidentielles). Selon Eisenhardt (1989) : « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui se concentre sur la compréhension des dynamiques présentes dans un cadre unique et particulier* ». Deux raisons justifient notre choix sur un cas unique : la nature de la question de recherche et la rareté d'études sur le terrain de l'exploitation artisanale de diamants. Dans une telle orientation, nous rejoignons les positions déjà défendues par March et al, (1991) concernant l'étude cas unique. Ces auteurs confirment le principe de l'unité de nature entre les différentes organisations, qui les conduit à affirmer, que tout phénomène observé dans une seule organisation a potentiellement une portée générale. Cette idée, est aussi reprise dans la majorité de travaux, comme ceux de Grawitz (1996) ou de Béaud et Weber (1997), qui indiquent, que la description approfondie d'un cas est plus importante et plus instructive que la généralisation prématurée et simplifiée d'une multitude de cas.

Par ailleurs, la particularité des études de cas, est qu'elles se contentent d'observer une réalité pour la décrire et essayer de la comprendre et cela contrairement aux études expérimentales dans lesquelles il s'agit de manipuler certaines variables. Dans cette étude empirique, nous avons l'objectif d'obtenir des informations sur les opinions, les croyances, les perceptions, les comportements ou les performances qui caractérisent les exploitants de diamants au Kasai. Il est clair que pour obtenir ces informations nécessaires, il ne serait pas envisageable d'interroger tous les sujets qui constituent cette population. Pour cela, nous avons procédé par un échantillonnage en étant particulièrement attentif à la représentativité de celui-ci.

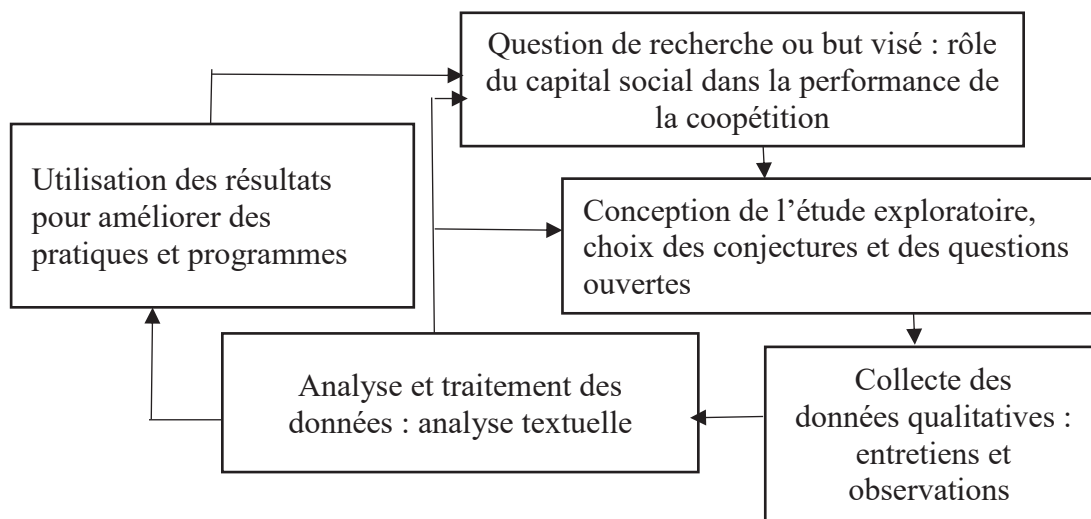
#### **Section 4 - La démarche méthodologique globale.**

##### **§ 1 - La méthodologie**

La question de présenter la méthodologie s'impose à nous, dans la mesure où le processus scientifique que nous suivons, vise à produire une connaissance (Corine Chatelin, 2005 ; Hazem ben Aissa, 2001).

La démarche méthodologique suivie dans ce travail, est strictement la conséquence de notre choix épistémologique sur l'interprétation et l'abduction (Hazem Ben Aissa, 2001). Elle se rapporte aussi à notre orientation de recherche sur l'exploration hybride (Thiéart et al, 2014). Elle constitue la panoplie de modalités et d'outils, c'est-à-dire le chemin global que nous avons parcouru, qui englobe les étapes de choix, de recueil, de traitement, d'analyse des données, etc., ayant permis la production de la connaissance. Le schéma ci-après donne la photographie de notre démarche méthodologique :

Figure 12 : Le cheminement méthodologique suivi :



Source : adapté de Crabtree, B.F et Miller, W.L, eds (1992)

Tableau 16 : Design de recherche

| Caractéristiques essentielles                 | Design de la recherche  |
|---|---|
| Construction de l'objet de recherche          | <b>Une approche interprétative</b> (Giddens, 1987 : 27 ; Thietart, 2007 : 43). Cela suppose, une immersion dans le phénomène étudié (la coopération) et son observation.  |
| Mode de raisonnement                          | <b>Abduction</b> (David, 2004) : Une dialectique et/ou une confrontation entre le terrain et la théorie. Autrement dit, l'interprétation des éléments observés et recueillis auprès des acteurs et la coexistence de ces faits mis en forme avec des théories.  |
| Famille de méthodologie retenue               | <b>Etude de cas unique</b> (Yin, 1990, 2003 ; Stake, 1994 ; Hlady-rispal, 2002 ; Genevieve Musca, 2006 ; March et al, 1991 ; Grawitz, 1996 ; Beaud et Weber, 1997). De ces différents travaux, il ressort que tout phénomène observé dans une organisation a potentiellement une portée générale.                             |
| Logique argumentaire                          | La validité empirique et la plausibilité théorique  |
| Outils de recueil de données                  | Observations (Junker, 1960 ; Popper 1991),<br>Conduite d'entretiens avec des questions ouvertes (F wacheux, 1996)<br>Sources documentaires  |
| Outils de distanciation                       | Colloques / bibliothèque / Temps au laboratoire d'étude /Journal de recherche (Eisenhardt, 1989 ; Ayerbe et Missonier, 2006 ; Benedetto, 2002), Prise de notes.   |
| Outils de traitement des données qualitatives | Le codage (Dechamp et Romeyer, 2006 ; Huberman et Miles, 1991) : grille de codage et encodage de verbatim, élaboration du corpus, des tableaux synthétiques, présentation des figures et graphiques à l'aide du logiciel Iramuteq (Lucie Laubièrre et Pierre Ratinaud, 2014 ; Bénédicte Garnier et France Guerin Pace, 2010). |

## A - Choix de la population de référence et de l'échantillon

### 1 - La population de référence

La première opération à réaliser pour choisir les sujets qui ont fait l'objet de notre étude a consisté à définir la population de référence, c'est-à-dire la population à laquelle on a

souhaité s'intéresser par le biais d'une étude qui a nécessité un échantillon. Pour comprendre les mécanismes relationnels par lesquels les TPE minières deviennent performantes par rapport à celles ayant choisi la stratégie de concurrence, la population considérée a été constituée d'abord de tous les acteurs artisanaux exploitants les mines de diamants au Kasaï. Le choix de cette population a été dicté par différents impératifs, à savoir : nos questions et nos propositions de recherche, mais aussi par le contexte difficile de l'étude. La nature des questions et des propositions de recherche, qui ont été définies, était aussi très déterminante de ce choix, en plus des conditions d'accessibilité à cette population.

Pendant l'étude empirique qui s'inscrit dans le cadre d'une enquête finale et concluante de notre thèse, nous avons considéré et pris en compte les opinions de l'ensemble des TPE minières (en coopérative, hors coopérative et clandestines), ce qui nous a permis de disposer de données plus généralisables à l'ensemble de ces entreprises. Au-delà des TPE, nous avons aussi recueilli les perceptions des autres acteurs actifs de ce secteur de diamant au Kasaï. Ce choix avait pour but, de confronter les déclarations des autres acteurs du secteur à celles des acteurs membres de la coopérative étudiée. Ainsi, les acteurs que nous avons eu à interroger à cette fin sont : les artisans membres des coopératives, les artisans évoluant en dehors des coopératives, les exploitants clandestins, les agents des entreprises industrielles, les agents des comptoirs d'achats de diamants et les agents de l'Etat commis à l'exploitation minière artisanale.

Dans la détermination de l'échantillon, nous avons tenu compte du nombre total d'exploitants artisanaux dans ce secteur, c'est-à-dire de l'estimation la plus largement proposée des artisanaux, soit 700.000 pour l'ensemble du pays et 200.000 pour la région du Kasaï. Ces chiffres sont les plus utilisés par le gouvernement et souvent repris par différentes études réalisées dans ce secteur d'activité (Banque mondiale, 2008 ; revue annuelle de diamant 2007 ; DDI, 2010). D'autres chiffres pris en compte dans la constitution de cet échantillon, étaient 11 comptoirs d'achat et 100.000 négociants ou trafiquants, qui constituent les acheteurs de diamant (Revue annuelle de diamant, 2007).

Par ailleurs, les critères utilisés pour définir le nombre d'acteurs par caractéristiques professionnelles soumis à l'enquête dépendaient du type d'acteurs concernés (selon qu'il s'agissait d'artisans, d'industriel, de l'Etat, d'acheteur, etc.) mais aussi de certains critères rencontrés sur le terrain en particulier l'accessibilité, les moyens de déplacement vers certains sites à raison des infrastructures routières qui ne sont pas en bon état, etc.

## **2 - Réalisation de l'échantillon de l'étude**

La construction de l'échantillon était une des étapes clé de la démarche de notre recherche. L'étude étant qualitative, notre intention était aussi de fournir une description en profondeur du contexte dans lequel les entretiens et observations devraient être réalisés, afin de décider, si les résultats de notre recherche dans ce contexte particulièrement difficile seront généralisables à d'autres contextes (Schofield, 1990). En considérant que chaque

organisation est unique et caractérisée à la fois par les sujets qu'on y trouve et le contexte dans lequel ils agissent, Schofield (1990) précise que le but du chercheur dans une étude qualitative est de fournir une description en profondeur du contexte dans lequel les observations sont réalisées et de décider, dans un second temps si les résultats d'une recherche réalisée dans un contexte particulier sont généralisables à d'autres contextes. Ce qui autorise en recherche qualitative, l'usage des méthodes d'échantillonnage parfois même moins formalisées comme l'échantillon basé sur le volontariat ou l'échantillonnage théorique.

La première méthode désigne un échantillon constitué de personnes qui ont été averties par des relations directes (amis, amis d'amis) ou par une annonce (affichée au mur ou publiée dans la presse) et exige de la part du chercheur d'être attentif aux motivations particulières des volontaires qui peuvent être très diverses et, de ce fait, impacter la validité des données recueillies. La seconde, est proposée notamment pour valider une théorie ou un modèle, elle consiste à prendre en considération de nouveaux sujets ou de nouveaux cas aussi longtemps que ceux-ci mettent en évidence une information ou une donnée qui n'est pas prise en compte par le modèle ou l'explication qu'on veut tester. Dans cette perspective d'échantillonnage théorique, ce ne sont pas seulement les sujets qui peuvent être échantillonnés mais aussi les documents, les enregistrements, les sites, les événements, les activités, etc. Nous précisons que pour notre enquête, c'est la méthode de l'échantillon basé sur le volontariat qui a été choisie, conformément au contexte difficile du terrain.

La composition de notre échantillon est aussi liée à la complexité du terrain, la difficulté d'accès et contacts de certains acteurs de ce secteur était énorme. On doit noter en plus qu'une seconde difficulté liée à ce terrain, est son caractère sensible (lié au lobbying et à son lien avec les politiques). Pour cela, il fallait pour beaucoup d'acteurs interrogés, que nous nous engageons à respecter la confidentialité des données recueillies ainsi que de leurs identités.

**Tableau 17 : Description de l'échantillon par catégorie d'acteurs**

| Description d'acteurs interrogés |                           |                 | Echantillon interrogé |                   |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------|-----------------------|-------------------|
| Catégories                       | Caractéristiques          | Taille/effectif | Nombre enquêtés       | Numéros attribués |
| <b>A</b>                         | Artisans en coopérative   | 200.000 (ref)   | 26 (ind)              | 1 à 26            |
| <b>A</b>                         | Artisans hors coopérative | 200.000 (ref)   | 20 (ind)              | 27 à 46           |
| <b>A</b>                         | Artisans clandestins      | 200.000 (ref)   | 5 (ind)               | 47 à 51           |
| <b>B</b>                         | Industriels               | 27 (ref)        | 15 (ind)              | 52 à 66           |
| <b>C</b>                         | Acheteurs                 | 11              | 8 (ind)               | 67 à 74           |
| <b>D</b>                         | Agents services de l'Etat | NC              | 8 (ind)               | 75 à 82           |
|                                  |                           |                 | <b>82</b>             |                   |

Par ailleurs, les recherches qualitatives constituent leur corpus empirique d'une façon non probabiliste, souligne Alvaro Pires (1997). Les échantillons qualitatifs ont tendance à être ciblés et non aléatoires, conformément à Patton (1990). L'échantillonnage ciblé tient compte de la variabilité : la taille des échantillons vise l'information en profondeur plutôt qu'en largeur. Selon Alvaro Pires (1997, « *on doit réfléchir sur le statut des données pour parler de l'échantillon et non parler de l'échantillon pour réfléchir sur le statut des données* ». La qualité scientifique d'une recherche ne dépend pas du type d'échantillon ni non plus de la nature des données (quantitative ou qualitative), mais du fait qu'elle est, dans l'ensemble, « *bien construite* » (Alvaro Pires, 1997)<sup>73</sup>.

### **B - La collecte des données**

L'élaboration du plan de collecte des données est l'occasion d'une réflexion sur les erreurs susceptibles d'invalider les résultats ou du moins de réduire leur validité. Il s'agit notamment de se demander si on n'a pas négligé de réaliser certains entretiens et observations, mais aussi, s'ils ne sont pas entachés de l'un ou l'autre biais. C'est aussi le moment pour le chercheur, de s'interroger sur l'accessibilité des données. Rien ne sert de prévoir une recherche basée sur des données qui ne pourront pas être collectées, quelle que soit la raison.

<sup>73</sup> Les choix techniques les plus « empiriques » sont inséparables des choix de construction d'objet les plus « théoriques » (Bourdieu, 1992 : 197) cité par Alvaro Pires.

Pour nous assurer de la fiabilité et de la validité du recueil des données, nous avons retenu trois sources de données qualitatives : les entretiens, l'observation et la documentation spécifique :

- S'agissant premièrement des entretiens, nous avons retenu 82 entretiens semi-directifs (y compris informels) auprès d'une population mixte d'artisans et non artisans, regroupés par catégorie. Nous avons collationné des interprétations et réponses de ces catégories d'acteurs, en intermittence (après les premiers entretiens, nous sommes revenus sur la théorie avant de repartir aux seconds entretiens plus précis), conformément à notre orientation abductive. Les résultats des entretiens ont fait objet d'une retranscription intégrale afin de préserver l'originalité des discours.
- Nous avons ensuite tenu à ce que ces entretiens revêtent une dimension purement exploratoire. Le recours à l'étude exploratoire se justifie dès lors que notre objectif est de comprendre et d'expliquer un phénomène spécifique, d'identifier les stratégies menées par les acteurs, afin de développer une approche (Charriere et Durieux, 2003).
- Enfin, nous nous sommes appuyés sur la documentation, spécialement le document du code minier (2002).

Parce qu'il s'agit d'une approche qualitative, nous nous intéressons aux données narratives et à des enregistrements audios, contrairement à l'approche quantitative qui s'intéresserait à isoler des données numériques. La taille relativement faible de notre échantillon est liée à l'accessibilité expliquée plus haut et surtout à la sensibilité du secteur de recherche. Ainsi, sans avoir l'ambition d'être exhaustif, nous présentons ci-après les principaux instruments utilisés.

## **1 - Les entretiens et questionnaires**

Les entretiens et questionnaires sont très largement utilisés dans la recherche qualitative pour réunir des informations sur des aspects tels que : l'opinion d'une population, les comportements et les habitudes ou les besoins. Pour Crozier et Friedberg (1997 p 458), les entretiens sont l'occasion pour le chercheur de réunir aussi rapidement que possible le maximum d'informations concrètes sur le vécu quotidien des acteurs étudiés. En sciences de gestion, indique Wacheux (1996), les recherches qualitatives s'alimentent des mots des acteurs, pour comprendre les pratiques des organisations. C'est une technique qui permet aux acteurs interrogés, de s'exprimer librement, pour répondre à un questionnaire précis (Wacheux, 1996 p 204).

L'entretien est choisi aussi par le fait qu'il permet d'aborder plusieurs thématiques en même temps et répond aux spécificités du contexte peu exploré de notre recherche. Il existe deux formes de questions : fermées et ouvertes. Pour notre étude exploratoire, visant de collecter les perceptions, point de de vue et opinions des sujets, nous avons choisi des questions ouvertes. Ces dernières nous ont facilité la production des points de vue originaux



qui ont été par la suite exploités. Cette technique a semblé être la plus adéquate. L'usage des questions ouvertes nous a imposé ensuite des techniques spécifiques comme l'analyse de contenu ainsi qu'un codage systématique des réponses des sujets.

Parmi les quatre formes classiques de l'entretien, nous avons retenu la technique d'entretien semi directif<sup>74</sup>. L'entretien semi-directif consiste donc en une alternance judicieusement élaborée entre des moments de type directif au cours desquels le chercheur intervient pour guider le sujet, le questionner, lui faire aborder certains points et des moments non directifs au cours desquels on s'attache à soutenir le discours du sujet, à faciliter son expression et l'exploration du thème abordé (Moliner Rateau & Cohen-Scali, 2002). Cette technique a semblé la plus adéquate, car dans un entretien semi directif comme le précise F. Wacheux (1996, p.204), « l'acteur s'exprime librement, mais sur des questionnements bien précis, sous le contrôle du chercheur. De plus, ce type d'entretien nous a permis d'aborder plusieurs thèmes en même temps. Il est par ailleurs adapté à des recherches sur des terrains peu explorés comme le secteur de diamant.

Ces entretiens semi directifs ont été menés de manière similaire auprès de nos différents interlocuteurs (artisans, industriels, acheteurs et agents de l'Etat). Les premières minutes de chaque entretien ont été consacrées à expliquer l'objet de notre recherche, les thèmes abordés et l'exploitation à faire des informations recueillies. Ce moment était très important, car a permis chaque fois des échanges riches et créait un meilleur climat entre nous et les acteurs interrogés, qui prenaient peu à peu confiance. Ce qui leur permettait par la suite de s'exprimer librement, en donnant le maximum d'informations.

Nous souhaiterions au cours de ces entretiens, recueillir le maximum d'informations et de perceptions d'idées sur les mécanismes relationnelles qui conduisent à la performance des coopétitions des TPE dans ce contexte difficile. Ces entretiens étaient réalisés, tout en respectant la chronologie de nos conjectures ce, conformément à l'ordre de nos thématiques. Cela nous a permis d'avoir à l'avance une précision sur les différents points que nous avons à traiter et sur les questions à poser. Les vocabulaires étaient adaptés aux interlocutaires et aux conditions de terrain.

Les informations recherchées concernaient les avis et perceptions sur les comportements relationnels mais aussi sur les performances réalisées. Pour cela, nous faisons de notre mieux pour nous adapter aux attitudes, aux temps et aux autres impératifs sur place, tout en encourageant pendant ces entretiens, l'expression de nos interrogés sans les influencer. Chaque fois qu'un interrogé avait la parole, nous adopterions une attitude de silence qui évitait d'interrompre ses propos. Nos questions étaient les plus ouvertes possibles et plus neutres, mais également ordonnées conformément à nos thématiques et conjectures de recherche. Les questions de relance (par exemple : *à votre avis ..., vous voulez dire..., en d'autres termes...*), étaient souvent utilisées dans le but de pousser l'interrogé, à aller dans

---

<sup>74</sup> Voir l'ouvrage de F. Wacheux, Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996. Page 204. 26 Wacheux Frédéric op. cit. p. 204. 27 BLANCHET A. et GOTMAN A. (1992).

l'essentiel ou d'approfondir son idée, lorsque nous sentions que ses propos étaient confus. Notre échantillon était interrogé d'abord sur les questions générales qui ont facilité de saisir les différents éléments qualificatifs du contexte difficile qui conduit à la mise en place des stratégies coopératives. Ensuite, les questions étaient de plus en plus spécifiques conformément aux thématiques et conjectures retenues. Nous avons également tenu compte de quelques préalables pendant tout ce temps des entretiens :

- Nous nous forçons à avoir un esprit d'écoute du répondant et à repérer au moment de l'entretien, certains éléments comportementaux tels que : l'hésitation, l'embarras, le rire, l'agacement, nombreux temps de silence, réserve volontaire, défaut de construction syntaxique, non réflexion par rapport à la question posée, etc.
- Nous laissons le temps au répondant de s'exprimer et de parler sans l'interrompre, mais en le faisant revenir au sujet, chaque fois que nous constatons qu'il évoquait des aspects qui ne concernaient pas les thématiques de la recherche.
- Pour chaque répondant, nous demandions les éléments ci-après : sa fonction dans l'entreprise, son niveau d'étude, son parcours professionnel, son ancienne activité avant le diamant, son expérience dans le métier de diamant, avoir suivi une formation en entrepreneuriat (en gestion) ou pas, son lieu du site d'exploitation, il travaille en indépendant ou en coopérative, il est sous-traitant d'une autre entreprise ou pas.
- Nous cherchions également à connaître, si son conjoint ou d'autres membres de sa famille travaillent avec lui (à temps plein, à temps partiel) ou l'ont aidé une fois à monter son affaire (matériel, prêts, conseil...), etc.

Tous ces différents éléments faisaient partie de la fiche synthétique telle que présentée dans la page suivante :

**Tableau 18 : fiche d'identification des répondants**

| Identification du répondant                       |          |                   |                |                            |                                   |                     |                            |                   |            |
|---|----------|-------------------|----------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------|----------------------------|-------------------|------------|
| Catégorie   | Fonction | Ancienne activité | Niveau d'étude | Expérience dans le diamant | Avoir une formation en entreprise | Lieu d'exploitation | Travaille en collaboration | N° d'ordre        | Sexe       |
| <b>A/B/C/D</b>                                    | <b>X</b> | <b>X</b>          | <b>X</b>       | <b>X</b>                   | <b>Oui/non</b>                    | <b>X</b>            | <b>Oui/non</b>             | <b>De 1 à 100</b> | <b>M/F</b> |
| Thématiques                                       |          |                   |                |                            |                                   |                     |                            |                   |            |
| Différentes réponses conformément aux thématiques |          |                   |                |                            |                                   |                     |                            |                   |            |

Cette étape nous a permis d'avoir une idée sur la diversité et les caractéristiques de nos répondants et d'adapter notre vocabulaire au moment de chaque entretien. Chaque répondant, en fonction de la catégorie à laquelle il appartient, faisait objet d'une différenciation dans la façon de l'interroger (conformément aux conjectures et aux thématiques). Cette différenciation, a eu aussi des conséquences qui se sont vérifiées dans l'analyse faite.

Par ailleurs, nous demandions aussi les éléments suivants : Qui fixe les prix de la production (lui-même, coopérative, gouvernement, cotation internationale, concurrents

internationaux...)? Nous avons besoins des documents de statistique de production et/ou de vente (mensuel, annuel ou par mine), des décisions d'attribution de la personnalité morale de coopérative minière (uniquement pour les coopératives), des contrats s'il existe pour une collaboration qui a déjà eu lieu, des rapports de collaboration, etc. Nous voulions aussi savoir s'il y a eu un conflit lors d'une collaboration passée oui ou non, si oui, la cause et la façon dont ce conflit a été résolu.

Quelques difficultés cependant, se sont constituées de contraintes et ne nous ont pas facilité la tâche lors de ces entretiens :

- Difficultés en termes d'accessibilité aux lieux et aux répondants, le déplacement d'un site à l'autre n'a pas été une tâche facile à cause de la mauvaise qualité de l'infrastructure de transport.
- Difficultés en termes de communication entre nous et les répondants (différence des langues parlées, en plus du fait qu'ils ne maîtrisent pas des termes de gestion).
- Difficultés en termes d'accessibilité aux documents (rapport de travail, accord ou contrats signés entre coopérants, documents comptables, documents contenant les statistiques de vente et/ou de production)
- Etc.

Nous étions accompagnés par une équipe dirigée par un prêtre monsieur l'abbé Fidele Ekaka, curé de la paroisse de Loto, qui nous a aidé énormément à franchir ces difficultés. Nous le saluons donc de passage pour son apport incontestable dans l'aboutissement de cette étude empirique. Pour notre part, nous avons misé sur une stratégie moins rigide et plus rapide.

Pour avoir plus d'éclaircissement sur les réponses initiales données par les répondants, lorsque nous estimions qu'elles étaient confuses, nous faisons l'usage des questions de relance. Nous utilisons également des formules de transition pour passer d'une thématique à l'autre. Exemple d'une transition utilisée pendant ces entretiens : « *nous venons de parler du problème d'accès aux ressources par les artisans, entrons maintenant un peu sur les facteurs qui favorisent la performance de la collaboration dans votre secteur* ». A la fin de chaque entretien, lorsque nous avons un peu plus de temps, nous demandions au répondant de résumer tout ce qui a été dit à travers l'entretien.

Chaque entretien était introduit par les mots suivants : « *Nous vous remercions de nous recevoir aujourd'hui et de nous consacrer du temps. L'entretien d'aujourd'hui fait partie d'une recherche scientifique dont le but est de comprendre comment les artisans exploitant le diamant au Kasaï survivent face au contexte difficile. L'entretien que nous réalisons en ce moment, vise à recueillir le maximum d'informations possibles sur les facteurs qui donnent l'avantage compétitif et la performance aux artisans. Plus particulièrement, nous voulons savoir dans quelle mesure les artisans accèdent aux ressources nécessaires à leur exploitation (argent, matériel ou savoir). Nous aimerions vous interroger sur vos opinions,*

voire perception et vos interprétations personnelles. Bien entendu, tout ce qui sera dit et évoqué au cours de cet entretien sera hors aspect politique et restera absolument confidentiel. Avec votre permission, nous allons enregistrer et si vous souhaitez, une copie de l'enregistrement vous sera remise après. L'enregistrement nous permettra d'éviter des erreurs dans notre prise de note ou d'échapper certains passages de vos propos. La durée de l'entretien en devrait en principe pas excéder une heure trente. Nous tenons à vous dire qu'il n'existe pas de bonne ou mauvaise réponse, ni de bonne ou mauvaise langue. Avez-vous des questions à nous poser ? Sinon, on peut commencer ».

La lecture du premier entretien nous a permis d'améliorer ceux d'après. Le recueil des données a reposé aussi en grande partie sur l'enregistrement de ces entretiens, pour cela, la transcription du verbatim était aussi fondamentale, ce qui a permis d'assurer la validité et la richesse des résultats dégagés. Nous avons tenu d'abord à ce que ces données soient anonymes, raison pour laquelle un travail de codage des enquêtés était un préalable. Nous faisons de sorte que tous ces enregistrements soient transcrits dans leur intégralité, en respectant mot à mot l'expression de chaque enquêté.

Destinée à mieux recueillir les interprétations des acteurs de terrain sur les facteurs à l'origine de la performance de la coopération, l'application de cette étude empirique nous a conduit dans un premier temps à la mise en exergue de six conjectures ci-après :

**Tableau 20 : Les conjectures de recherche**

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>C1</b> | Le capital social réduit l'opportunisme des partenaires en coopération   | Vérification de l'Efficienc de la coopération |
| <b>C2</b> | Le capital social augmente l'engagement des partenaires en coopération   | Vérification de l'Efficienc de la coopération |
| <b>C3</b> | La coopération exerce une influence dans l'acquisition des fonds nécessaires à l'exploitation des mines artisanales              | Vérification de l'Efficacit de la coopération |
| <b>C4</b> | Les artisans miniers en coopération certifient mieux leur activité/produit, que ceux qui choisissent d'évoluer seul ?            | Vérification de l'Efficacit de la coopération |
| <b>C5</b> | Les artisans en coopération mécanisent mieux leur exploitation, que ceux qui choisissent d'évoluer seuls ?                       | Vérification de l'Efficacit de la coopération |
| <b>C6</b> | Les artisans en coopération acquièrent mieux des savoir-faire/connaissances du métier que ceux qui choisissent d'évoluer seuls ? | Vérification de l'Efficacit de la coopération |

Au total cent cinquante heures d'entretiens réalisés avec quatre-vingt-deux interlocuteurs ont donné lieu à la formalisation, dans des conditions défavorables du point de vue de l'environnement difficile, des mécanismes de performance de la coopération dans ce

secteur. Ces entretiens ont été complétés par des notes et photos prises durant toutes les journées d'observation et des visites des différents sites miniers.

Tous ces matériaux ont été regroupés dans le « fichier de dépouillement » verrouillé par un mot de passe auquel nous avons fait précédemment référence. Certains entretiens ont donné lieu à de nouveaux rendez-vous ou suggéré des points à éclaircir par téléphone ou par mails. À l'inverse, d'autres entretiens se sont révélés pauvres en informations. Malgré les problèmes de confidentialité, la plupart de nos entretiens ont été enregistrés et notés. En ce qui concerne les enregistrements, trois cassettes ont été réécoutées plusieurs fois avant d'extraire les informations nécessaires.

Les données concernant chaque thème abordé ont été regroupées sous un sous-chapitre à l'intérieur de chaque entretien. Ce qui nous a facilité la tâche lors de la division du corpus global en trois sous-corpus qui ont été soumis à l'analyse.

Étant donné le temps de dépouillement considérable, ainsi que notre sentiment que les données collectées devenaient redondantes, nous avons opté dans les derniers temps de notre recherche pour un dépouillement direct sur la base de nos notes. La formalisation du contenu de nos entretiens donnait simultanément lieu à une validation des informations. La souplesse de la collecte par entretien ne nous a pas conduit à minimiser ni la spontanéité de l'interrogé, ni notre neutralité. Dans notre formalisation des informations obtenues en entretien, nous avons notamment tenu compte des facteurs suivants :

- L'influence du cadre de l'entretien (*lieu du site, restaurant, bureau du comptoir...*)
- Les phénomènes intervenant dans le cours de l'échange (*interruptions, hésitation, etc.*)
- L'établissement ou non de la confiance ou d'une relation spécifique lors de l'entretien (*étions-nous perçus comme une recrue potentielle, comme une personne neutre, comme un espion... ?*).

## **2 - Les observations**

Si la technique d'entretien nous a fourni d'informations sur les comportements reportés et les attitudes des acteurs ciblés, les moments d'observation nous ont également permis de saisir des comportements effectifs, d'avoir des images et de contextualiser cette réalité toute entière. Selon Gavard Perret et al (2012), le management puise ses premières bases scientifiques dans l'observation. Dans la littérature, le cas des travaux de Taylor (1911) sur l'organisation scientifique du travail constitue l'exemple le plus cité de l'observation. La technique de l'observation nous a ainsi permis, de découvrir multiples situations que nous ne pouvions pas avoir à partir des entretiens. Selon Groleau (2003 :212), « *adopter l'observation comme méthodologie est plus qu'accepter de regarder les gens vivre au fil des jours. Pour Gavard Perret et al (2012), l'observation entant que mode de recueil des données consiste*

*à voir et entendre ce que les acteurs de terrain font. Cela implique une série de questionnements sur le rôle et le statut qu'on va occuper sur le regard que l'on va porter, sur la manière dont on va gérer notre présence sur le lieu d'observation, ainsi que sur la constitution et l'analyse des données provenant de cette méthode ».*

La réponse à ce problème, semble être donnée par Junker (1960), qui propose une grille expliquant les différents statuts de l'observateur. En observant des comportements de routines des acteurs ciblés, par exemple lorsque ces derniers n'ont aucune conscience qu'ils sont observés, on peut arriver à obtenir des informations que d'autres méthodes de collecte ne peuvent donner. Ce qui nous a permis sans doute de contextualiser et de mieux comprendre le comportement observé.

Le principal avantage de l'observation sur les autres techniques d'investigation réside dans le fait que le chercheur est directement en contact avec la réalité qu'il étudie. La littérature distingue à cet effet, différents types d'observation en considération d'une part, du niveau de structuration de la situation et d'autre part, du niveau d'implication du chercheur.

Premièrement, en ce qui concerne la structuration de la situation, on distingue d'une part, **les observations structurées** où le chercheur sait à l'avance ce qu'il recherche et où les observations seront réalisées sur la base de catégories d'observations prédéfinies et d'autre part, les **observations non structurées** où le chercheur aborde la situation sans une idée claire de ce qu'il va y trouver. La première catégorie d'observations procède d'une approche confirmatoire (confirmer des hypothèses ou répondre à des questions) alors que la seconde (ou semi-structurée) relève davantage de l'approche exploratoire. En ce qui nous concerne, nous avons adopté des observations semi-structurées conformément à notre recherche qui est exploratoire.

Deuxièmement, en ce qui concerne le niveau d'implication du chercheur, Cohen et al. (2007) proposent de le situer par rapport à un continuum aux extrémités duquel on trouve d'une part, le cas de figure où l'observateur est complètement impliqué dans la situation (comme dans certaines formes de recherche-action) et d'autre part, le cas où l'observateur est totalement indépendant de la situation (comme dans une étude expérimentale classique). Ici, nous avons préféré d'adopter une position hybride entre les deux, c'est-à-dire de rester indépendant de l'exécution des tâches tout en ayant une attention ferme de ce qui se fait par les acteurs.

**Tableau 21** : Types d'observations et niveaux d'implication du chercheur

| Niveau d'implication de l'observateur | Type d'observation         |                             |                             |
|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                                       | Observation non structurée | Observation semi-structurée | Observation très structurée |
| Observateur fortement impliqué        | +                          | -                           | -                           |
| Observateur faiblement impliqué       | +                          | +                           | -                           |
| Observateur indépendant               | +                          | +                           | +                           |

Source : adapté de Karine Guiderdoni-Jourdain (2010)

La littérature indique à cet effet, que selon qu'on se situera dans une approche quantitative ou qualitative, la nature des éléments qui seront observés pourra être différente. Ainsi, si dans une recherche quantitative, on s'intéressera généralement à des unités assez réduites qui seront par la suite classées puis agrégées pour constituer des variables, dans une approche qualitative, il est souvent préféré que les informations prélevées soient beaucoup plus globales et que le contexte soit appréhendé dans sa dimension phénoménologique.

L'objectif du chercheur qualitatif est alors « d'appréhender la dynamique des événements, pour mettre en évidence leur intentionnalité et révéler des tendances et des patterns qui se répètent dans le temps » (Cohen et al, 2007, pp. 397). Ainsi, conformément à nos thématiques ci-hauts, lorsqu'il n'était pas possible d'observer directement les comportements des acteurs ciblés, nous prendrions en compte les signes ou indicateurs de ces comportements.

En utilisant le degré de participation et le dévoilement de l'identité du chercheur comme critères, Junker identifie quatre statuts d'observateur (Groleau, 2003 : 215). Ces quatre catégories sont synthétisées dans le tableau ci-dessous proposé par Karine Guiderdoni-Jourdain (2010), qui s'est sensiblement inspiré à la fois de travaux de Junker (1960) et de Groleau (2003).

**Tableau 21** : Statut et degré de participation du chercheur observant

| <b>Statut de l'observateur</b>   | <b>Degré de participation</b>  |
|----------------------------------|--|
| <i>Participant complet</i>       | <i>Participe pleinement aux activités du groupe étudié sans dévoiler son identité de chercheur</i>                                   |
| <i>Participant qui observe</i>   | <i>Participe aux activités du groupe étudié au même titre que les autres membres, en ayant dévoilé son identité de chercheur</i>     |
| <i>Observateur qui participe</i> | <i>Rend public son rôle de chercheur et erre librement dans la communauté sans prendre formellement part aux activités du groupe</i> |
| <i>Observateur complet</i>       | <i>Observe sans avoir de contact direct avec les sujets de la recherche.</i>   |

*Source* : Karine Guiderdoni-Jourdain (2010)

A la lecture de ce tableau présenté par *Karine Guiderdoni-Jourdain (2010)*, notre posture de recherche se situe essentiellement au niveau de l'« *observateur qui participe* ». Nous avons observé les interactions entre les acteurs impliqués dans l'exploitation de diamants, sans se substituer à eux, ni le faire à leur place.

### **C - Organisation de nos axes de traitement des données**

Rappelons que les questions ayant fait l'objet des entretiens ont été regroupées par thématique et consignées sous forme des variables/catégories avant de les entrer dans le logiciel Iramuteq. Une prise de notes recensant certains éléments importants, donc complémentaires au contenu de nos entretiens a également été privilégiée tout en optimisant le contenu par le biais de l'enregistrement instantané. Il s'est agi ensuite de retranscrire les éléments de l'enregistrement audio.

Finalement, nous avons tenu à extraire les mots les plus significatifs de ces discours des répondants en les regroupant selon les trois thèmes qui ont fait l'objet de l'analyse : réduction de l'opportunisme, augmentation de l'engagement coopétitif et la performance des TPE. Ces trois thèmes représentent pour les deux premiers, l'efficience de la coopétition et pour le troisième l'efficacité de la coopétition.



**Tableau 22** : Les conjectures retenues pour le traitement des données après l'enquête (ou propositions à vérifier).

|           |  |   |
|-----------|--|---|
| <b>C1</b> | Le capital social réduit l'opportunisme des partenaires en coopération                   | Vérification de l'Efficiencia de la cooperación |
| <b>C2</b> | Le capital social augmente l'engagement des partenaires en coopération                   | Vérification de l'Efficiencia de la cooperación |
| <b>C3</b> | La coopération exerce une influence dans l'avantage compétitif et la performance des TPE | Vérification de l'Eficacia de la cooperación    |

Dans la retranscription des entretiens, nous avons respecté le codage suivant : Phrase du verbatim : textes de la conjecture ; Expacoop = exploitant artisanal en coopération ; Expahcoop = exploitant artisanal hors coopération ; Expacl = exploitant artisanal clandestin ; Expei = exploitant entreprise industrielle ; Expclient = exploitant acheteur ; Agse = agent services de l'État ; Le chiffre 1, 2, .... = le numéro attribué au répondant. Les répondants étaient regroupés par classe (catégorie), par exemple, Cat\_a, regroupe tous les artisans ; Cat\_b, désigne les acheteurs de diamant ; Cat\_c, désigne les entreprises industrielles ; Cat\_d, désigne les Agents des services de l'Etat.

## § 2 - Orientation de la recherche et Choix des outils d'analyse

Au deuxième chapitre, nous avons insisté sur le fait que la coopération malgré qu'elle ait été largement étudiée depuis ces dernières années par des chercheurs en sciences de gestion et en économie, l'opportunisme des partenaires contraint son efficacité et son efficacité. Suite à cela, nous avons également expliqué très haut, pourquoi l'approche que nous avons choisi premièrement de la performance et la survie des TPE d'un contexte environnemental difficile grâce à la stratégie relationnelle, s'est ensuite affinée pour être plus constructiviste, orientée vers l'analyse de la performance de la coopération, vu le risque de son frein lié à l'opportunisme.

Partant de cette question de l'opportunisme des partenaires décrit comme un frein au bon fonctionnement d'une coopération, nous avons posé que la performance d'une coopération est fonction de deux préalables : la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement des acteurs. Ces deux préalables ont conduit à la considération du capital social comme facteur déterminant de la performance d'une coopération. Dans cette perspective, la performance de la coopération n'est pas délimitée par les instruments issus de théories contractuelles, mais plutôt des actifs relationnels issus du capital social, en particulier la confiance mutuelle, la réciprocité et les valeurs partagées dans le réseau. Les collaborations entre les entreprises concurrentes fonctionnent conformément à cette orientation, qui les rend efficaces et efficaces dans la durée, facilitant avec force et

conviction, leurs différences sur l'avantage compétitif et leur performance individuelle. Les coopétitions des TPEA dans l'exploitation de diamants affirment-elles cette orientation ? Si oui, à quel niveau et quelle serait la nature de cette construction stratégique ?

Dans ce cas, le corpus issus des entretiens réalisés avec les acteurs actifs dans ce secteur, permettrait une analyse de contenu de cette orientation. L'accès aux acteurs par des entretiens semi-directs et la démarche méthodologique qualitative, ont conduit à choisir l'outil d'analyse statistique textuelle pour répondre à ces questions. En effet, ce terrain de l'exploitation de diamants étant rarement, voire pas encore exploré, il nous a semblé préférable de réaliser une analyse en limitant l'usage de nos préjugés. De même, l'homogénéité des discours est aussi un argument en faveur de l'utilisation de la lexicométrie.

L'intérêt de la statistique textuelle conformément à notre approche interprétative, est qu'elle permet de traiter les textes tels qu'ils ont été recueillis auprès des répondants sans l'intervention du chercheur pour les modifier<sup>75</sup>. Ainsi, ce sont des textes sous leur forme brute qui ont été traités et analysés. Cela a permis d'objectiver et de synthétiser ces informations qualitatives pour faire émerger une représentation à la fois commune à tous les acteurs.

Le corpus analysé est constitué d'un ensemble de réponses correspondant à des questions ouvertes dans une enquête réalisée auprès des acteurs exploitant le diamant artisanal<sup>76</sup>. L'objectif de l'analyse est d'extraire les principaux axes de différenciation du vocabulaire des réponses et de les rattacher à des groupes de locuteurs.

Dans la suite, nous présenterons le logiciel du domaine de la statistique textuelle utilisé pour l'analyse « Iramuteq » ainsi que la manière dont le corpus a été mise en forme. Enfin, nous présentons les différentes étapes d'analyse effectuées grâce à ce logiciel ainsi que les étapes de traitement du corpus.

### **§ 3 - Présentation du logiciel lexicométrique Iramuteq**

Rappelons tout d'abord, le fait que l'accès aux acteurs par des entretiens (avec des questions ouvertes) et la démarche méthodologique qualitative suivie, ont conduit à choisir l'outil lexicométrique pour répondre aux questions de recherche<sup>77</sup>. De même, l'homogénéité des discours (interprétations des acteurs, contexte difficile) est aussi un argument fort en faveur de l'utilisation de la lexicométrie et de la statistique textuelle.

La statistique textuelle se situe à la croisée de plusieurs disciplines : la statistique classique, la linguistique, l'analyse du discours, l'informatique, le traitement des enquêtes (Lebart et Salem, 1994) cités par Bénédicte Garnier et France Guérin-Pace (2010). Selon

---

<sup>75</sup> Le recours à une post-codification dans le cas de réponses à des questions ouvertes a pour inconvénient de simplifier et parfois de déformer les réponses par la médiation du chiffreur ou l'interprétation du chercheur (Garnier et Guérin, 2010).

<sup>76</sup> La statistique textuelle s'applique à des corpus de textes de nature extrêmement variée : entretiens, réponses à des questions ouvertes, écrits historiques, littéraires, textes d'archives, etc. (Garnier et Guérin, 2010).

<sup>77</sup> Ce terrain de l'exploitation de diamant étant rarement, voire pas encore exploré, il a semblé préférable de réaliser une analyse en limitant, l'usage de nos préjugés.

Bénédicte Garnier et France Guerin-Pace (2010), « *la statistique textuelle s'applique à des corpus de textes de nature extrêmement variée : entretiens, réponses à des questions ouvertes, écrits historiques, littéraires, textes d'archives, etc.* ». Il existe deux grandes familles de traitement des données textuelles : la première s'intéresse à la description des textes du point de vue de leur forme (comparaison du vocabulaire de différents auteurs, étude du style, etc.) ; la seconde, que nous appliquons dans cette thèse, privilégie plutôt le contenu des textes sur leur forme afin d'en extraire le sens (Bénédicte Garnier et France Guerin-Pace, 2010).

Ainsi, nous avons fait le choix d'un outil lexicométrique pour l'analyse de nos données d'entretiens. En l'espèce, le logiciel IRaMuTeQ<sup>78</sup> dont nous devons dire un mot. Iramuteq est un logiciel d'analyse de textes et de tableaux de données, qui s'appuie sur le logiciel statistique R ([http : //www.r-project.org](http://www.r-project.org)) et sur le langage python (<http://www.python.org>) (Lucie Loubère et Pierre Ratinaud, 2014). Le logiciel offre des représentations graphiques qui ont le mérite d'offrir une vue d'ensemble intuitivement accessible de l'univers lexical du corpus étudié. Il propose un ensemble de traitements et d'outils pour l'aide à la description et à l'analyse de corpus textuels et de matrices de type individus/caractères (Lucie Loubère et Pierre Ratinaud, 2014). Son fonctionnement consiste à préparer les données et écrire des scripts qui sont ensuite analysés dans le logiciel statistique R.

Il s'agit ici, d'un logiciel libre construit avec des logiciels libres, distribué sous les termes de la licence GNU GPL (version 2.0)<sup>79</sup> et conçu à partir d'Alceste<sup>80</sup> et de la classification hiérarchique de données textuelles élaborée par son créateur Max Reinert (ingénieur CNRS rattaché au Laboratoire Printemps (Professions, Institutions, Temporalités) UMR 8085, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Guyancourt). Lors de l'ouverture d'un corpus ou d'une matrice, Iramuteq, nomme le corpus\_X et crée un dossier sur lequel, il stocke les résultats (Lucie Loubère et Pierre Ratinaud, 2014). Quant à « R », il s'agit d'un langage de programmation et d'un environnement mathématique utilisés pour le traitement de données et l'analyse statistique.

IRaMuTeQ permet ainsi, de faire des analyses statistiques sur des corpus de textes (ainsi que sur des tableaux mais nous n'avons pas eu recours à cette fonctionnalité). Il propose l'analyse en allant beaucoup plus vite et on peut le faire sur des corpus beaucoup plus gros. L'interface est vraiment plus ergonomique, les graphiques peuvent être refaits à l'infini et sont beaucoup plus propres. Le logiciel propose également de nombreuses analyses et recherche les spécificités d'un texte à partir de segmentations définies. Il offre des statistiques textuelles classiques et autorise l'analyse de similitude sur les formes pleines d'un corpus découpé en segments de texte. De manière lapidaire (et peut-être plus claire),

---

<sup>78</sup> Pour les informations concernant ce logiciel, voir : <http://www.iramuteq.org>

<sup>79</sup> Licence publique générale, pour en voir les termes cf. <http://www.gnu.org/licenses/gpl-2.0.html>

<sup>80</sup> Pour une présentation d'Alceste, voir : <http://repere.no-ip.org/Members/snetto/presentation-du-logiciel-alceste-mercredi-17-05-06.ppt>

le logiciel effectue une recension des occurrences (en privilégiant les substantifs et les adjectifs) tout en tenant compte des cooccurrences et des proximités entre les termes. Les résultats fournis par le logiciel, ne constituent nullement une réponse directe à la question qui est présentement la nôtre mais une base substantielle qui nous permet d'asseoir et d'étayer notre l'analyse.

## Chapitre 4 - Vers un nouveau managérial en stratégie coopérative

Ce chapitre présente d'abord les résultats d'une analyse lexicométrique avec le logiciel libre Iramuteq, conduite sur un corpus global issu d'entretiens réalisés auprès des acteurs des coopérations dans l'exploitation artisanale de diamant au Kasai. Conformément aux thématiques retenues pour la compréhension de la performance de la coopération dans ce travail, le corpus ainsi analysé est divisé en trois sous-corpus. Ancrée dans le cadre théorique de la performance d'une coopération, l'analyse de ces trois sous-corpus qui forment le corpus global, montre que la statistique textuelle avec l'usage du logiciel Iramuteq peut s'intégrer dans une analyse de la performance de la coopération par le capital social.

L'objectif de l'analyse avec l'outil lexicométrique Iramuteq, avons-nous dit, est d'extraire les principaux axes de différenciation du vocabulaire dans les discours des répondants et de les rattacher aux thématiques de recherche. Ce qui fait apparaître l'importance de nombreux éléments du capital social, comme déterminants de la performance de la coopération des TPE dans cet environnement.

Les textes qui composent ces trois sous-corpus, ont été retranscrits tels qu'ils ont été recueillis auprès des répondants sans aucune modification opérée. Nous avons ainsi évité l'inconvénient de simplifier et de déformer les propos des répondants par la médiation de notre propre interprétation (Garnier France et Guérin-Pace, 2010). Ce sont donc essentiellement des textes sous leur forme brute que nous avons saisis et analysés à travers le sens des mots et les formes des phrases qui les structurent.

Au niveau du corpus global, l'unité de base est le texte, qui représente un entretien. Il affiche alors :

- Des éléments d'entretiens réalisés auprès des TPE (artisans miniers) membres des coopératives ;
- Des éléments d'entretiens réalisés auprès des TPE (artisans miniers) qui ne sont pas membres des coopératives ;
- Des éléments d'entretiens réalisés auprès des artisans miniers clandestins ;
- Des éléments d'entretiens réalisés auprès des comptoirs (acheteurs des diamants issus de l'artisanat) ;
- Des éléments d'entretiens réalisés auprès des concurrents industriels ;
- Des analyses d'experts proches de l'exploitation artisanale de diamants, en particulier les agents de la SAESCAM et de la division provinciale des mines ;
- Des extraits provenant d'autres sources et autres analystes externes, totalement étrangers aux mines, (des représentants de la population locale, ONG, etc.).

De tous les discours recueillis et analyses effectuées, la coopération dans l'EAD est retenue, comme facilitant l'accès à des ressources externes pour l'avantage concurrentiel et

la performance des TPE de cet environnement difficile<sup>81</sup>. Les résultats de l'analyse montrent, que pour contourner les difficultés environnementales, les TPE du secteur de diamants collaborent avec des concurrents dans un objectif d'accès aux ressources externes rares mais nécessaires pour l'avantage concurrentiel et la performance. Ces collaborations entre concurrents, fortement soutenues par le capital social, permettent aux TPE minières, la baisse des coûts et des délais d'extraction, la réalisation d'économie d'échelle, l'amélioration des conditions de travail par la mécanisation et la certification.

### **Section 1 - Rôle du capital social dans la performance de la coopération**

Deux notions préalablement retenues dans cette thèse, permettent l'analyse de la performance de la coopération par l'usage du capital social ; la notion d'**efficacité** et celle d'**efficience** de la coopération :

Nous avons tout au long de notre dissertation écrite, considéré que le concept de performance intègre d'abord la notion d'**efficacité**, du latin *efficacitas*, qui désigne une force, c'est-à-dire l'idée de ce qui réalise ou qui produit de l'effet. L'efficacité est une caractéristique d'une chose, d'un processus ou d'une organisation qui produit de l'effet attendu. L'efficacité dans cette thèse, consiste donc à l'obtention d'un certain résultat par la coopération conformément aux objectifs des TPE minières. C'est la capacité de la coopération à réaliser des objectifs au sens de Villarmois (2001) ou de Burlaud (1995). Les objectifs des coopérations des TPE dans l'EAD au Kasai sont donc : permettre l'accès au financement, à l'équipement mécanisé, réaliser les économies d'échelle, avoir la certification et l'apprentissage.

Ensuite, nous avons intégré la notion d'efficience, en considérant l'idée que les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs de la coopération ont été exploités par les TPE minières avec un souci de minimiser les conflits et les tensions, mais aussi, de minimiser les coûts. L'efficience de la coopération introduit alors dans ce cas, d'une part, une idée de réduction d'opportunisme et d'autre part celle d'optimisation des ressources, liée aux contraintes de l'environnement difficile, au sens de Commarmond et Exiga (1998). Nous considérons dans cette perspective, que les TPE minières utilisent la coopération et le capital social comme une bonne façon de répondre aux contraintes de l'environnement difficile. La coopération est donc considérée comme efficiente si elle permet avec l'usage du capital social, d'atteindre ces objectifs aux moindres conflits, aux moindres tensions et aux moindres coûts.

Les deux notions (d'**efficacité** et d'**efficience**) envisagées ensemble, permettent ainsi de saisir la performance de la coopération des TPE dans l'EAD. Ce qui conduit à considérer cette façon d'agir des TPE minières, comme une capacité organisationnelle de mener des actions pour obtenir des résultats conformément aux objectifs en minimisant (ou en

---

<sup>81</sup> Dans ce pays en difficulté économique et où la majorité d'acteurs institutionnels sont presque absents, l'accès aux ressources financières, technologiques ou de savoirs, est difficile pour les TPE

rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre. Dans la littérature, la performance désigne aussi bien le résultat (efficacité) que les actions et moyens optimisés (efficience) qui ont permis d'atteindre ces résultats (Bourguignon, 1996). L'efficacité représente l'atteinte d'objectifs alors que l'efficience implique le respect des contraintes de ressources, c'est à dire des moyens optimisés ou des conflits et tensions minimisés (Commarmond et Exiga, 1998). Pour Drucker par exemple, si l'efficacité consiste à faire les bonnes choses, l'efficience consiste à faire les choses de la bonne façon. La réduction des tensions et conflits, peut être considérée comme la bonne façon de conduire la coopération dans ce secteur.

Ces deux notions sont porteuses de sens et représentent un éclairage de la performance de la coopération des TPE dans l'EAD, qui pourrait alors être considérée comme une métaphore de l'efficacité et de l'efficience, conformément à la réflexion de Pesqueux (2005).

A partir de cette analyse, nous avons considéré que la stratégie de coopération est performante, si elle est à la fois efficace et efficiente.

## § 1 - Formatage et organisation du corpus

Nous consacrerons ce paragraphe aux aspects que nous qualifions de préparation et intégration du corpus dans le logiciel Iramuteq. Dans cette situation, nous rappelons le fait que le corpus que nous avons analysé représente un ensemble de textes, c'est-à-dire des entretiens. Pour le traitement dans Iramuteq, les textes étaient regroupés dans un fichier texte (. Txt) au format UTF8, en respectant un certain nombre de caractéristiques ; ponctuation, orthographe, espaces, etc.<sup>82</sup>. Ces textes, ont été introduits par quatre étoiles (\*\*\*\*) suivies d'une série de variables étoilées (variables illustratives) séparées par un espace. Dans l'opération de lemmatisation, un regroupement sous une forme canonique a été d'abord manuellement opéré avant de le soumettre au dictionnaire dans le logiciel. Ce regroupement concerne les occurrences du texte. Les occurrences ont été réduites à leur racine ; les verbes ramenés à l'infinitif, les noms au singulier, les substantifs au singulier, les formes élidées à la forme sans élision et les adjectifs au masculin singulier (Lebart et Salem 1988).

Exemple du texte représentant les mots du premier répondant qui est un exploitant artisanal membre d'une coopérative : \*\*\*\* **\*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1**. Dans Iramuteq, les textes commencent par 4 étoiles : \*\*\*\*. Une étoile qui vient ensuite, désigne une variable ex. : **\*act\_1**, qui représente l'artisan numéro 1. Dans cette partie, nous avons tenu à respecter notre engagement sur l'anonymat concernant les noms des acteurs interviewés. Sinon, nous devrions noter par exemple : **\*nom\_ngidjima**, parce que le mot qui suit l'étoile est en principe le nom de la variable.

---

<sup>82</sup> En informatique, il n'y a pas d'accents, d'espaces ou de caractères spéciaux (+ - / \* etc.).

A la suite du nom, nous avons placé le contenu de la variable : ex. : pour **\*act\_1**, nous avons noté **\*cat\_a**, qui concerne les artisans. Ceci désigne la variable catégorie, qui correspond pour ce premier répondant à la catégorie « **artisan** ». Chaque Texte spécifié avait donc trois variables : la variable nom, que nous avons remplacé ici par le numéro du répondant, la variable type qui désigne la catégorie dans laquelle se retrouve le répondant et la troisième variable qui indique si le répondant était en coopérative, hors coopérative, acheteur, industriel ou agent du service public. Pour ce qui est du premier répondant par exemple, « **expacoop** », indique qu'il est membre d'une coopérative. Donc, le texte \*\*\*\* **\*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1**, représente le discours du premier répondant, qui est un artisan membre d'une coopérative.

## § 2 - Analyse de l'efficiencia de la cooperación

L'efficiencia de la cooperación en este trabajo, está basada en dos nociones, ampliamente explicadas en los capítulos I y II : la reducción de l'**oportunismo** y el aumento de l'**compromiso cooperativo**. El rendimiento de la cooperación en este párrafo, ha sido también dividido en dos etapas : la evaluación del vínculo entre el capital social y la reducción de l'oportunismo, y la evaluación del vínculo entre el capital social y el aumento de l'compromiso cooperativo.

### A - Evaluación del vínculo entre el capital social y reducción de l'oportunismo

*Conjetura : el capital social permite la reducción de l'oportunismo*

*Texto : extracto de respuesta del respondiente*

*Corpus : conjunto de textos de la conjetura (anexo 9)*

#### 1 - Análisis de las ocurrencias

A esta primera etapa, Iramuteq nos propone primero una lista por orden decreciente de ocurrencias de los términos utilizados por los encuestados. El clasificado proporciona ya algunas informaciones sobre los términos más importantes y puestos en primer lugar en las respuestas de los encuestados (nos presentamos en el Anexo el contenido completo del corpus sometido a Iramuteq). Esta lista es ciertamente totalmente útil pero no se puede contentar con considerar que el número de ocurrencias puede, sin ningún análisis suplementario, constituir la prioridad de los valores puestos en primer lugar por los respondientes para comprender lo que el estudio de investigación.

#### a - Correcciones a aportar

##### i - Términos a ignorar en el análisis

En las diferentes figuras presentadas por el software, nos damos cuenta, que los términos : « **mine** », « **diamante** », « **artesano** », « **comprador** », « **trabajar** », « **explotante** », « **explotación** », « **diamantista** », etc., aparecen absurdos y no tienen lugar entre las formas puestas en primer lugar para captar el vínculo entre el capital social y la reducción de l'oportunismo en cooperación. Además, si se toma en cuenta estos términos o se corta la lista a un cierto nivel, se corre el riesgo de omitir de considerar ciertos otros términos muy



importants, qui n'apparaissent dans le discours des répondants que plus tard. C'est le cas de « **Likelemba** », « **visite** », « **repas** », « **résolution à l'amiable** », « **assistance** », etc., qui représentent des organisations sociales locales à partir desquelles émerge la confiance et la réciprocité, et qui apparaissent très importants pour ce niveau d'analyse. C'est aussi le cas des termes comme « **dialogue** », « **sincere** », « **sincérité** », « **honnêteté** », « **honnête** », etc, susceptibles de maintenir la confiance, la réciprocité, le partage, l'intégrité et la bienveillance.

## ii - Des termes à restaurer

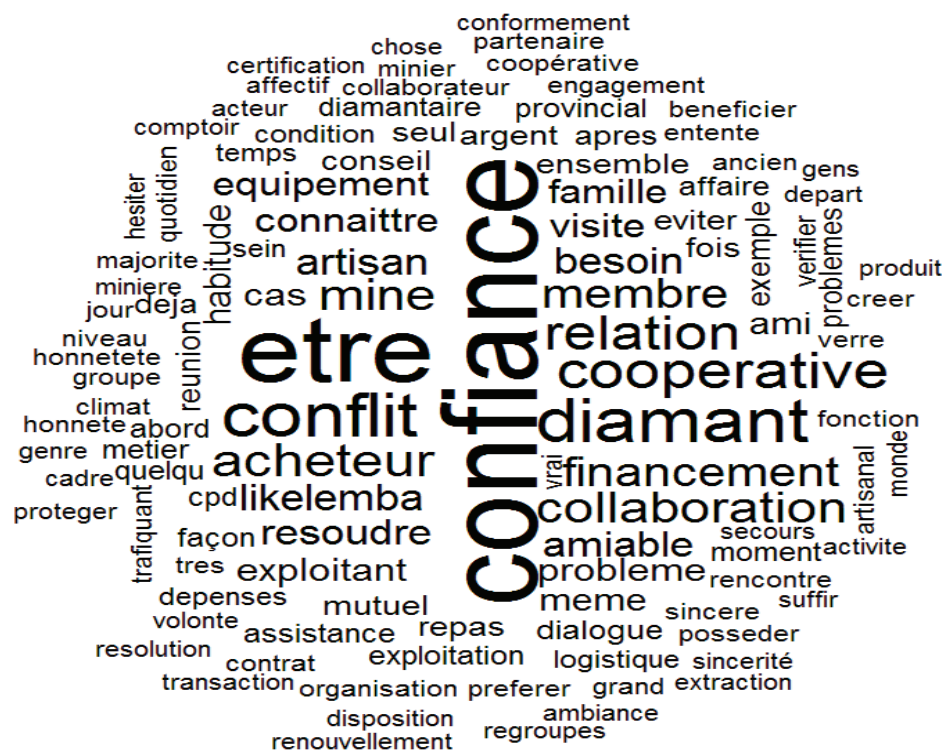
Il convient sur ce point, de prendre garde à ce que l'on peut appeler un effet de morcellement ou de diversification dans l'expression d'une seule et même valeur. Le logiciel Iramuteq n'est pas en mesure de repérer cet effet et seule notre analyse manuelle permet de restaurer certaines valeurs qui, sans cela pourraient paraître secondaires. Nous trouvons très fréquemment dans les figures fournies par le logiciel des couples des mots tels que : « **collaborer et collaboration, financer et financement, honnête et honnêteté, sincère et sincérité** », etc. Chaque couple, représente ici une seule valeur. Par exemple pour le couple « **collaborer et collaboration** », nous avons à affaire à la même valeur, renvoyant à la notion de relation entre concurrents qui est la « **coopétition** », absolument centrale pour la recherche.

## b - La prise en compte du contexte d'étude

De manière particulièrement moins évidente, il convient aussi de noter que la nature des textes introduits dans le logiciel entraîne l'utilisation abondante des termes qu'il est nécessaire de remettre dans leur contexte d'origine. Ainsi, les premiers termes qui apparaissent sont : « **mine** », « **diamant** », « **artisan** », « **travailler** », « **conflit** », « **exploitation** », « **exploitant** », « **extraction** », « **diamentaire** », « **être** ». Ces termes sont nécessairement en tête et avec des tailles importantes sans doute, parce qu'ils reviennent le plus souvent dans le discours des répondants. Cela aussi, puisque le corpus que nous avons utilisé émane des artisans exploitants les mines de diamant et concerne la problématique d'opportunisme très liée au conflit. Le verbe être est aussi le plus employé en ce sens qu'il permet pour les répondants de s'identifier en disant par exemple, pour être certifier, être en coopérative, être en collaboration, etc. Aussi, faut-il d'emblée noter que, pour ce qui est de la réduction d'opportunisme par le capital social, ces termes ont une moindre importance.

## 2 - Nuage des mots

A partir du tableau des occurrences, Iramuteq nous propose une présentation de la liste hiérarchique des termes employés sous forme de « cloud » (nuage). L'intérêt de cette présentation est qu'elle nous permet de visualiser synthétiquement la distribution des termes employés par les répondants. Les formes utilisées sont actives. Les termes les plus récurrents sont au centre et la taille de police varie proportionnellement au nombre d'occurrences, conformément à la figure 13 suivante :



Au premier nuage de mots, on voit que le corpus est conforme aux attentes de notre étude, puisque les formes les plus fréquentes relèvent du capital social. Cette figure représente les fréquences des formes en les correlant à leur taille. Les différentes formes sont ainsi liées à la description du corpus. Le terme « **confiance** », au centre, se trouve être très loin, le plus fréquent pour expliquer le rôle du capital social dans la réduction de l’opportunisme en coopération dans ce secteur. Sa fréquence élevée, démontre sans doute la manière dont chaque TPE minière en coopération, compte sur l’action de l’autre, qu’elle juge comme apte à répondre à ses propres attentes. Cette fréquence élevée de la confiance peut s’interpréter comme le sentiment que l’autre partie se comporte de façon conforme à nos intérêts (Ring et Van de Ven, 1994 ; Bidault et Janillo, 1995).

La fréquence très élevée de la confiance, peut également s’interpréter, comme l’assurance qu’à chaque TPE minière en coopération, que les concurrents agissent volontairement sans abuser. On verra plus tard, comment le niveau de cette confiance est aussi susceptible d’expliquer l’adhésion et l’engagement des TPE partenaires en coopération. En effet, cela montre également, qu’à travers des démonstrations des comportements justes de part et d’autres des coopérateurs, ce qui découle de la culture locale d’« **assistance** », de « **résolution des conflits à l’amiable** », des organisations sociales telles que le « **likelemba** », « **le repas** », « **les visites** », la confiance augmente entre partenaires et conduit à une remise en cause des conflits et litiges. Ces différents termes ont été fréquemment évoqués par nos répondants :

*« Entre nous les relations sont bonnes, nous organisons des visites et des repas entre nous (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) ».*

« *Cependant, lorsqu'il y a conflit, nous cherchons à le résoudre d'abord à l'amiable (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) ».* « *La confiance et l'amitié existantes au sein de likelemba se traduisent au sein de la coopérative (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) ».*

« *Au-delà de l'activité de diamant, nous sommes regroupés aussi en likelemba. Dans cette organisation, si un membre a un problème, les autres l'assistent financièrement et même moralement. Cette ambiance contribue sensiblement à la confiance qui règne dans la coopérative (\*\*\*\* \*act\_5 \*cat\_a \*expacoop\_5) ».*

« *Nous vivons dans la coopérative comme une réunion de plusieurs familles, chaque groupe de likelemba renforce la confiance entre ses membres et la coopérative bénéficie cette ambiance globale de confiance (\*\*\*\* \*act\_3 \*cat\_a \*expacoop\_3) », annexe 9.*

Ceci apparaît comme une forme de socialisation, qui permet aux acteurs de créer un climat de confiance et de réduire l'opportunisme en améliorant la réciprocité dans la coopération, au sens de Granovetter (1985) ou de Wathne et Heide (2000). Ce qui confirme sans doute, l'idée dans la littérature de l'existence des relations d'échange régies par des normes de **réciprocité** qui repose sur l'association intime de la délégation et de la croyance, au sens de L. Karpik (1996). Pour réduire les risques d'opportunisme dans le rapprochement des entreprises, une organisation au sein de laquelle regnent les principes de confiance et de réciprocité, doit émerger (Christophe Assens, 2013).

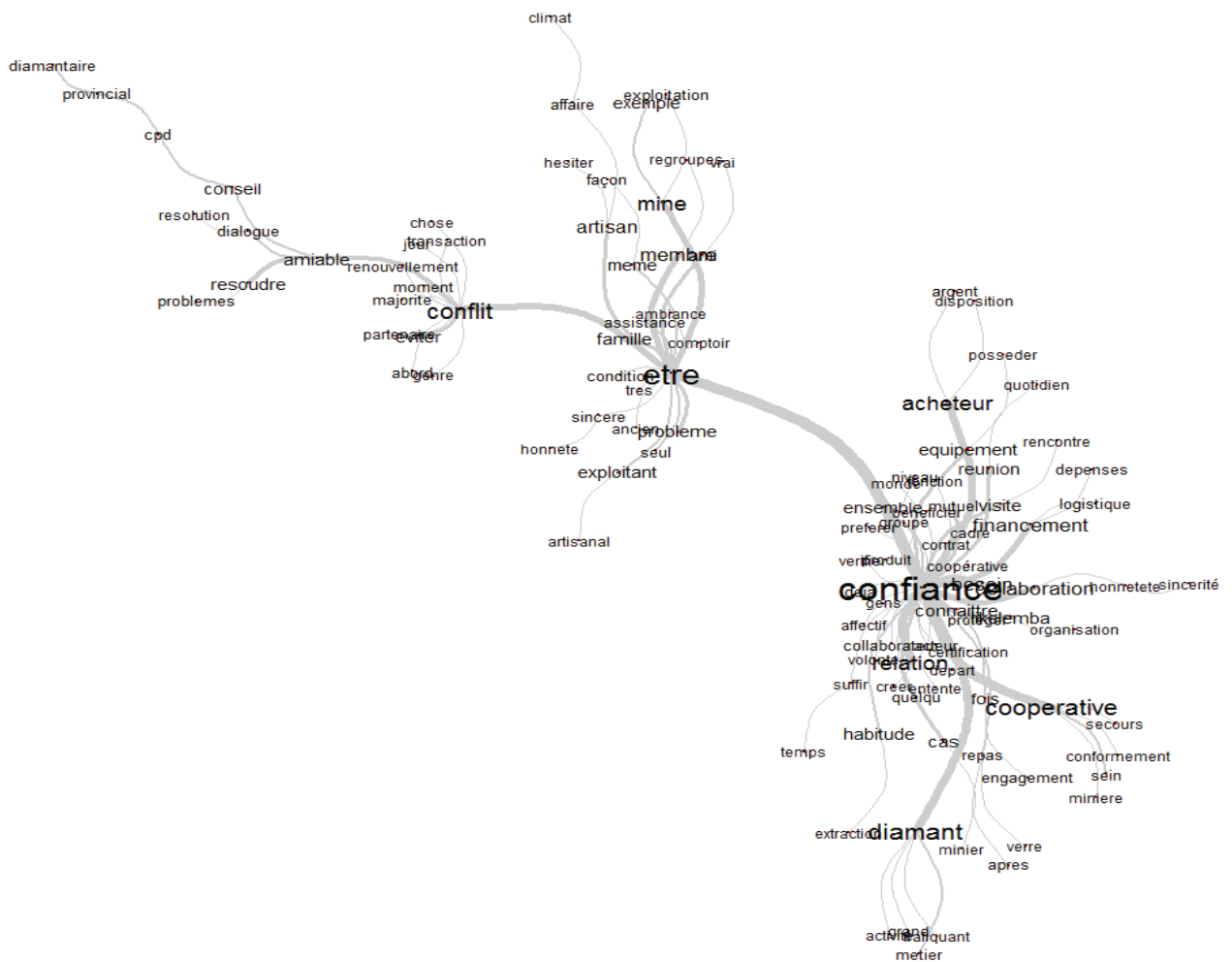
Le nuage ne montre pas le lien entre les formes, ce qui est pourtant l'intérêt de la segmentation du texte. Ce qui conduit à compléter son interprétation par l'analyse de similitude, qui fait ressortir davantage l'omniprésence de la forme confiance.

### **3 - Analyse de similitudes**

Encore plus notable, une analyse de similitudes, confirme l'omniprésence de la confiance, cette fois-ci, non pas en termes de fréquence, mais bien de structure, puisque ce terme entretient un très grand nombre de relations jusqu'à devenir central (Figure 14). Ici, le logiciel ne se contente plus seulement de recenser et de compter les termes employés, il tient également compte des cooccurrences et de la proximité des formes. Le graphique présenté, permet ainsi de se faire une idée plus précise de la teneur des entretiens réalisés en mettant en relation les termes importants qui permettent de comprendre l'explication de la performance de la coopération par le capital social.

On voit dans la figure suivante, comment l'arbre se compose d'une branche principale dont le squelette est une suite des formes qui caractérisent les relations dans l'exploitation artisanale de diamants. La place centrale de la forme confiance dans cette figure souligne également sa position intermédiaire joint à la fois sur les objectifs de la coopération pour les

TPE minières et sur la réduction de l'opportunisme en coopération par le capital social. Ce que montre la figure 14 ci-après :



L'analyse de cette figure permet :

- De retrouver les expressions constituées de plusieurs mots les plus utilisés par les répondants ;
- D'établir des liens entre les concepts utilisés par les répondants ;
- De faire apparaître plus clairement les valeurs que mettent en avant les acteurs de l'EAD, et qui permettent de comprendre le rôle du capital social dans la réduction d'opportunisme en coopération.

Ansî, dans ce qui suit, nous proposons une série de couples de mots fortement liés en tentant d'établir une topographie lexicale des valeurs mises en avant par les acteurs interrogés : « **Confiance et acheteur** », « **Confiance et relation** », « **Confiance et coopérative** », « **Confiance et collaborer** », « **Confiance et financement** », « **Confiance et équipement** », etc. Il ressort de ces couples, que la confiance est très déterminante dans l'amélioration de la relation, entre TPE en coopérative, avec les acheteurs et dans toute collaboration entre la coopérative et d'autres acteurs du secteur. Ce qui permet l'accès au financement et à l'équipement.

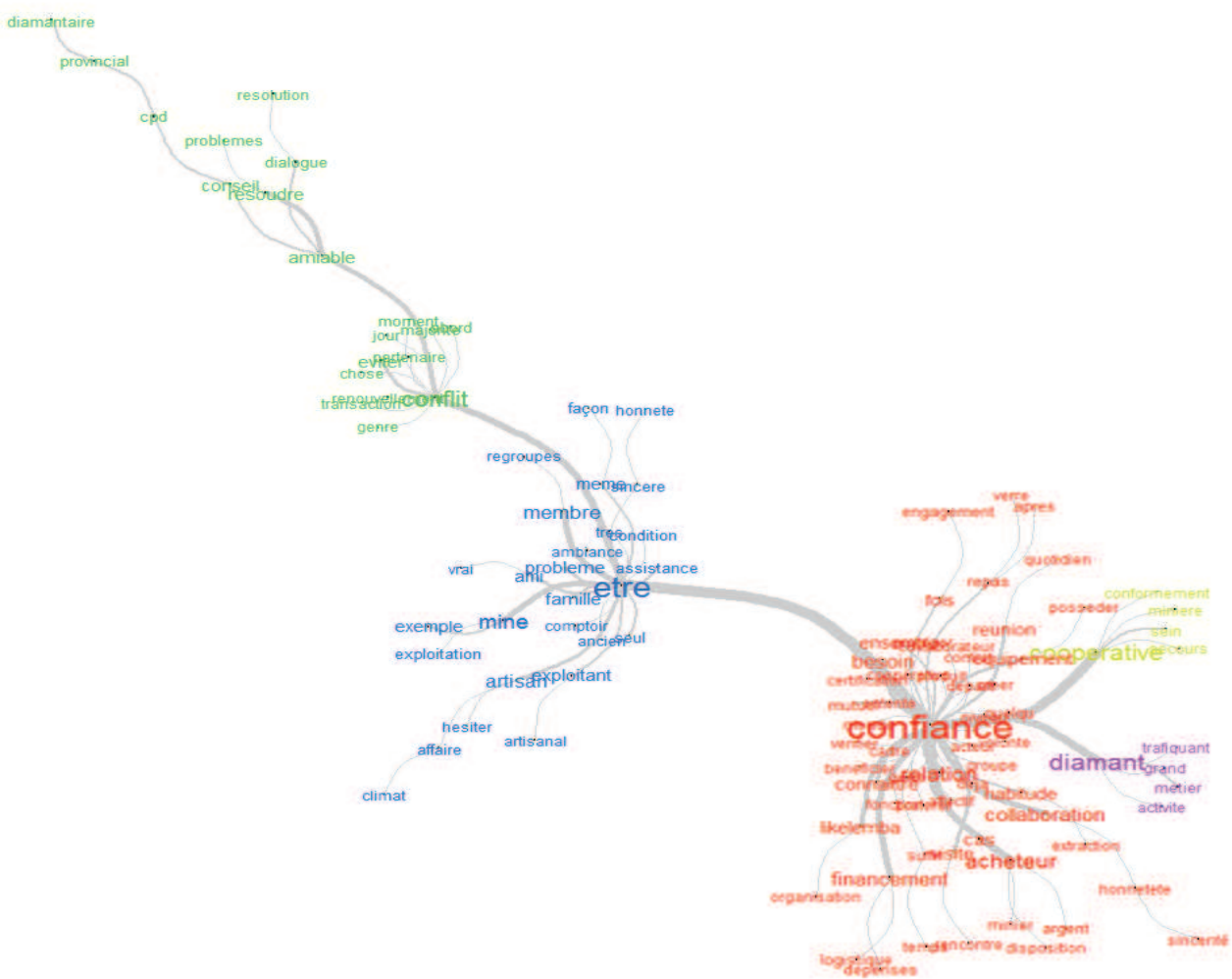
La confiance en coopération peut être considérée en même temps comme la cause et

la conséquence d'organisations sociales telles que des assistances, des likelemba, des repas ou des visites. Ce qui est fréquemment évoqué sur le terrain par les répondants :

*« La confiance existante entre les membres de la coopérative, fait qu'en dehors de la mine, nous nous organisons en likelemba, et réunions quotidiennes s'organisent, ce qui renforce la confiance du départ (\*\*\*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) », annexe 9.*

De même comme démontre la figure, la confiance joue un grand rôle dans la prévention et résolution des conflits, ce qui justifie la présence des termes comme **amiable** derrière celui de **conflit** au sommet à gauche. On voit par ailleurs dans la figure, proche de la forme acheteur, apparaître les termes « **financement** » et « **équipement** », qui constituent les objectifs (expertises, capacité ou expérience), qui fondent la coopération pour les TPE minières. Ce qui conduit à interpréter la confiance entre TPE et acheteur en même temps comme calculée (Hardin, 1992) ou cognitive (Mcknight et Chervany, 2000 ; Mishra, 1996).

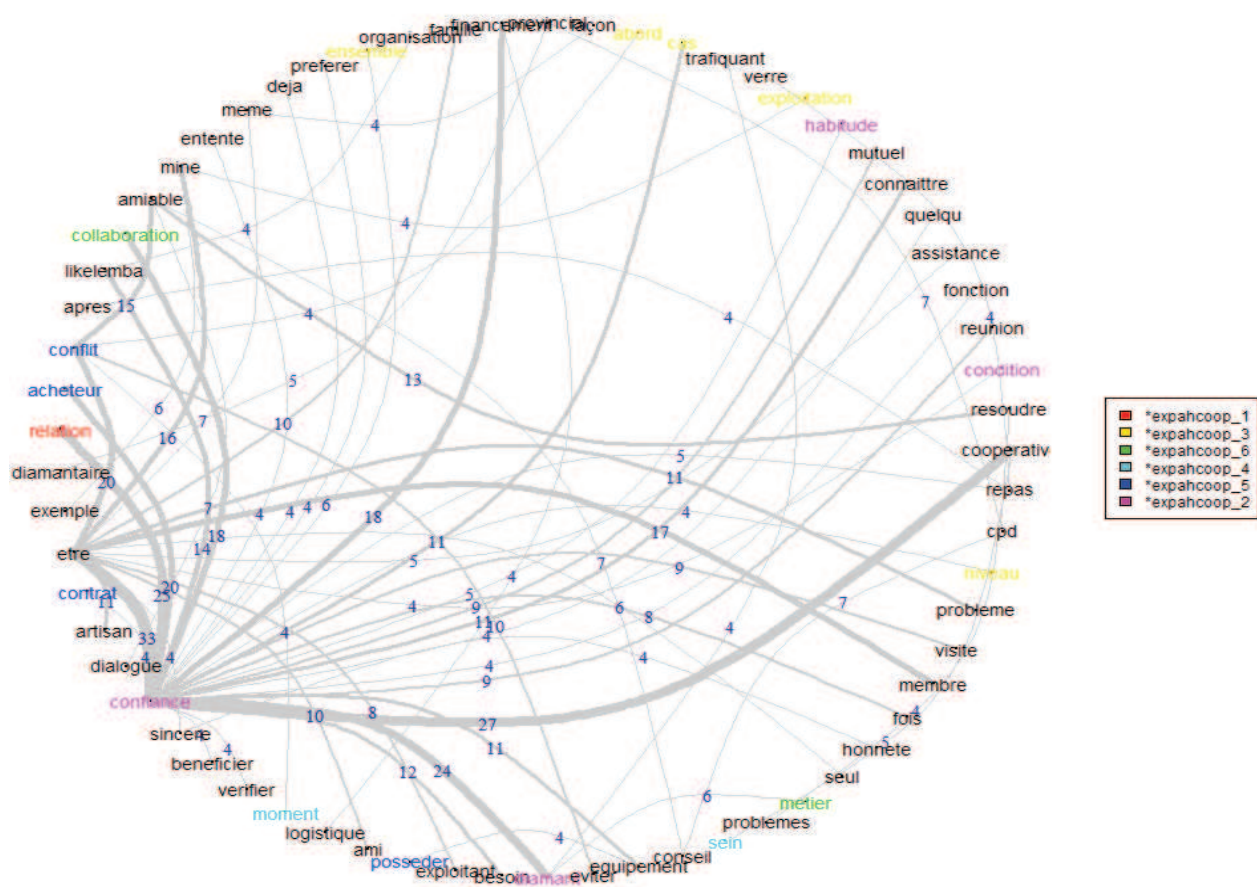
Nous avons ensuite souhaité affiner et compléter notre analyse de similtudes en passant par les communautés lexicales.



Dans cette figure, on voit comment les principales communautés de mots sont structurées autour du mot « confiance ». Cette dernière renforcée par le likelemba, les repas, l'honnêteté, la sincérité, des réunions, etc, qui constituent les mécanismes sociaux efficaces

dans ce contexte. L'interprétation de ces deux figures conduit à retrouver la confiance comme l'essentiel de la coordination dans la coopération des TPE et un moyen de surmonter les incertitudes et difficultés du système institutionnel en place (Simmel, 11907). Qu'il soit entre TPE et acheteur lors de la vente ou lors de la collaboration, dans likelemba ou pour accéder aux ressources externes, la confiance est ressentie comme une nécessité.

Afin de tenter de nous conforter dans notre analyse, nous avons à nouveau procédé à l'analyse du nombre de fois d'apparition des mots dans le discours. L'indice utilisé pour cette analyse est celui de concurrence, qui peut être définie de façon générale comme une apparition simultanée de deux ou plusieurs éléments ou classes d'éléments dans le même discours. Pour iramuteq, sauf cas particulier, la concurrence est déterminée au niveau du segment de texte. Ainsi, l'indice de concurrence correspond au pourcentage du nombre de segments dans lesquels une forme est associée à une autre. Par exemple, un indice<sup>83</sup> de concurrence de valeur « 14 » entre la forme confiance et la forme likelemba signifie que ces deux formes apparaissent ensemble dans 14 segments de texte. En ce sens, on voit la confiance apparaître dans 27, 23, 20 et 18 segments de texte avec respectivement les formes coopérative, relation, acheteur, financement et collaboration. De même, on voit les formes amiable et conflit apparaître dans 15 segments de texte.

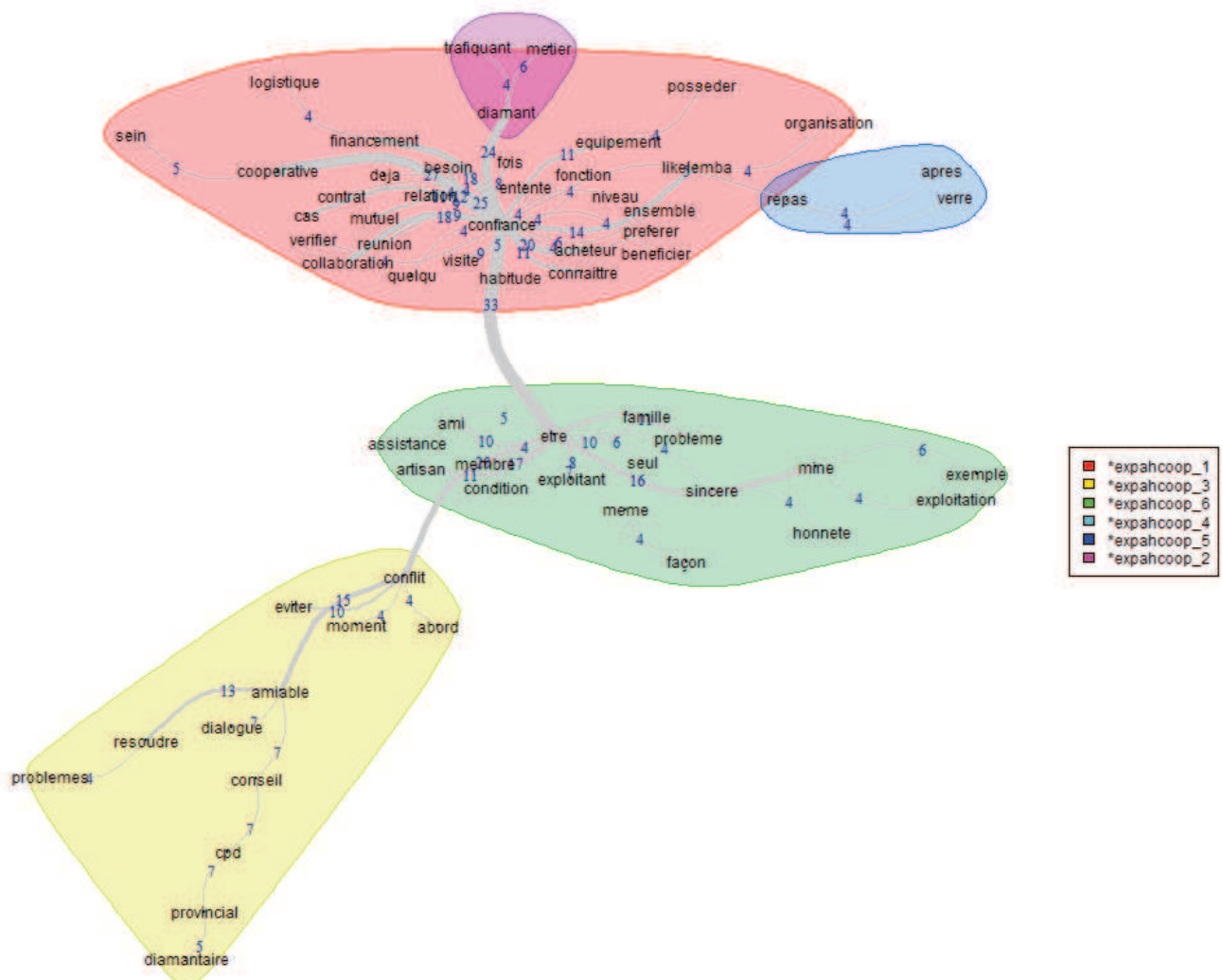


La taille des traits est proportionnelle à l'indice de concurrence des formes : par

<sup>83</sup>Cet indice est visible sur les éléments graphiques reliant les formes en cochant l'option adaptée. En cliquant « communauté » et « halo », l'ADS (analyse de similitude) est corrélée, ce qui facilite son interprétation.

exemple, le lien entre confiance et coopérative (27), est plus fort qu'entre relation et conflit (0). De même, le lien entre conflit et amiable (15) est plus fort qu'entre conflit et conseil provincial des diamentaires (0). Cela est une démonstration, que les acteurs de ce contexte choisissent la résolution des conflits à l'amiable à la place de recourir au conseil provincial de diamentaires établi par le gouvernement.

En sélectionnant<sup>84</sup> uniquement les formes ayant une fréquence supérieure à 10, nous obtenons la figure suivante :



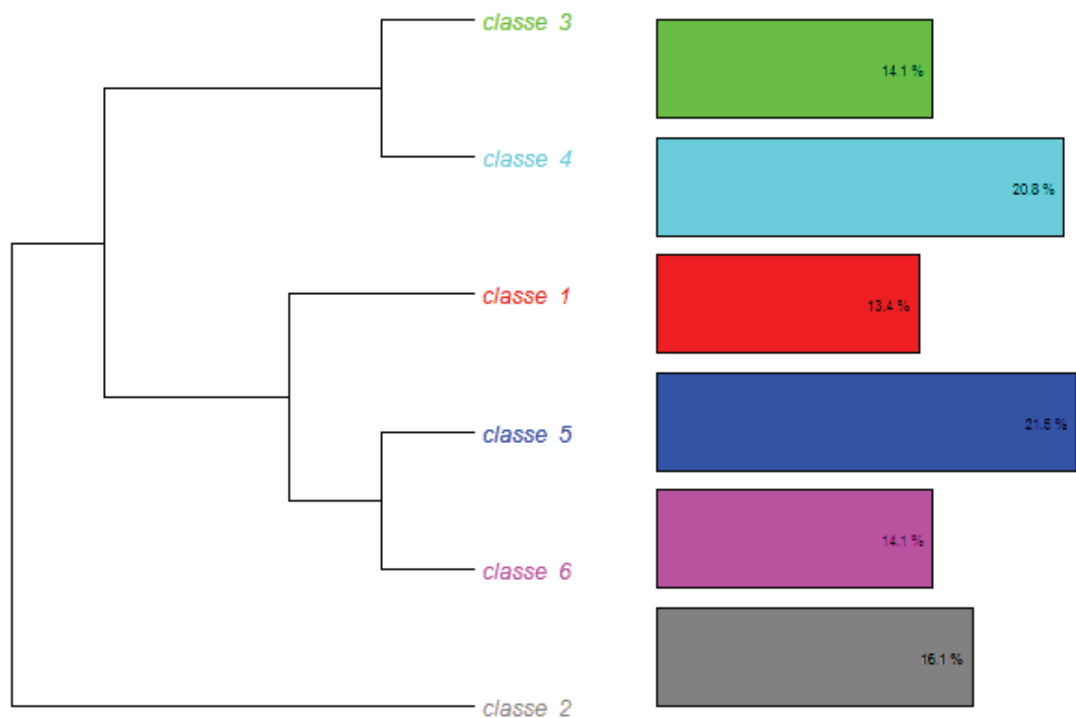
De toutes ces analyses de similitudes, la confiance entre les différents acteurs en coopération, se révèle, dans ce cas des TPE minières dans un environnement difficile de la république démocratique du Congo (Mulumba et Tshizanga, 2009 ; kamavuako, 2010 ; BAD, 2012, 2013), comme un moyen de réduire l'opportunisme en coopération. La confiance entre

<sup>84</sup> On sélectionne les formes tout en cliquant sur la touche Maj puis cliquer sur le bouton « compter » pour obtenir ces informations. Il est aussi possible de sélectionner une variable pour faire apparaître le lien entre la forme et la variable (test du Chi2). Le test du Chi2 permet ainsi d'évaluer l'indépendance de deux variables.

coopétiteurs crée ou améliore plusieurs organisations sociales, qui agissent comme incitants à la confiance dans la coopétition. Dans un rapprochement d'entreprises indépendantes, la confiance doit regner pour réduire les risques d'incertitude et d'opportunisme (Christophe Assens, 2013). Ce qui apparait très originale pour la performance de la coopétition, une alternative face aux faiblesses des acteurs institutionnels.

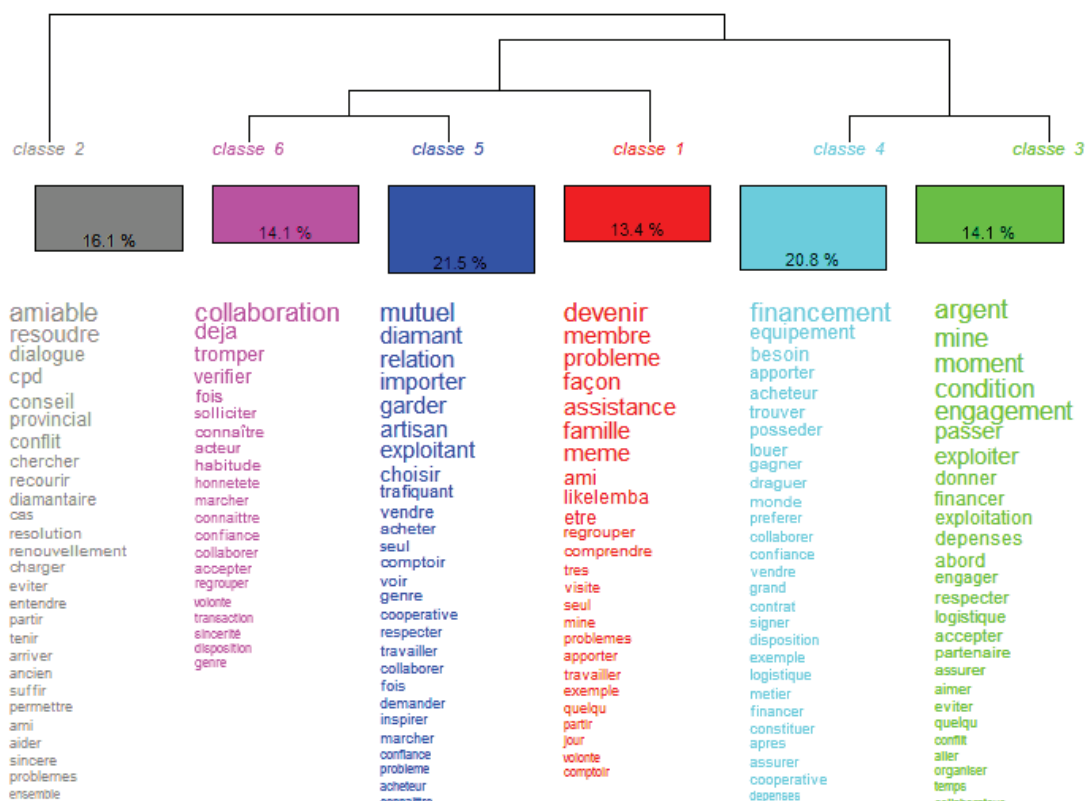
#### 4 - Classement

Dans le but de vérifier notre démonstration, nous avons souhaité procéder à une autre analyse lexicale par la classification de l'ensemble des segments de textes (CDH, Reinert, 1983, 1990). Nous avons utilisé à cette fin la méthode définie par Reinert (1983), telle qu'elle a été implémentée dans Iramuteq (P. Ratinaud, Lerass, Université de Toulouse). Les pourcentages représentent la quantité de l'information resumée pour chaque classe. Ici, Iramuteq analyse les segments de textes et non les mots isolés. L'algorithme a pu déterminer 6 classes et 81.42% des segments ont pu être classés, ce qui démontre une bonne qualité de l'analyse. Rapidement, on est amené dans la lecture de la figure, à distinguer trois grands registres lexicaux qui se subdivisent respectivement en trois, une et deux classes lexicales conformément aux figures 19 et 20 suivantes :



Le deuxième dendrogramme de l'analyse de classement, fournit une liste des formes les plus associées pour chaque classe. Cette analyse facilite le repérage des formes et leur degré de dépendance aux classes, en lisant de haut vers le bas et non l'inverse. A ce niveau d'analyse, les formes sont regroupées dans les classes selon leur indépendance mesurée par un test au Chi2, qui exprime la force du lien entre chaque forme et la classe dans laquelle elle se trouve. Comme on peut remarquer, une forme peut se retrouver dans plusieurs classes à la fois.





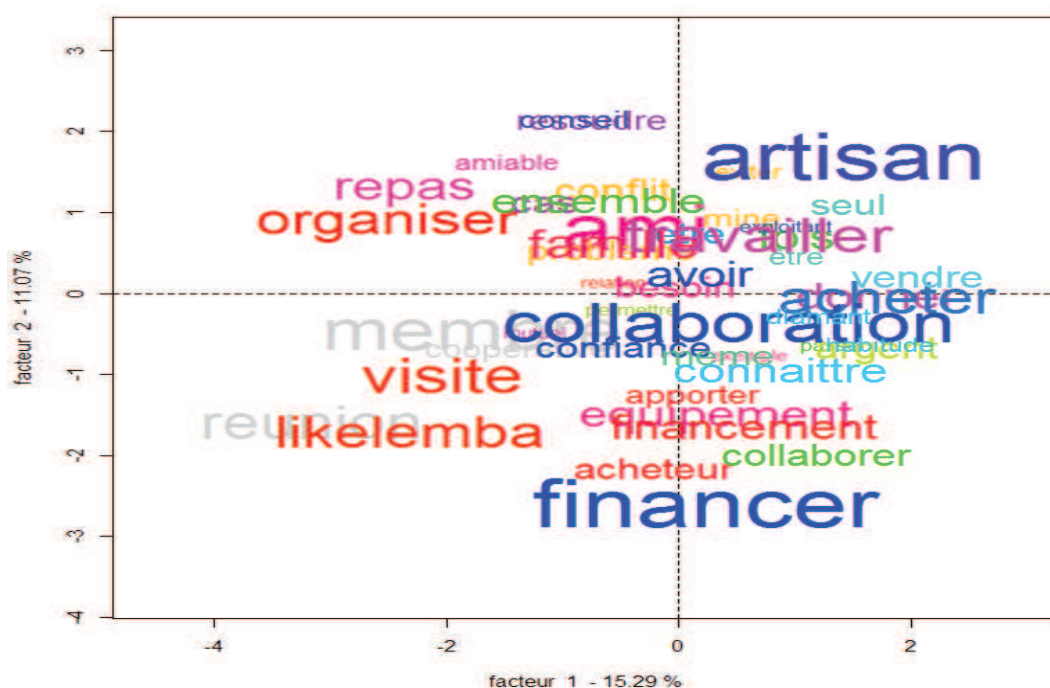
Ces trois branches (registres) permettent de saisir les mecanismes de réduction d’opportunisme par le capital social et en même temps de comprendre les objectifs de la coopération dans ce contexte :

Dans la première branche, on voit premièrement la classe 5 sortir de loin plus grande avec toute seule 21,5% des formes. La classe 5, bien qu’elle constitue la plus grande de la branche, ne permet pas de comprendre la réduction d’opportunisme par le capital. C’est plutôt la lecture lexicale de la classe 6, qui renvoie de façon la plus évidente au rôle du capital social dans la réduction de l’opportunisme en coopération, c’est ce que renseignent les formes comme « **ne pas tromper** », « **connaitre** », « **honnêteté** », et plus loin « **confiance** » et « **sincérité** », les plus fréquentes de cette classe. De même, la classe 1, permet davantage d’affiner cette explication avec la présence des mots tels que **assistance**, **likelemba**, **ami**, **famille**, etc.,.

La deuxième branche est composée par une seule classe (2), qui fait ressortir sans doute aussi des mots comme **amiable** et **dialogue**, qui constituent le mode de résolution des conflits choisi par les acteurs de ce contexte.

La troisième branche du dendrogramme, regroupe la classe 4 et 3, avec toutes deux 34 ;9% des formes. La quatrième classe qui sort la plus élevée de la branche, fait ressortir les formes qui représentent les les objectifs de la coopération dans l’EAD. On voit à cet effet, apparaitre les formes telles que « **financement** », « **équipement** », « **besoin** », qui se dégagent. Ensuite, vient la troisième classe, qui souligne davantage le rôle de la coopération dans la performance des TPE. Elle est constituée essentiellement, des formes dont les plus importantes figurent « **argent** », « **financer** », « **logistique** », etc, qui peuvent être interprétées comme incitants à la coopération.

## 5 - Analyse factorielle de composantes



L'opposition des données dans cette figure, permet de nommer les axes lexicaux et comprendre les résultats de l'AFC. La taille des formes est proportionnelle au Chi2 d'association de la forme à sa classe. On repère assez bien sur le graphe 21 de l'AFC ci-contre deux lexiques qui se distinguent nettement :

- un lexique représentant les organisations sociales locales qui concourent à l'amélioration de la confiance et de la réciprocité entre coopérateurs dans l'EAD à gauche : likelemba, visite, repas, résolution des conflits à l'amiable, réunion, etc. Ces organisations sociales sont produites par la confiance et en même temps produisant la confiance, ce qui concourt à la réduction de l'opportunisme des coopérateurs.
- un lexique représentant les objectifs que la coopération permet d'atteindre lorsque l'opportunisme est réduit grâce à la confiance établie entre partenaires. La confiance entre partenaires facilite l'accès au financement et à l'équipement, favorise la collaboration, améliore les relations avec les acheteurs....

### **B - Evaluation du lien entre le capital social et l'augmentation de l'engagement coopératif**

Dans la littérature, l'engagement vis-à-vis de l'organisation est mesuré de plusieurs façons (Mowday, 1982). Dans notre étude qualitative, nous n'avons pas abordé les mesures de l'engagement par échelles, telles que développées par différents auteurs (Porter, 1979 ; Ritzer et Trice, 1969 ; Hrebiniak et Alutto, 1972). Dans cette partie de l'analyse, nous nous sommes plutôt concentrés sur trois notions, caractéristiques de l'engagement : la notion d'avantages liés à la coopération, au sens de Becker (1960) et de Kanter (1968), le manque d'alternative en dehors de la coopération (Meyer et al, 1990 ; Hrebiniak et Alutto, 1972) et les sacrifices des coopérateurs à la réalisation des objectifs communs, au sens de Meyer et al

(1990). Nous avons ensuite ajouté une autre caractéristique relative au contrat relationnel, qui conduit à aborder davantage les notions de réciprocité, d'attente, de confiance et de bon climat dans la relation (Schein, 1978 ; Kotter, 1973).

L'analyse cherche alors à identifier dans les discours des répondants, les formes liées au terme avantage de la collaboration pour les TPE, au manque d'alternative en dehors de la collaboration, à la réciprocité, aux attentes et aux sacrifices des TPE dans la réalisation des objectifs, à la confiance et au bon climat dans la coopération.

*Conjecture : le capital social permet l'augmentation de l'engagement coopératif*

*Texte : extrait de réponse du répondant*

*Corpus : ensemble de textes du conjecture (annexe 10)*

## **1 - Analyse des occurrences**

### **a - Corrections à apporter**

#### **i - Des termes à ignorer**

Comme sur le point précédent, nous constatons dans les figures présentées par le logiciel iramuteq, que les termes : « **diamant** », « **partenaire** », « **mine** », « **travailler** », « **creuseur** », « **exploiter** », « **exploitation** », etc, apparaissent le plus souvent. De la même façon, on peut dire que ces termes paraissent absurdes et n'ont aucunement à figurer parmi des formes mises en avant pour saisir le lien entre le capital social et l'augmentation de l'engagement des acteurs en coopération. De plus, si on prend en compte ces termes ou on découpe la liste à un certain niveau, on risque d'omettre de considérer certains autres termes très importants dans l'analyse, mais qui n'apparaissent dans le discours des répondants que plus tard. C'est le cas particulièrement du terme « **bon climat** », à partir duquel émerge la confiance, et qui apparaît très important pour ce niveau d'analyse.

#### **ii - Des termes à restaurer**

Il convient à nouveau, de prendre garde à ce que l'on a qualifié très haut d'un effet de morcellement ou de diversification dans l'expression d'une seule et même valeur, que le logiciel iramuteq n'est pas en mesure de repérer. Nous trouvons encore une fois dans les figures fournies par le logiciel : « **collaborer et collaboration** », « **argent et financement** », « **honnête et honnêteté** », « **sincère et sincérité** », qui représentent des seules valeurs. Dans le premier couple (collaborer et collaboration), nous avons à faire à la même valeur, renvoyant à la notion de relation entre concurrents qui est la « coopération », centrale pour la recherche. Le deuxième couple (argent et financement), désigne une seule valeur « financement », représentative de l'avantage à tirer de la coopération. Enfin, le troisième et quatrième couple (honnêteté et honnête ; sincérité et sincère), représentent des caractéristiques du comportement ouvert entre les coopérateurs, ce qui conduit à un bon climat dans la coopération.

## b - La prise en compte du contexte

Dans cette partie, les termes : « **creuseurs** », « **travailler** », « **diamant** », sont nécessairement en tête et ont des tailles importantes parce qu'ils reviennent le plus souvent dans le discours des répondants. Cela aussi, on doit le dire, puisque le corpus que nous avons utilisé émane des artisans qui exploitent les mines de diamants et concerne la coopétition. Aussi, faut-il d'emblée noter que, pour ce qui est de l'augmentation de l'engagement dans la coopétition par le capital social, ces termes ont une moindre importance.

Leur prise en compte dans l'analyse, peut nous conduire à deux situations : (1) d'abord au risque de masquer le rôle si important joué d'une part, par des termes comme **honnêteté**, **sincérité** et **bon climat**, qui ne viennent qu'après, avec des fréquences aussi moindres et ensuite (2) au risque de léguer au second plan les objectifs de la coopétition pour les TPE minières, c'est-à-dire le **financement** et l'**équipement mécanisé**, qui conduisent à l'**économie d'échelle** et à la **réduction des coûts et délais**. Au (1), se regroupent les caractéristiques de ce que nous avons qualifié très haut de sacrifices à faire par les coopétiteurs alors que qu'au (2) les avantages attendus de la coopétition pour les TPE minières. Ce qui conduit les bénéficiaires à augmenter l'engagement.

### 2 - Figure 21 : Nuage des mots



Ce nuage de mots montre également que le corpus est conforme aux attentes de l'étude, puisque les formes les plus fréquentes relèvent d'un vocabulaire développé dans ce travail en ce qui concerne la formulation théorique de l'augmentation de l'engagement coopétitif. Les termes « **équipement** », « **financement** », « **honnêteté** », « **sincérité** », « **ne pas tromper** », en haut d'une part et **coopérative**, **collaborer** et **collaboration**, en bas

d'autre part, sont les plus fréquents dans les discours des enquêtés. Il convient également de constater la présence des formes **confiance** et **rester** plus haut de tous.

Les termes **honnêteté**, **sincérité**, ne pas **tromper**, expliquent le sentiment d'ouverture lié au bon climat et aux attitudes conciliantes dans la coopération. De nombreux auteurs s'accordent souvent sur l'idée que la coordination d'une relation est bien menée, lorsque les parties adoptent des attitudes particulièrement conciliantes (Brousseau, 1994). L'adoption de telles attitudes de sincérité, d'honnêteté et de ne pas tromper comme déclarent les acteurs de l'EAD, conduit inévitablement à l'émergence d'une communauté d'intérêts entre les parties. C'est le fruit de l'insertion par ces acteurs, des collaborations dans les dispositifs collectifs et sociaux au sens de Granovetter (1985). C'est ce qui est évoqué par ce répondant membre de la COOMIKAS :

*« Ce qui peut me pousser à quitter la collaboration, c'est le manque de sincérité et d'honnêteté des autres partenaires, la mauvaise négociation des prix, la malhonnêteté, le non-respect des engagements, la paresse, le manque de bénéfice, etc. Cependant, les avantages en financements, en équipements et les bonnes relations avec les partenaires, m'obligent à y demeurer et à garder un bon climat et une bonne ambiance avec mes amis (\*\*\*\* \*act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4) », annexe 10.*

Viennent ensuite les termes : « **Équipement** », « **Financement** », « **Gagner** », « **moyen** », « **argent** », « **certification** », etc., qui en soi, expliquent les avantages obtenus dans la coopération par les TPE minières. Plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué des termes liés à l'équipement, financement, quantité de production et tout ce qui est gagné grâce à la coopération :

*« En coopérative, nous bénéficions de l'équipement et du financement. Les acheteurs acceptent de préfinancer l'extraction de nos mines artisanales. Dans la collaboration, nous augmentons la quantité de production (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) », annexe 10.*

*« L'équipement coûte cher et malgré des efforts individuels, nous sommes incapables de l'acheter. La collaboration permet alors d'accéder à cet équipement et à ce financement sans frais (\*\*\*\* \*act\_2 \*cat\_a \*expacoop\_2) », annexe 10.*

Par ailleurs, la figure montre, que la coopération représente la seule alternative pour les TPE d'accéder au financement et à l'équipement mécanisé dans ce contexte difficile. En même temps, cela montre, que la coopération produit d'autres collaborations, ce qui incite à l'engagement.

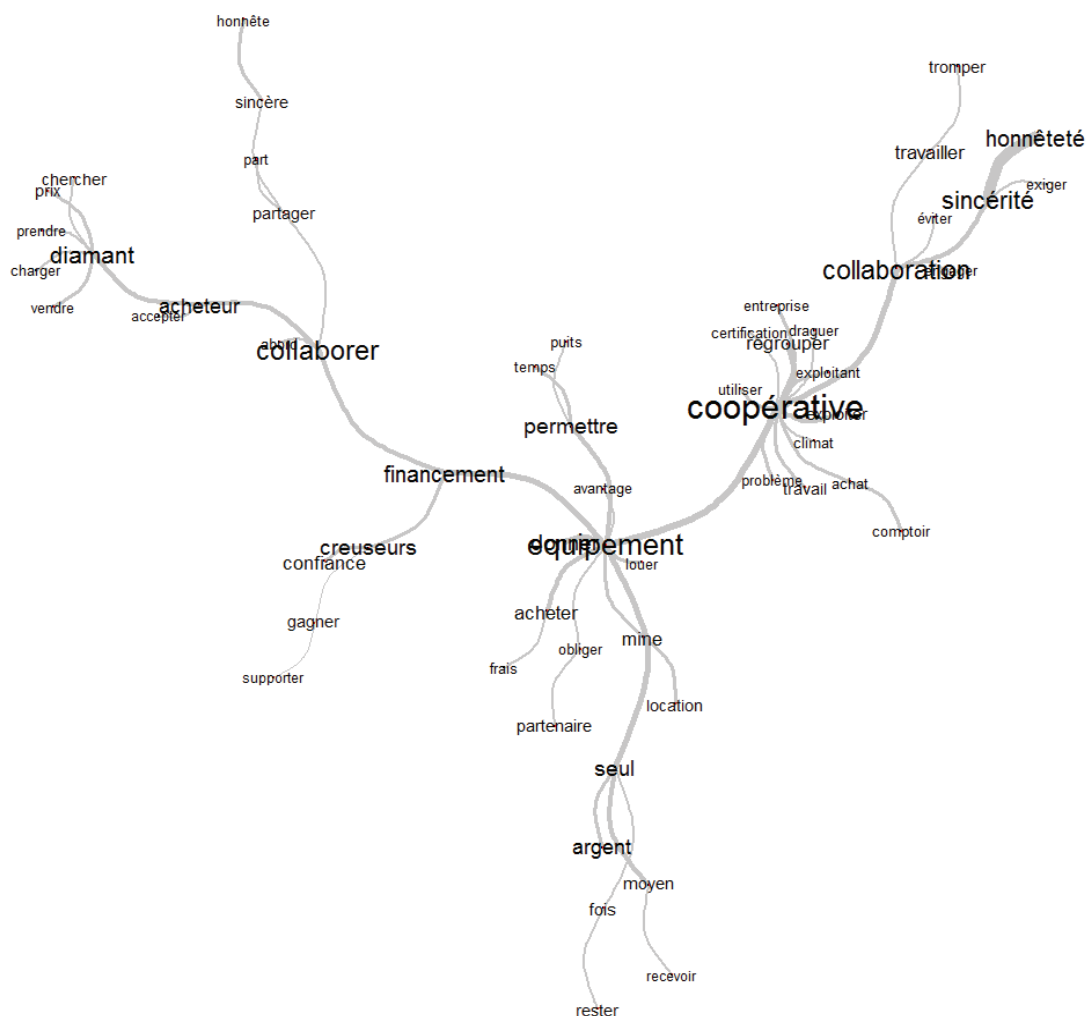
C'est ce que renseignent les fréquences les plus élevées des formes « **collaboration** », « **coopérative** » et « **collaborer** », conformément à ce que déclare ce répondant membre de la COOMIKAS :

*« L'équipement que nous utilisons grâce à la coopérative, je ne peux pas acheter seul (\*\*\*\* \*act\_2 \*cat\_a \*expacoop\_2) », annexe 10.*

*« Je préfère rester dans cette coopérative, parce qu'il n'y a pas de problèmes entre nous, nous sommes comme des amis, nous nous faisons confiance. En dehors de la coopérative, il n'y a pas d'autres moyens pour grandir (\*\*\*\* \*act\_2 \*cat\_a \*expacoop\_2) », annexe 10.*

Les sacrifices des coopétiteurs dans la coopétition sont également interprétés par des formes comme « **travailler** », se « **regrouper** », etc.

### 3 - Figure 22 : Analyse de similitudes

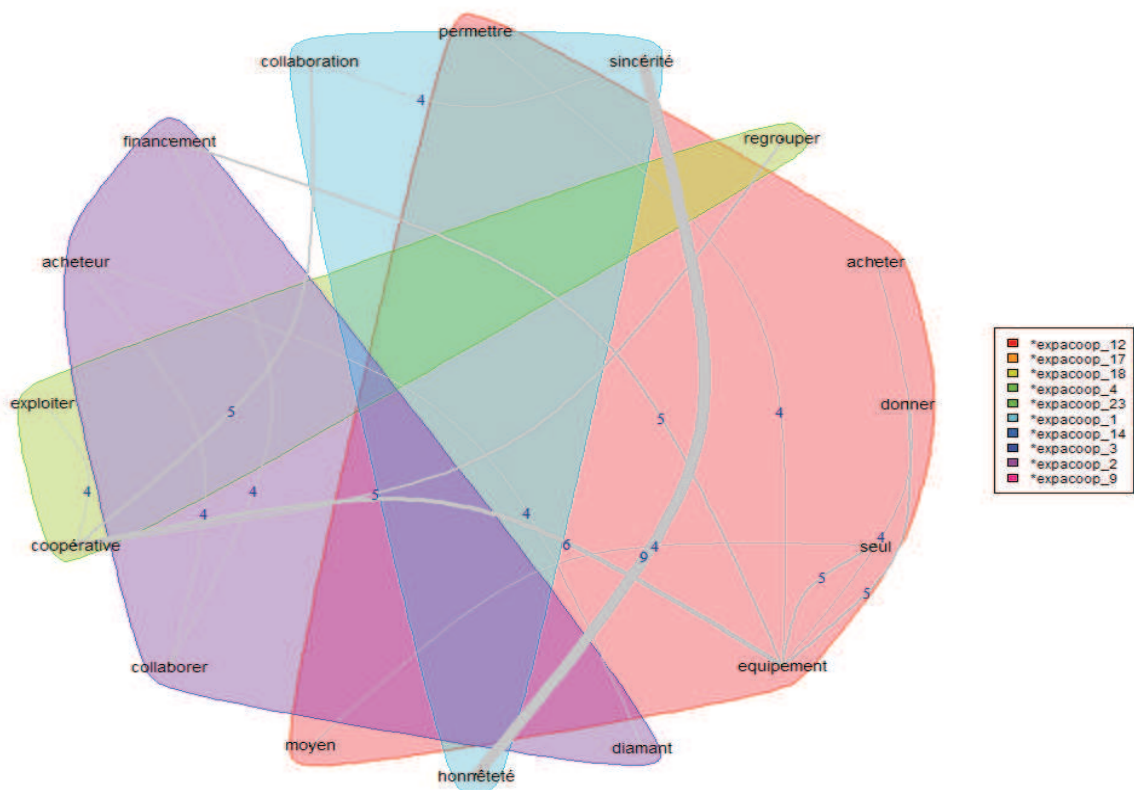


L'analyse de similitudes confirme davantage l'omniprésence des termes explicatifs de l'engagement coopétitif, non pas en termes de fréquence, mais bien de structure. On voit bien des formes « **coopérative** », « **collaboration** », « **collaborer** », « **équipement** » et « **financement** », qui sont entourées d'une part et d'autre par les formes telles que

« **confiance** », « **honnêteté** », « **sincérité** », « **partage** », etc. Le graphique présenté, permet ainsi de se faire une idée plus précise sur les avantages tirés par les TPE, les sacrifices et le bon climat, mais aussi d'identifier la coopération comme la seule alternative, ce qui permet de comprendre l'explication de l'augmentation de l'engagement dans la coopération.

On voit dans la figure, comment l'arbre se compose de deux branches dont les sommets terminent avec les termes honnêteté et sincérité. Le squelette est une suite des formes qui caractérisent l'engagement coopératif dans l'exploitation artisanale de diamant, avec au centre les objectifs des TPE (**financement** et **équipement**). La place centrale des formes équipement et financement dans cette figure souligne également leur position intermédiaire quant sur les objectifs de la coopération pour les TPE, susceptibles d'expliquer leur engagement. En effet, si l'objectif d'aller en coopération pour les TPE est d'accéder au financement et à l'équipement, on comprend pourquoi l'échange à faible coût de ces ressources, grâce à la confiance et au bon climat qui regnent entre les partenaires, incite les bénéficiaires de ces ressources à s'engager davantage dans la coopération..

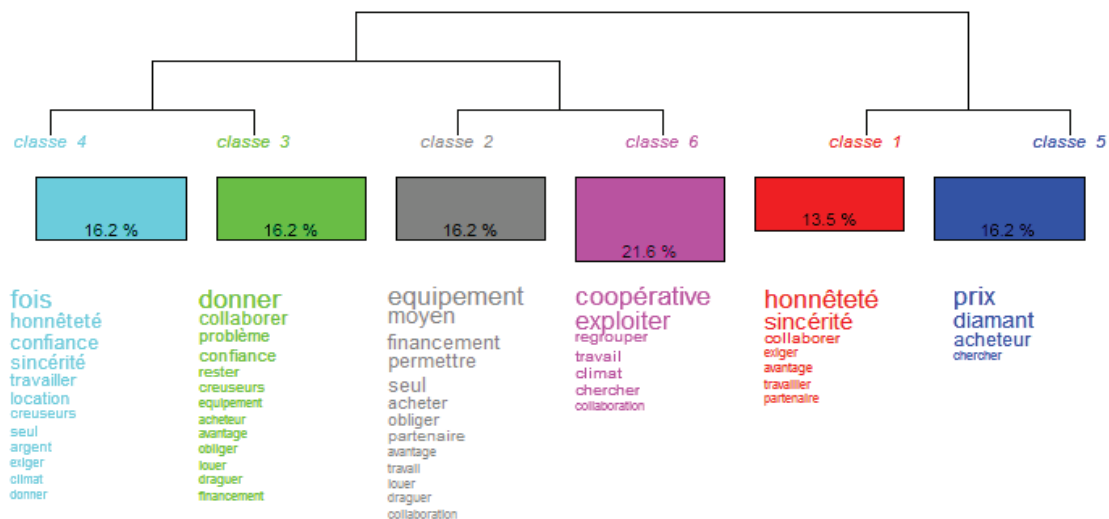
Afin de nous rassurer davantage, nous avons procédé à l'analyse du nombre de fois d'apparition des mots dans le discours. L'indice de concurrence, nous donne la figure 23 suivante :



L'indice<sup>85</sup> de concurrence de valeur « 9 » entre la forme honnêteté et la forme sincérité ou « 5 » entre financement et équipement, signifient que ces formes apparaissent ensemble respectivement dans 9 et 5 segments de texte. De même, les indices de concurrence de valeur 6 entre coopérative et équipement, et celui de 5 entre coopérative et collaboration démontrent respectivement, comment la coopérative permet d'avoir le financement et favorise des collaborations.

#### 4 - Classement

Dans le but d'apporter plus d'éclaircissement à nos différents lecteurs, nous avons encore une fois de plus, souhaité procéder à une autre analyse lexicale par la classification de l'ensemble des segments de textes (CDH, Rernest, 1983, 1990). L'algorithme a pu déterminer 6 classes et 75.00% des segments ont pu être classés, ce qui démontre une bonne qualité de l'analyse. Rapidement, on est amené à la lecture de deux grands registres lexicaux qui se subdivisent respectivement en quatre et deux classes lexicales conformément à la figure 24 suivante :



Cette analyse ne permet pas facilement de faire la distinction des classes en fonction des fréquences des formes. Néanmoins, on peut retrouver dans chacune des classes suivantes, la fréquence des termes principaux, retenus dans l'explication de l'augmentation de l'engagement coopératif dans ce travail. C'est notamment ce que renseigne la présence des termes comme honnêteté, confiance, sincérité, dans la quatrième et première classes ou équipement, moyen, financement, à la deuxième classe du dendrogramme. Les mêmes termes apparaissent également à travers les classes 3 et 6.

Par ailleurs, l'analyse consiste aussi à cibler la représentativité des formes au sein

<sup>85</sup> Cet indice est visible sur les éléments graphiques reliant les formes en cochant l'option adaptée. En cliquant « communauté » et « halo », l'ADS (analyse de similitude) est corrélée, ce qui facilite son interprétation.

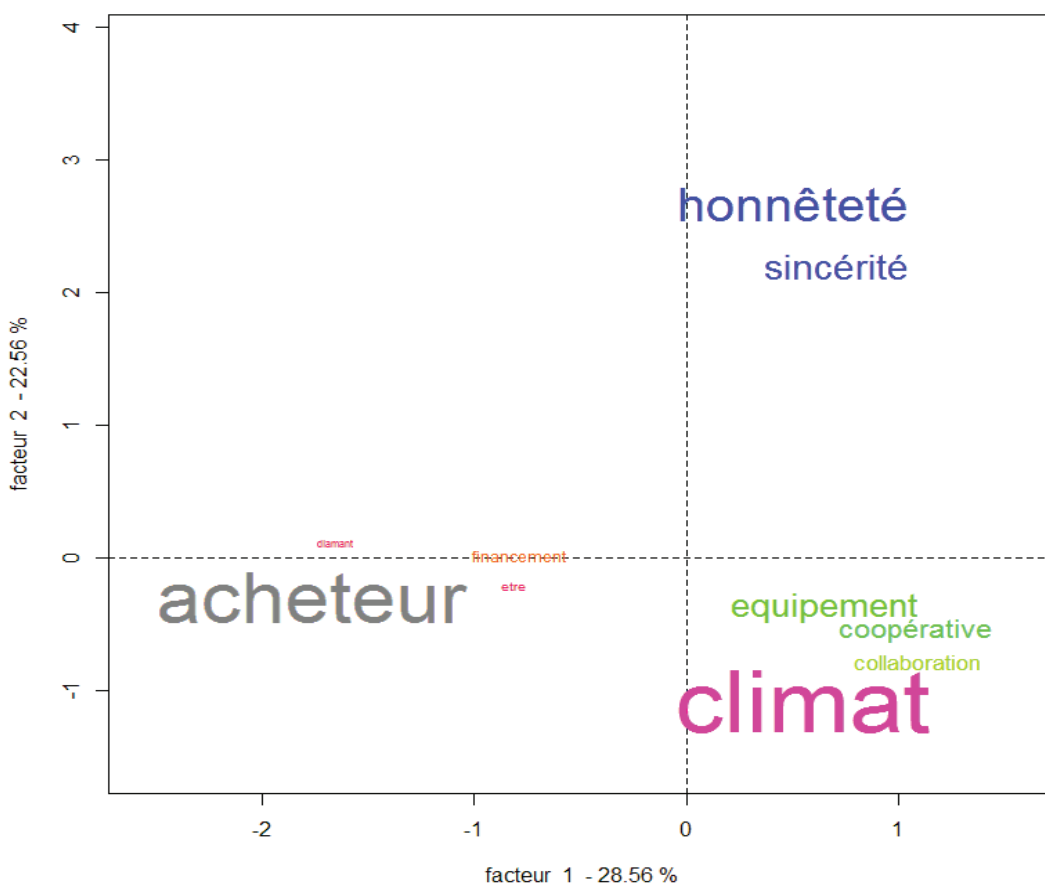


de chaque classe :

- **La classe 6** (21.6% des segments) est la première à se dégager et elle s'organise autour des termes clés de l'analyse comme coopérative, regrouper et climat.

- **Les classe 4, 3 et 2**, qui viennent en deuxième position (avec 16,2 % des segments chacune), s'organisent autour des termes explicatifs de l'augmentation de l'engagement dans la coopération pour les TPE. En termes d'avantages retirés, on voit à travers ces classes, apparaître les formes équipement, financement et moyen à la deuxième classe. En termes de manque d'alternative en dehors de la coopération, on voit apparaître les formes coopératives, se regrouper et collaboration, à la 6è classes. Enfin, en termes d'ouverture et de bon climat dans la coopération, on voit apparaître les formes honnêteté, sincérité, climat, respectivement à la quatrième, troisième et première classe du dendrogramme.

### 5 - Figure 25 : Analyse factorielle de composantes



L'examen de cette figure de l'AFC ci-contre, nous permet de dégager deux lexiques qui se distinguent nettement :

- un lexique représentant les objectifs et les caractéristiques de la coopération dans l'EAD en bas : équipement, financement, collaboration, coopérative, etc. ;
- un lexique représentant les attitudes conciliantes adoptées par les acteurs pour rendre leurs relations performantes en haut : sincérité, honnêteté.

Ces deux lexiques expliquent sans doute, l'augmentation de l'engagement coopératif par ces acteurs de l'EAD.

### § 3 - Analyse de l'efficacité de la coopération

*Conjecture : la coopération permet l'avantage et la performance des TPE minières*

*Texte : extrait de réponse du répondant*

*Corpus : ensemble de textes du conjecture (annexe 8)*

#### A - Analyse des occurrences

##### 1 - Corrections à opérer

###### a - Termes à ignorer

Nous constatons sur la liste des formes fournies par le logiciel, des termes tels que « **diamant** », « **collaboration** », « **mine** », « **collaborer** », « **acheteur** », « **diamant** », « **artisan** », « **exploitant** », « **mine** », « **travailler** », etc., qui apparaissent le plus souvent. Ils apparaissent avec ces fréquences, certes parce qu'il s'agit d'un corpus concernant la coopération des artisans travaillant dans l'exploitation des mines de diamants. Cependant, ces termes paraissent tout aussi absurdes et n'ont aucun intérêt à figurer parmi des formes mises en avant pour saisir le lien entre la coopération et la performance des TPE minières.

Comme dans l'analyse sur l'efficacité de la coopération, si on prend en compte ces différents termes ou on découpe la liste à un certain niveau, on risque d'omettre de considérer certains autres termes très importants dans l'analyse de l'efficacité de la coopération. C'est le cas particulièrement des termes « **quantité, qui désigne l'économie d'échelle** », « **coût, qui désigne l'objectif de réduction de coût d'exploitation** », et « **temps, qui désigne l'objectif de réduction du temps d'extraction** », très importants pour ce niveau d'analyse.

###### b - Termes à restaurer

Nous trouvons encore une fois sur la liste des formes fournies par le logiciel des termes comme « **certifier, certifiés et certification** », « **argent et financement** », « **volume et quantité** », « **gagner et augmenter** », « **reconnaitre, reconnaissance et être accepter** », qui représentent des mêmes valeurs. Dans le premier couple (certifier, certifiés et certification), nous avons à faire à la même valeur, renvoyant à l'objectif de certification du processus et des diamants issus des mines artisanales. Le deuxième couple (argent et financement), désigne l'objectif d'accès au « financement » par les TPEA. Le troisième couple (volume et quantité), tente d'expliquer l'objectif d'économie d'échelle. Enfin, le quatrième couple va dans le sens de la reconnaissance officielle et acceptation des TPE ou de leurs diamants sur les marchés.

##### 2 - La prise en compte du contexte

Dans cette partie de l'analyse, les termes : « **diamant** », « **collaboration** », « **mine** », « **collaborer** », « **acheteur** », « **diamant** », « **artisan** », « **exploitant** », « **mine** », « **travailler** », viennent nécessairement en tête et ont des tailles importantes parce qu'ils

reviennent le plus souvent dans le discours des répondants. Cela aussi, puisque le corpus que nous avons utilisé émane des artisans exploitants les mines de diamant et concerne la coopération.

Aussi, faut-il d'emblée noter, comme ce qui a été expliqué plus haut, que pour ce qui est de l'efficacité de la coopération, ces termes ont une moindre importance et n'ont aucun rapport avec les avantages attendus de la coopération pour les TPE. Leur prise en compte dans l'analyse, peut nous conduire à deux risques qu'il convient d'éviter :

- Premièrement, le risque de masquer le rôle si important joué par des termes comme **coût** (objectif de réduction des coûts d'exploitation), **temps** (objectif de réduction de la durée d'exploitation), **volume et quantité** (objectif d'économie d'échelle), **reconnaissance et accepter** (objectif d'accès au marché libre ou de réputation), **certifiés et certifier** (objectif de certification), qui ne viennent qu'après, avec des fréquences aussi moindres.
- Deuxièmement, le risque de léguer au second plan les objectifs de la coopération pour les TPE minières, c'est-à-dire le **financement** et **l'équipement mécanisé**, qui conduisent à l'économie d'échelle, à la certification et à la réduction des coûts et délais.

## B - Figure 26 : Nuage des mots



L'examen de ce nuage de mots montre, que le corpus est conforme aux attentes de la recherche, puisque les formes les plus fréquentes relèvent d'un vocabulaire développé dans ce travail en ce qui concerne la formulation théorique de l'efficacité de la coopération. Les termes « **équipement** », « **financement** », « **certification** », sont les plus fréquents dans les discours des enquêtés. Viennent ensuite des formes comme **accepter**, **volume**, **reconnaissance**, **quantité**, **argent**, **coût** et **temps**, qui en soi, expliquent les avantages obtenus dans la coopération par les TPE. Ces termes sont plusieurs fois repris dans les discours de nos répondants :

*« Les relations nous aident beaucoup à trouver l'équipement et la collaboration (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) », annexe 8.*

*« Depuis que nous travaillons en collaboration, nos puits sont devenus très larges et ne constituent plus des dangers d'éboulement, notre sécurité est aussi assurée. L'équipement comme la drague obtenu grâce à la collaboration, nous évite de plonger comme on le faisait avant et cela se fait aussi en moins de temps. L'utilisation d'un tel équipement, nous aide à augmenter la quantité des diamants et à réduire le temps d'extraction (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) », annexe 8.*

*« La collaboration et surtout la coopérative nous permet d'avoir quelques informations concernant les effets négatifs de notre activité, mais cela exige aussi beaucoup de financement. Nous détournions l'eau et faisons des digues par manque d'équipement et de financement nécessaires. Depuis quelques temps nous avons accès au bon équipement avec l'appui de la coopérative. Oui, cela réduit sensiblement le temps pour exploiter une mine et même le coût (\*\*\*\* \*act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4) », annexe 8.*

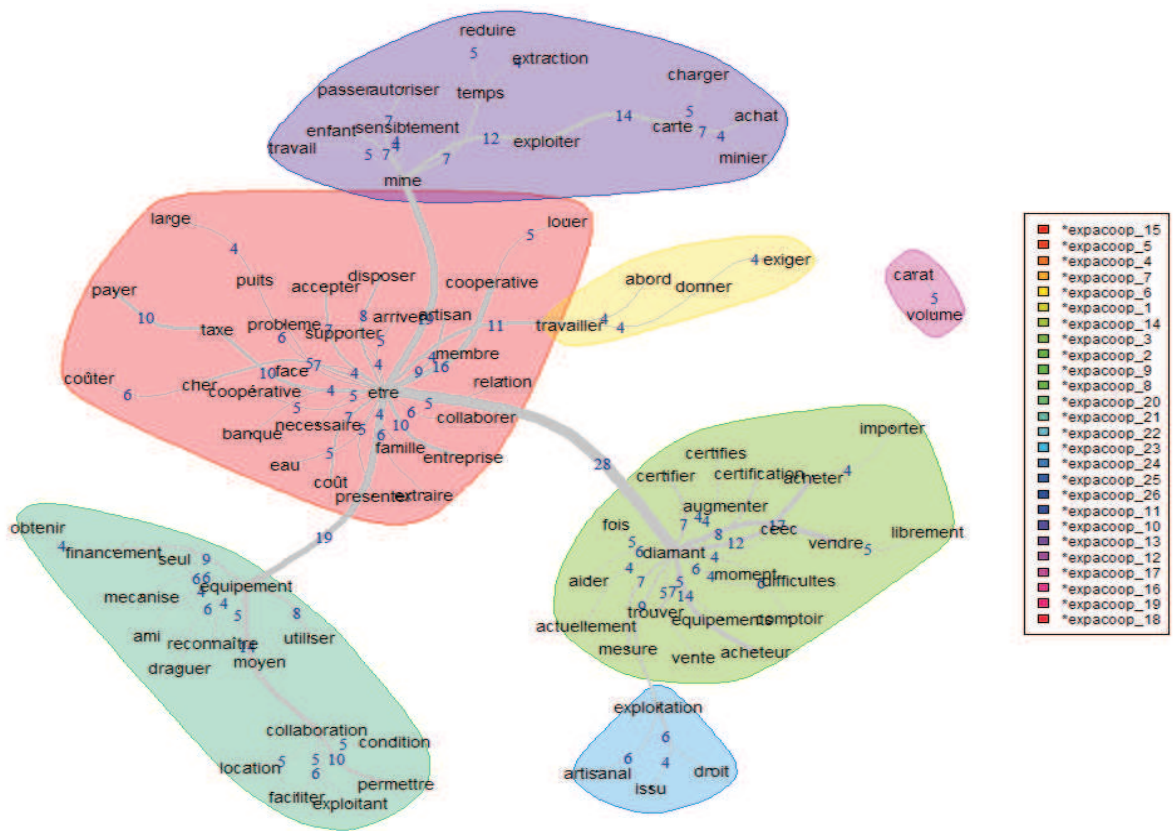
*« Nous avons travaillé dans la mine de Matungulu à 200 km de Mbujimayi avec une Motopompe et dans moins de deux semaines, nous sommes arrivés à extraire le gravier. Avant, cela allait nous coûter un mois sans cette motopompe (\*\*\*\* \*act\_5 \*cat\_a \*expacoop\_5) », annexe 8.*

*« Dans la coopérative nous trouvons accès à l'équipement soit par location, soit par collaboration. Cela nous facilite la tâche pour réduire les mauvaises conditions de travail, le temps et les coûts ainsi que les accidents ((\*\*\*\* \*act\_5 \*cat\_a \*expacoop\_5) », annexe 8.*

*« La collaboration permet de réduire les coûts et temps d'exploitation d'une mine (\*\*\*\* \*act\_8 \*cat\_a \*expacoop\_8) », annexe 8*

*« La collaboration permet de réduire ces coûts et d'augmenter la quantité de production. La collaboration contribue aussi à la réduction du temps d'exploitation d'une mine. La collaboration facilite également*



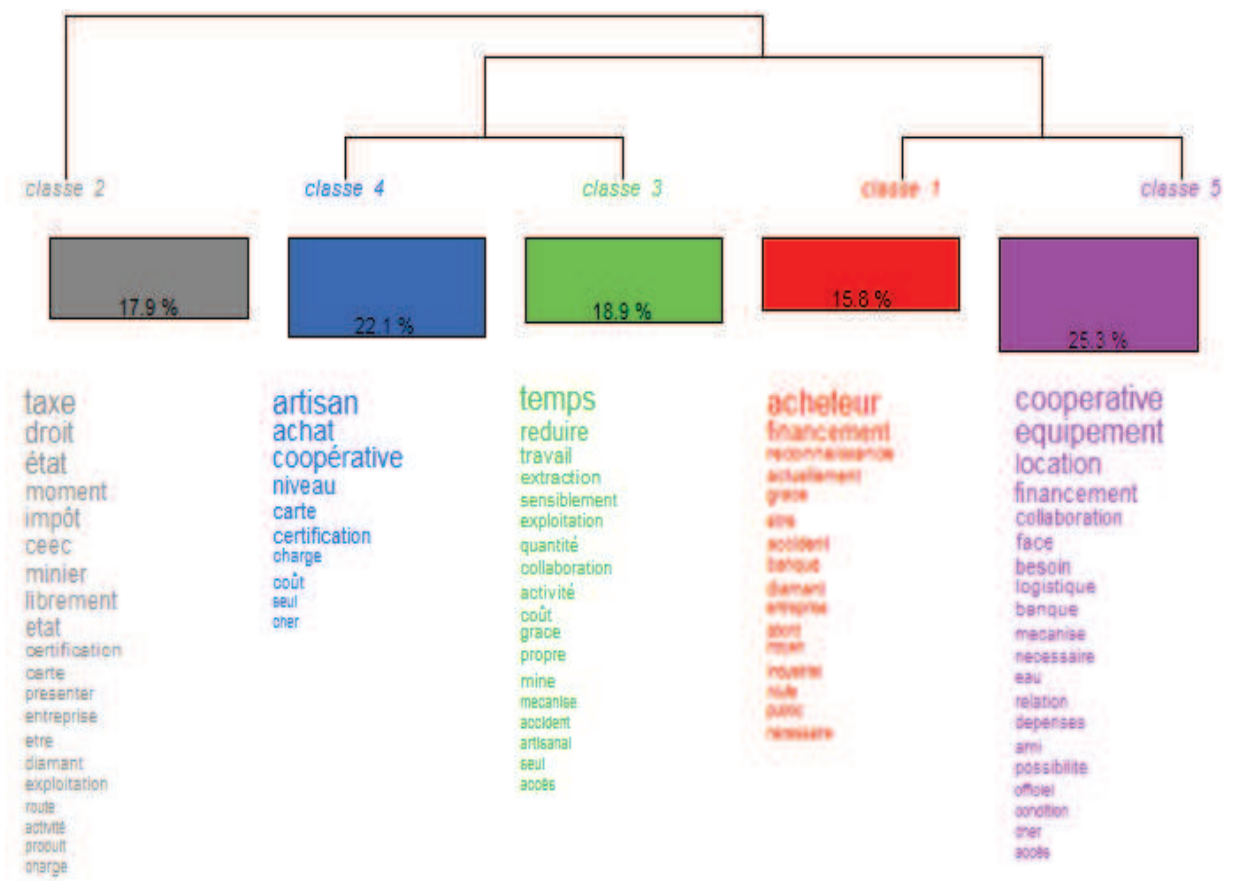


Encore plus intéressant, l'analyse de similitudes, confirme l'omniprésence des formes financement, équipement et certification. Les graphiques (27 et 28) présentés à ce niveau d'analyse, permettent ainsi de se faire une idée plus précise de la teneur des entretiens en mettant en relation les termes importants qui permettent de comprendre l'explication de l'efficacité de la coopération en rapport avec les objectifs des TPE.

On voit surtout dans la figure (28) suivante, comment l'arbre se compose de deux branches en bas dont les squelettes représentent des formes qui caractérisent les objectifs des TPE minières artisanales (équipement, financement et certification). Les indices de valeur 28 et 19 les plus élevés de la figure pour la première branche à droite et la deuxième à gauche, montrent combien de fois les termes qui la composent sont cités en même temps que la collaboration, la relation, la coopérative, qui représentent les caractéristiques de la coopération dans ce secteur d'activité.

### D - Classement

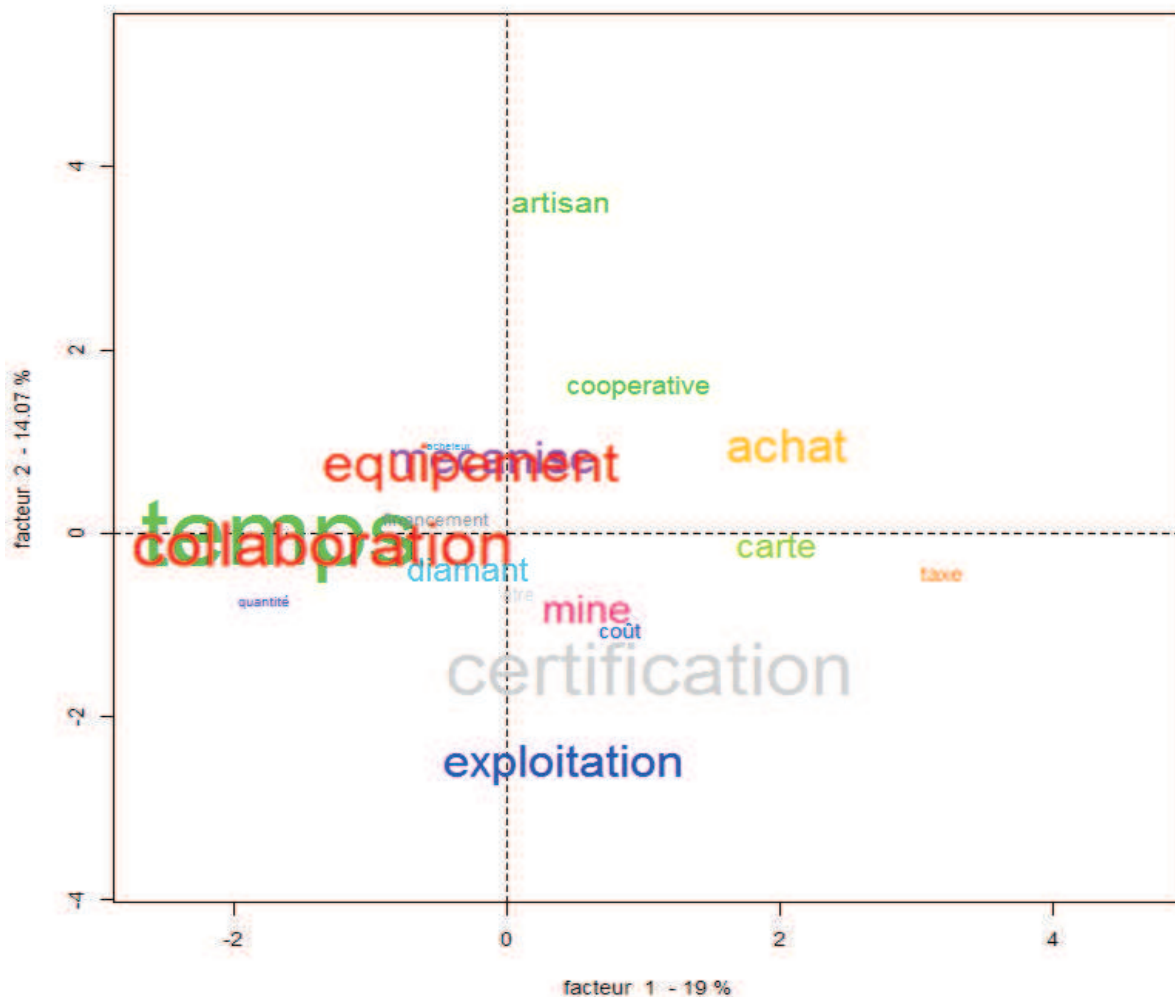
L'algorithme a pu déterminer 5 classes et 65.97% des segments ont pu être classés, ce qui démontre une bonne qualité de l'analyse. Rapidement, on est amené à une lecture lexicale conformément à la figure 29 suivante :



La lecture lexicale de cette figure renvoie de façon la plus évidente aux vocables retenus dans l'explication de l'efficacité de la coopération dans ce travail. C'est ce que renseignent les formes comme « **temps** », « **financement** », « **équipement** », « **quantité** », « **coût** », « **certification** », etc, les plus fréquentes. Dans la première branche, on voit premièrement les classes 5 et 1, avec toutes deux 41,1% des formes, ressortir les termes : équipement, certification et financement, qui représentent les objectifs des TPE en coopération. Deuxièmement, on voit les classes 4 et 3, avec toutes deux 41 % des formes, ressortir des termes : temps, coût, certification et quantité, qui représentent les mêmes objectifs poursuivis par les TPE en coopération.

La deuxième branche est composée par une seule classe (2), qui fait ressortir sans doute aussi le terme certification.

## E - Figure 30 : Analyse factorielle de composantes



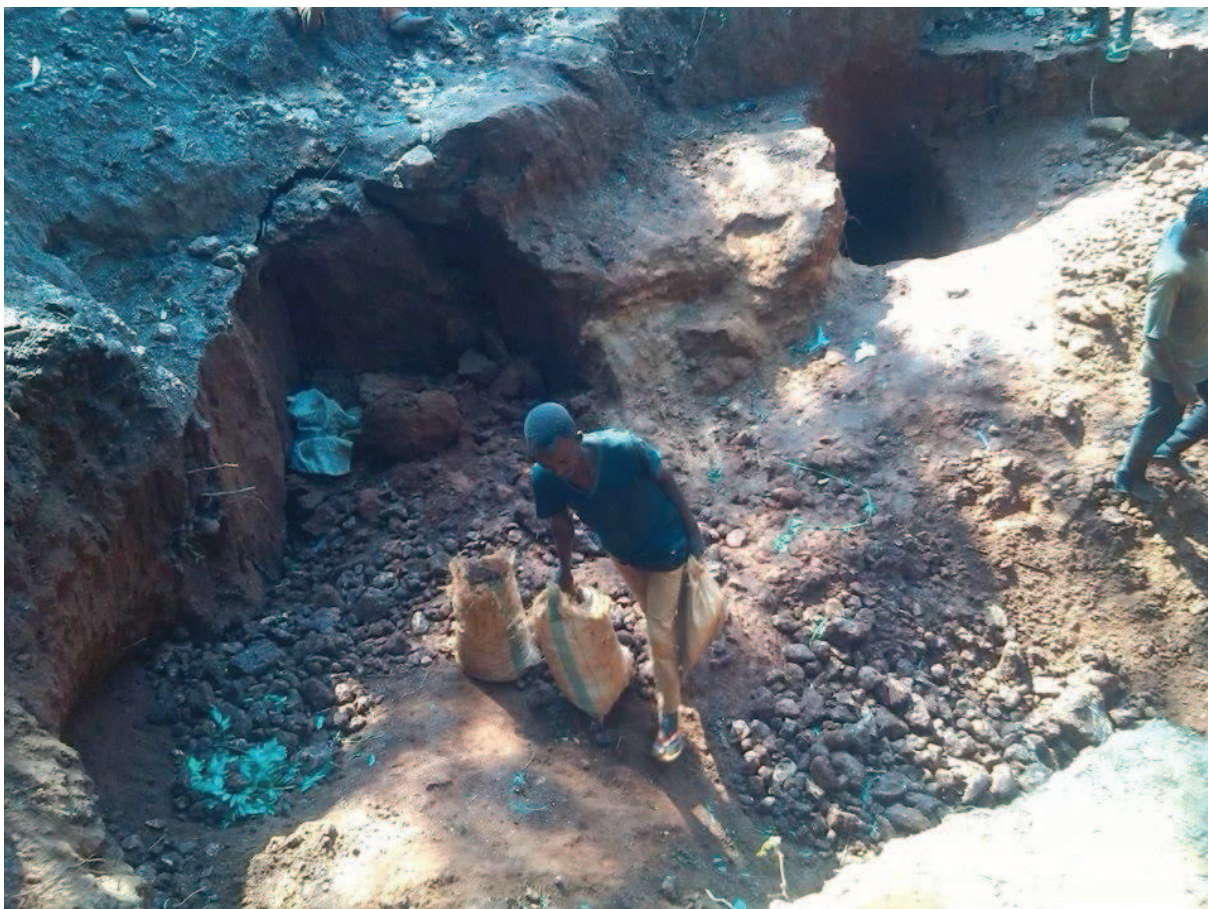
L'examen de cette figure de l'AFC ci-contre ne fait pas clairement la distinction lexicale, mais permet de saisir les objectifs globaux de la coopération dans ce secteur. C'est ce que renseignent la présence dans la figure, des termes tels que temps, équipement, financement, coût, quantité, certification.

### § 4 - Analyse des données de l'observation

Nous faisons le choix dans ce paragraphe, de réaliser notre analyse sur la base des données primaires observées sur le terrain pour rapprocher les concepts et théories développés. D'après Bernard Guillot (2009), l'observation est une source essentielle d'informations pour bien situer l'objectif de recherche et faciliter son analyse. L'analyse s'efforce de montrer à travers les images de terrain et les extraits de discours des répondants



(Bizeul, 1998), les bénéfices du passage d'une stratégie individuelle à une stratégie collective dans cette activité.



*Photos prises dans une mine artisanale de Lukelenge, le 24 mai 2016*

Ces deux premières images représentent une extraction faite à ciel ouvert par des artisans en dehors de la coopération. Comme illustrent les images, les mineurs artisanaux utilisent des pics et des bêches pour creuser. Les graviers sont ensuite chargés et transportés dans des sacs. L'utilisation d'un tel outil rudimentaire suite au manque de financement et de la mécanisation, produit des faibles rendements et corrobore sans doute

la sous-productivité dans l'EAD telle qu'évoquée par le DDI (2010). C'est dans ces conditions difficiles, que la perspective de performance offerte par la mécanisation, telle qu'expliquée dans le deuxième chapitre de cette thèse, devient pertinente.





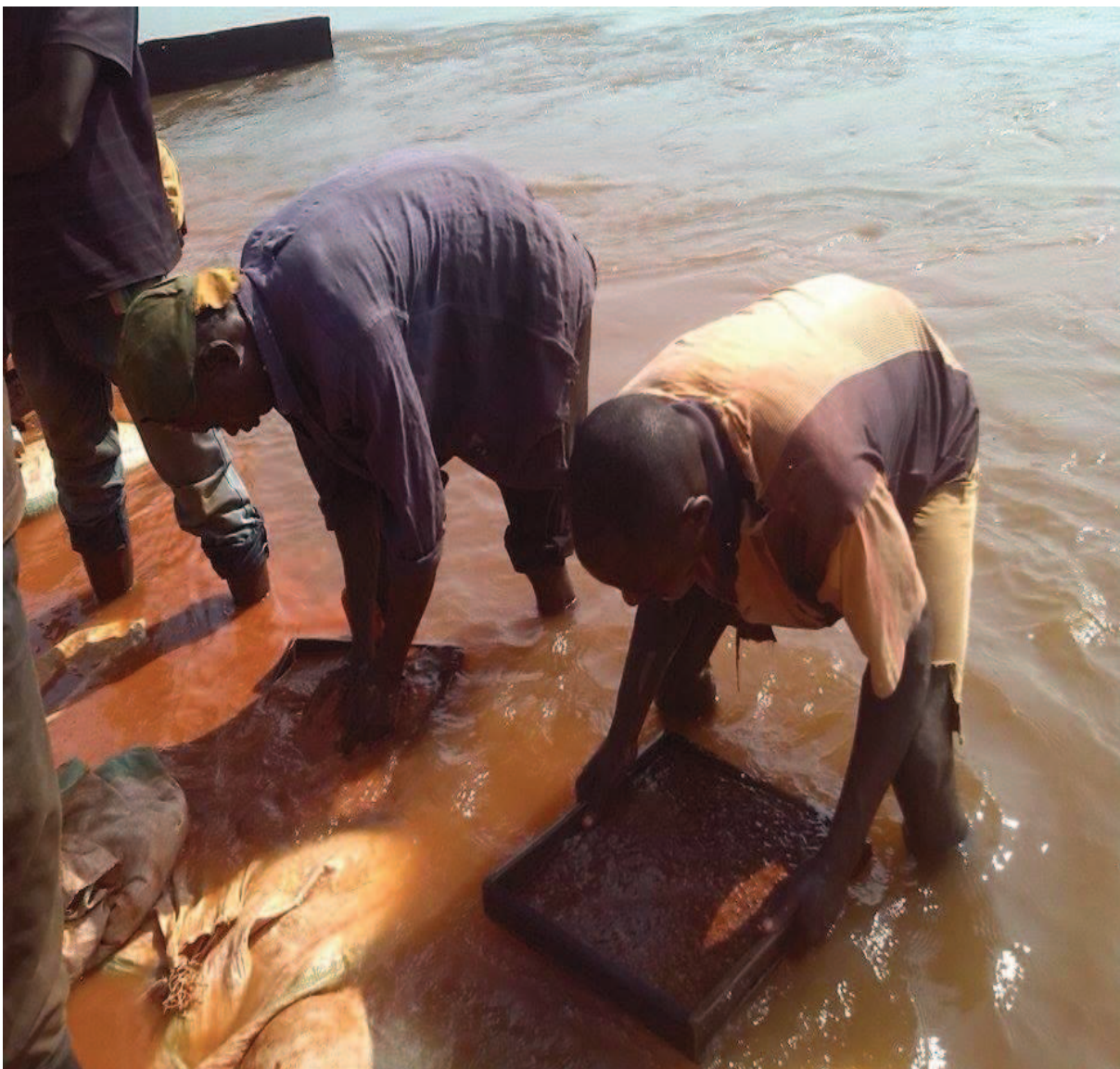
*Photos prises dans une mine de lukelenge, le 24 mai 2016*

Cette deuxième catégorie d'images, illustre le cas d'une galerie souterraine où les mineurs artisanaux n'évoluant pas en coopération, creusent des trous circulaires d'environ 90 centimètres seulement, mais pouvant atteindre 35 mètres de profondeur. Comme dans le cas précédent, les outils utilisés sont les bêches et les pics. Pour sortir les graviers, un mineur au fond de cette galerie les charge dans les sacs, qui sont ensuite évacués à l'aide d'une corde et d'un treuil contrôlé par d'autres mineurs à la surface de la galerie. Selon le DDI (2010), « *des tels puits, présentent de nombreux dangers, tels que le manque d'oxygène dans la galerie et le risque de chute de pierres et d'effondrement de tunnels* ». Ce qui conduit très souvent à des accidents dans l'exploitation des mines artisanales de diamants. Des telles galeries souterraines, aggravent le phénomène d'érosions et prédisposent le terrain à divers accidents en le rendant aussi impropre aux activités agricoles, du fait qu'elles restent ouvertes et non remblayées (Shomba Kinyamba et Olea Nonga, 2015).



*Photos prises dans une mine de Bakwa tshimuna, le 25 mai 2016*

Cette troisième catégorie d'images, montre la conséquence d'une extraction minière artisanale faite par des artisans de manière individuelle. Ce qui confirme les théories selon lesquelles, l'extraction de la mine artisanale contribue à la destruction de l'écosystème et cause des sérieux problèmes aux populations vivant aux alentours. A la longue, des tels puits abandonnés, occasionnent des érosions et constituent un danger permanent pour l'environnement (DDI, 2010 ; Shomba Kinyamba et Olea Nonga, 2015). Visiblement, cette partie de terre ne sera plus exploitable ni pour l'agriculture, ni pour l'élevage, apportant ainsi des conséquences négatives sur la situation alimentaire dans la région.



*Photos prises dans une exploitation hors coopérative, le 17 mai 2016.*

Cette quatrième catégorie d'images, représente une exploitation communément

*Etude de la performance de la coopération par le capital social dans un environnement difficile*  
*Thèse de José Ngidjima Loleke Lotshangola*

appelée « la **plongée** », au sein de laquelle les mineurs artisanaux plongent dans la rivière, sans équipement et extraient les graviers, qu'ils déposent dans les sacs, qui sont ensuite rattachés à une pirogue. Comme illustrent les images, les mineurs artisanaux séparent ensuite et à la main libre, les graviers du minerai trouvé. Avec une telle exploitation, au-delà du fait que la qualité de la productivité est médiocre, on peut s'imaginer le risque de la contamination des eaux et l'impact que cela peut causer sur l'aquatique et sur les hommes.



Photo prise dans une mine de la COOMIKAS aux environs de Mbujimai, le 22 mai 2016

Cette image d'un puit large et sécurisant par rapport aux précédents, démontre le passage de l'extraction artisanale individuelle à une extraction commune réalisée dans la COOMIKAS. Ce qui corrobore les différents discours des répondants :

*« Depuis que nous travaillons en collaboration, nos puits sont devenus larges et ne constituent plus un danger »* (\*\*\*\* \*act\_2 \*cat\_a \*expacoop\_2), annexe 8.

*« La collaboration nous permet d'élargir nos puits et d'éviter les accidents »* (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1), annexe 10.

D'une ou d'une autre manière, cette expression est reprise plusieurs fois dans les discours des répondants appartenant à la coopérative COOMIKAS.



Cette image est tirée d'une exploitation artisanale commune faite entre la coopérative COOMIKAS et un acheteur de diamant de mbuti-mai propriétaire des dragues. Ce dernier possède ces matériels parcequ'il travaillait avant comme exploitant de diamants. Actuellement, il préfère tout seulement acheter les diamants chez les artisans ou donner ses matériels dans le cadre de la collaboration. Une telle collaboration permet aux artisans de faire usage du matériel dont ils ne sont pas capables d'avoir individuellement.



Photo d'une exploitation commune entre la coopérative COOMIKAS et la COODEKA

Cette image est tirée d'une exploitation artisanale commune faite entre la coopérative COOMIKAS et la COODEKA. Ce qui nous met davantage, en cohérence avec les concepts d'apprentissage et d'avantages, développés dans la partie théorique pour expliquer la performance de la coopération.

D'abord, en ce qui concerne l'apprentissage, le développement du potentiel humain extrait de la littérature socio-économique comme la dynamique de mobilisation des compétences, permet de comprendre la compétence comme un processus en construction permanente où se mêlent l'acteur individuel et le collectif (Bernard Guillot, 2009). C'est aussi le cas de la théorie de la création de la connaissance développée par Nonaka et Takeuchi (1997), qui soulignent, que la fonction première de l'entreprise est de créer un avantage concurrentiel basé sur le savoir collectif et que le rôle du manager est d'orienter les activités de création des connaissances. A travers l'usage de ces matériels mécanisés, grâce à la coopération, les TPE s'approprient des connaissances susceptibles d'être utilisées ultérieurement dans leur activité. Ces connaissances contribuent également à favoriser des nouvelles collaborations et à faciliter le dialogue pendant la réalisation d'objectifs communs. C'est, ce qui ressort des discours des répondants :

*« Avec la collaboration, je connais les qualités de diamants, comment vendre le diamant et comment utiliser une drague » (\*\*\*\* \*act\_22 \*cat\_a \*expacoop\_22), annexe 8.*

Dans le même temps, une convergence s'établit entre ces différentes images d'exploitation commune, les analyses fournies par le logiciel et les étapes relevées dans



notre modélisation de la performance de la coopération dans cette activité. Comme on le constate, une telle exploitation commune, permet aux artisans de faire usage de la drague, susceptible d'augmenter le volume de production dans un délai réduit. La drague les épargne également de plonger dans l'eau. Il s'agit donc ici, de ce qu'on peut appeler des résultats tangibles qui se traduisent dans l'opérationnalisation de la performance de la coopération des TPE minières. Plusieurs répondants soulignent cet aspect de la performance (utilisation de l'outil mécanisé, augmentation de la production et accès au financement), réalisée grâce à la coopération :

*« L'utilisation de l'équipement mécanisé nous aide à augmenter la quantité de nos diamants »* (\*\*\*\* \*act\_2 \*cat\_a \*expacoop\_2), annexe 8.

*« Dans la collaboration, nous augmentons la quantité de production »* (\*\*\*\* \*act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4), annexe 9.

*« En coopérative, nous bénéficions des équipements ou de financement »* (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1), annexe 10.

A partir de là, on peut donc affirmer, que la coopération induit à la transformation dans la pratique d'activités des TPE minières. Cette transformation s'opère tant au niveau des puits qui deviennent larges et sécurisants, de l'usage de l'équipement mécanisé, qui réduit le temps et la consommation de l'énergie physique, de la connaissance acquise mais aussi de l'augmentation du volume des carats. C'est de cette façon, que la coopération des TPE minières s'inscrit dans une perspective de performance, qui se traduit dans le changement de pratiques, dans la qualité et dans l'innovation permanente dans cette activité.

## **Section 2 - Discussions et essai de conceptualisation théorique**

Dans cette section, avant de procéder au point sur les implications, nous cherchons d'abord à rendre compte de l'action coopérative finalisée dans l'exploitation artisanale de diamant, conformément à l'analyse faite et aux données recueillies. Pour cela, premièrement, deux niveaux de coopération peuvent être envisagés ; chacun d'eux étant considéré comme moyen d'accès aux ressources, qui facilitent l'acquisition de l'avantage et la performance pour les TPE minières (Levy et al, 2003 ; Quintana-Garcia et Benevides-Velasco, 2004 ; Dana et Granata, 2013). Ces deux niveaux facilitent ensuite l'acheminement des différents points sur la partie discussions. Ensuite, nous présentons les implications managériales de notre recherche.

## § 1 - Les niveaux de la coopération dans l'EAD : interne et externe.

### A - La coopération interne

L'analyse menée tout au long de nos travaux de recherche nous permet de proposer une définition à ce premier niveau de coopération. En effet, plusieurs définitions trouvées dans la littérature conduisent à penser, que la coopération relève d'une action collective entre concurrents. Cette Hypothèse est bien présente dans la définition de Bengtsson et Kock (1999) selon laquelle, « *la coopération est une relation entre concurrents directs* ». C'est aussi ce que pense Julien Granata (2014), qui indique, que la coopération traduit une relation de collaboration entre concurrents.

A cet effet, les coopératives minières artisanales au kasai, qui regroupent au sein d'elles des TPE strictement concurrentes et indépendantes, qui choisissent de collaborer pour faire face aux difficultés de l'environnement et atteindre des objectifs particuliers, tout en restant concurrentes, constituent ce premier niveau de coopération dans ce secteur. C'est, ce qui ressort des discours des acteurs interviewés :

*« La collaboration se fait d'abord entre nous les artisans au niveau de la coopérative »* (\*\*\*\* act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4), annexe 8.

Les difficultés et la complexité de l'environnement congolais, ainsi que le degré de la concurrence dans ce secteur de diamants, sont des facteurs à l'origine de cette coopération entre TPE concurrentes, conformément à cette déclaration :

*« C'est dans l'objectif de surmonter les coûts et taxe, et d'accéder à l'équipement mécanisé, que nous nous regroupons en coopérative »* (\*\*\*\* act\_12 \*cat\_a \*expacoop\_12), annexe 8.

Dans la littérature, plus l'environnement est complexe, plus il est favorable au développement des collaborations entre concurrents (Döllinger et Golden, 1992). Dans cette perspective d'environnement complexe, la littérature souligne, que les très petites entreprises sont vulnérables, et complètent leurs ressources insuffisantes en adoptant des stratégies de coopération spécifiques (Julien Granata et al, 2015 ; Ashley et Fombrun, 1983).

Ce premier niveau de coopération se fait entre artisans indépendants et concurrents, mais basée sur des principes d'économie sociale et solidaire ainsi que sur le principe d'entrepreneurships coopératif<sup>86</sup>. Les grands concepts de l'indépendance, d'égalité, de confiance mutuelle, de réciprocité, mais aussi de solidarité, qui caractérisent l'ESS constituent le fondement de cette forme d'entreprendre ensemble :

*« Avant de parler de la collaboration avec les acheteurs et autres concurrents, il faut dire que tous les artisans de la coopérative doivent*

---

<sup>86</sup> Dans le contexte actuel fait de capitalisme, le mouvement coopératif devra inévitablement chercher à innover afin de demeurer viable et de s'adapter aux besoins des membres et aux exigences du marché, sur la base de ses atouts et spécificités. C'est cela, qu'on qualifie d'entrepreneurships coopératif.

*avoir l'esprit d'équipe et de réciprocité* » (\*\*\*\* \*act\_8 \*cat\_a \*expacoop\_8), annexe 8.

Les liens de proximité, la confiance et les valeurs partagées au sein du réseau ainsi que les organisations sociales, qui fondent les principes de l'économie sociale et solidaire, constituent les modalités efficaces de coordination de ce niveau de coopération.

*« Dans notre coopérative, nous sommes en majorité des amis, on a la confiance les uns aux autres »* (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1), annexe 9.

On l'aura compris, elles se créent à partir des réseaux d'affinité, qui s'établissent à partir des relations affectives, au sens d'Olivier Devillard (2001).

Ces coopératives minières artisanales, sont comparables dans la littérature, à ce que Christophe Assens (2011) désigne sous le terme d'entreprise réseau lorsqu'il étudie les coopétitions au sein de l'Union nationale des coopératives agricoles d'élevage et d'insémination animale (Unceia). Elles peuvent aussi se comparer aux collaborations de type communautaires étudiées par Dameron (2009) dans le cadre de son travail de thèse sur la généralisation de la coopération dans une équipe projet. Mises dans la logique de création d'organisations sociales qui favorisent la confiance au sein de la coopération, on peut les associer à ce que Julien Granata (2014) illustre lorsqu'il aborde l'odyssée amicale des vignerons du pic saint-Loup. Ces organisations sociales en dehors des activités de la coopération, peuvent être interprétées comme une forme de socialisation, qui renforce la confiance entre les partenaires :

*« En dehors de la coopérative de diamants, nous nous organisons de plusieurs façons, comme dans Likelemba et sans confiance, on n'y arriverait pas »* (\*\*\*\* \*act\_2 \*cat\_a \*expacoop\_2), annexe 9.

*« Lorsque vous recevez des partenaires de likelemba chez vous, vous organiser un repas et un verre »* (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1), annexe 9.

Julien Granata (2014) aborde d'une autre forme cette socialisation à travers la chorale, un club de volley-ball, des pratiques de cyclisme, des séjours de ski, des voyages et des fêtes de reveillon de nouvel an, qui contribuent à la consolidation des liens entre acteurs concurrents, aux échanges d'informations et d'autres opportunités d'affaires au sein du syndicat du Saint-Loup.

Ces coopératives imposent ensuite aux artisans membres un certain nombre de pratiques acceptées par le système de certification de Kimberley (2002) et par le gouvernement pour être reconnue officiellement comme coopérative minière et certifier ainsi leurs produits. Ces nouvelles pratiques inscrivent alors les artisans (TPE) et leur coopérative dans une stratégie qualité/certification et performance.

L'entrepreneurships qui caractérise ce premier niveau de coopération interne, est définie dans la littérature comme un processus par lequel un groupe de promoteurs d'entreprises mobilise des ressources humaines, matérielles et financières dans le cadre de lancement d'une nouvelle activité collective qu'ils gèrent de façon rentable pour satisfaire leurs besoins ou ceux de la communauté locale (Guy Tchami, 2004). L'entrepreneurships coopératif apporte la créativité, l'innovation, la gestion stratégique au sein des mouvements coopératifs (Guy Tchami, 2004). En français, désigné sous le terme « *d'entrepreneur coopératif* » ça veut dire une volonté constante de prendre des initiatives et de s'organiser compte tenu des ressources disponibles pour atteindre des résultats concrets. En l'absence des ressources financières et technologiques, les artisans miniers ont une ressource alternative disponible « *le capital social* », qui facilite des organisations coopératives et leur réussite.

Cela aboutie à la réduction des délais et des coûts liés à l'exploitation des mines artisanales.

*« Normalement, la collaboration conduit à la réduction des coûts, du temps de travail et à l'augmentation de la quantité de diamants »* (\*\*\*\* \*act\_22 \*cat\_a \*expacoop\_22), annexe 8.

Elles permettent également de certifier les diamants produits et le processus d'extraction. Ce qui donne l'avantage aux TPE en coopérative par rapport à celles qui travaillent isolément. C'est à ce titre, qu'elles se rapprochent des coopératives Uruguayennes d'habitat, où les coûts de la maçonnerie, de droits, d'organisation, d'administration, de gestion de fonds, etc., constituent des avantages accordés par les coopératives aux membres (Charlène Lemarié et pierre Arnold, 2015)<sup>87</sup>.

Par ailleurs, les coopératives minières constituées par les artisans miniers au Kasai, se fondent aussi sur le besoin de défense de leur activité ou de valorisation du produit local. Le diamant étant une ressource de la région, ces coopératives peuvent être considérées comme des organisations pour la défense du produit local ou de terroir<sup>88</sup> (gilles Allaire, 2010 ; Fatiha Fort et François Fort, 2006 ; Marciac et Laurent Bérard, 2005).

En réunissant des concurrents indépendants, elles constituent une forme de coopération, par conséquent, elles n'échappent pas non plus à la logique de tension, de conflit et d'opportunisme et ce, en dépit du fait qu'elles se fondent sur une base idéologique d'économie sociale et solidaire. L'analyse socio-économique des organisations coopératives (Vienney, 1982) cité par Vézina et Messier (2009) souligne que l'activité de l'organisation

---

<sup>87</sup> Ces coopératives du système uruguayen sont destinées à des populations de faibles ressources économiques ou de classes moyennes primo-accédantes (Charlène Lemarié et pierre Arnold, 2015).

<sup>88</sup> Un produit qui tire son authenticité et sa typicité de son origine géographique, l'expression d'un lien intime entre le produit et son terroir (caractéristiques géologiques, agronomiques, climatiques, historiques d'une zone géographique, et des disciplines humaines, des conditions de production spécifiques pour tirer le meilleur parti de la nature) (Marciac et Laurent Bérard, 2005).

coopérative s'inscrit aussi dans une économie de marché, caractérisée par la logique de concurrence. Génératrices de complémentarités susceptibles de donner lieu à des partenariats (Levesque, 2001), elles sont également source d'une certaine hétérogénéité partenariale (Vézina et Messier, 2009). Or, soulignent Vézina et Messier, qui s'appuient sur les écrits de Kale et al, (2000), l'hétérogénéité partenariale apparaît aussi comme un terroir fertile aux conflits et à l'opportunisme. C'est, ce qu'illustre l'idée de Christophe Assens (2011), selon laquelle : « *des conflits en coopération peuvent surgir du fait que certains partenaires s'impliquent volontairement dans l'action collective et d'autres ne s'impliquent pas mais profitent seulement des avantages qu'elle procure* ».

Sur la base de ce corpus, nous construisons la définition suivante pour la coopération interne :

**Encadré 7** : *La coopération interne dans l'exploitation artisanale de diamants se fonde sur l'accès aux ressources externes rares, de défense de l'activité et du produit local ainsi que d'entraide. Les actifs relationnels issus du capital social, en particulier la confiance, la réciprocité, la proximité et les valeurs partagées, assurent sa coordination et sa performance.*

## **B - La coopération externe**

Grâce à la reconnaissance officielle et la certification, obtenues au premier niveau de coopération, c'est-à-dire la coopérative, les artisans membres bénéficient ainsi de la confiance d'autres acteurs du secteur dont les concurrents industriels et les acheteurs de diamants. Ce qui favorise un deuxième niveau de coopération entre les artisans en coopérative et les autres acteurs concurrents du secteur.

*« A partir de la coopérative, nous avons la confiance des autres acteurs de la région et la facilité de négocier les conditions de collaboration. La coopérative nous permet aussi de faire le choix sur les acteurs avec qui on doit nouer des collaborations »* (\*\*\*\* \*act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4), annexe 8.

*« En coopérative, nous bénéficions des équipements ou de financement. Les acheteurs acceptent de préfinancer l'extraction de nos mines artisanales »* (\*\*\*\* \*act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4), annexe 9.

Cela permet d'acquérir des nouvelles compétences, des nouvelles technologies, de réduire davantage les délais et coûts d'extraction et de répondre aux préoccupations de développement durable. Une telle coopération, est avantageuse et pour les TPE et pour les autres concurrents partenaires.

*« La collaboration est positive et pour nous les acheteurs et pour les artisans exploitant le diamant. Pour les acheteurs, elle permet d'acheter les diamants dont on a l'assurance de certification et pour les artisans, de vendre sans contrainte leurs produits » (\*\*\*\* \*act\_34 \*cat\_b \*expacliient\_2), annexe 8.*

Dans la pratique, cette coopération externe est possible de trois façons :

- Premier cas : les entreprises industrielles, qui disposent des compétences et matériels nécessaires, estiment que l'exploitation d'une mine n'est pas rentable industriellement et décident de collaborer avec les artisans, qui le font artisanalement (impartition des capacités). Concrètement, une telle collaboration présente des avantages pour les deux parties : elle permet aux artisans de mécaniser une partie de l'extraction, de réduire les délais et les coûts liés à l'exploitation d'une mine artisanale, et aux concurrents industriels, d'utiliser des équipements, qui resteraient sans emplois et de réduire certaines charges sociales liées au personnel.
- Deuxième cas : des acheteurs et concurrents propriétaires d'équipements et des fonds, décident de collaborer avec les artisans en mécanisant l'exploitation d'une mine (impartition des capacités). Dans ce cas, la collaboration présente les avantages ci-après aux partenaires : les artisans réduisent les coûts et délais, mécanisent l'extraction de la mine et trouve un financement, qu'ils n'auraient avoir en dehors de la coopération. Les autres concurrents bénéficient l'exclusivité et le monopole dans l'achat des diamants issus de cette exploitation. Ils bénéficient aussi d'un pourcentage en nature sur les diamants produits.
- Troisième cas : les artisans dépourvus des savoirs faire et des matériels, sollicitent la collaboration des industrielles ou des acheteurs pour faire usage de leurs outils mécanisés dans une mine artisanale où les graviers sont difficiles à exploiter où lorsque les dépôts alluviaux sont dans les rivières (impartition des compétences). Les gains issus de cette collaboration, sont comparables à ceux que les parties bénéficient aux deux premières.

Pour saisir la pertinence de ce deuxième niveau de coopération, nous nous référons dans la littérature, aux travaux sur les alliances stratégiques ainsi qu'aux principes qui conduisent aux motivations à coopérer et aux gains tirés au sein des alliances stratégiques (Barnard, 1938). Ce qui nous permet d'associer ce niveau de coopération externe à ce que Dameron (2000) désigne sous le concept de coopération complémentaire basée sur la rationalité calculatoire. Brandenburger et Nalebuff (1996), définissent la coopération comme une relation entre complémentaires.

Ce deuxième niveau de coopération, renvoie aussi aux travaux tels que celui de F. Taylor (1911) sur la division du travail ou de Roux (2006), qui aborde les partenariats

d'impartitions<sup>89</sup>. C'est vraisemblablement ce qu'Olivier Devillard (2001) désigne sous les termes des réseaux, qui se forment sur la nécessité opérationnelle. Ou encore ce que Christophe Assens (2013) qualifie de réseau reticulaire d'entreprises indépendantes et autonomes, où la répétition des échanges transforme une relation fondée initialement sur la méfiance en relation fondée sur la confiance. Des échanges perdurent et se multiplient dans un tel réseau, parce que des mécanismes de socialisation comme les visites, l'honnêteté, la sincérité, etc, renforcent la confiance entre coopétiteurs.

*« Ce qui peut me pousser de quitter la collaboration, c'est le manque de sincérité et d'honnêteté des autres partenaires, la mauvaise négociation des prix, la malhonnêteté, le non-respect d'engagements, la paresse, le manque de bénéfice, etc ». (\*\*\*\* \*act\_4 \*cat\_a \*expacoop\_4), annexe 9.*

Granovetter (1985) parle de cette forme de socialisation qui prend le relais afin d'encadrer la connivence des membres du réseau dans des représentations partagées, dans des rites de socialisation comme le parrainage et dans l'harmonisation des comportements collaboratifs visant la solidarité (Christophe Assens, 2013). C'est sans doute aussi ce qu'illustre Julien Granata (2014) à travers les voyages de sky ou des fêtes de dégustation dans l'odycée amicale du Pic saint Loup.

Les multiples interactions répétées entre concurrents dans une telle coopétition, renforcent la confiance et la réciprocité entre partenaires, et créent un ordre social, qui à son tour contribue au développement des nouvelles collaborations et opportunités diverses. Selon Hayek (1998), l'ordre social correspond à un ensemble de règles sociales, créées par les interactions entre acteurs économiques à l'occasion de leurs activités et en vue de satisfaire leur bien être individuel. En étudiant les réseaux non-hiérarchiques, Accard et Assens (2010) soulignent, que ces règles sociales, sont créées de façon intentionnelle ou non, et de façon consciente ou pas, par les acteurs eux-mêmes.

Ces différentes analyses nous permettent de définir la coopétition externe dans l'exploitation artisanale de diamants de la manière suivante :

***Encadré 8 : La coopétition externe dans l'exploitation artisanale de diamants, se fonde sur l'accès aux ressources externes et se développe grâce aux interactions strictement économiques entre concurrents. La congruence d'intérêts, le bénéfice attendu de l'action collective, le partage de bénéfice et l'ordre social spontané, constituent les modalités de sa coordination et de son efficacité.***

<sup>89</sup> L'impartition consiste à une action par laquelle un agent économique charge un autre agent de la production d'un bien, destiné à entrer dans la combinaison d'un produit final de l'agent importateur (Barreyre, 1968, p.23). Il peut s'agir de l'impartition des capacités (si le donneur d'ordres choisit de déléguer une partie de la réalisation d'une tâche, alors qu'il a des équipements et savoirs faire nécessaires) ou des compétences (lorsque le donneur d'ordre ne possède ni compétence, ni équipement, nécessaires à la réalisation de cette tâche) (Barreyre, 1992).

Ces deux niveaux de coopération (*interne* et *externe*), constituent une innovation organisationnelle majeure dans cette industrie de diamants. Pour Julien Granata et al (2015), la coopération peut être décrite comme une forme d'innovation organisationnelle. Elle est un moyen novateur pour les entreprises, et cela davantage pour les TPE minières pour faire face aux faiblesses en ressources et à l'incertitude de l'environnement, au sens de Julien Granata et al (2015).

Cette innovation organisationnelle est vue dans le sens de l'amélioration de la structure organisationnelle ou dans les relations avec d'autres organisations (Hipp et al, 2000). L'innovation organisationnelle dans l'exploitation artisanale de diamants, consiste d'une part à l'adaptation des ressources du capital social local en lieu et place des ressources financières et technologiques, et à l'usage ingénieux de ces ressources pour résoudre les problèmes de l'environnement difficile. D'autre part, cette innovation se situe dans l'exploitation des réseaux à deux niveaux (interne et externe) pour accroître l'avantage et les performances individuelles des TPE.

Ces deux niveaux de coopération semblent être suffisants pour qualifier « **la coopération multi-acteurs à deux niveaux** », dont l'efficience et l'efficacité font appel à la question du capital social (J Coleman, 1988 ; P Bourdieu, 1980 ; M Granovetter, 1937 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Birhashirwa, 2010). Elle est multi-acteurs par le fait de mettre en relation plusieurs acteurs concurrents et à deux niveaux, par le fait que deux niveaux de réseau soient exploités. Sa performance par le capital social, trouve la pertinence par rapport aux définitions de la coopération trouvées dans la littérature ainsi qu'à son caractère paradoxal sources des tensions et conflits (Chen, 2008) et surtout par rapport à la question d'opportunisme (Christophe Assens, 2011 ; Julien Granata et al, 2015) ou d'intérêts divergents décrits par la théorie d'agence (Jensen et Meckling, 1977). C'est cela, que cette thèse illustre à travers ses quatre chapitres, ce qui conduit à la qualifier comme un processus socio-économique, qui prend toute son explication à partir du réseau.

## **§ 2 - La coopération dans l'EAD, un processus socio-économique ?**

La coopération est souvent décrite comme une relation paradoxale, source des tensions et conflits (Pellegrin et Fenneteau, 2007 ; Famara Hyacinthe, 2012 ; Granata et Frédéric Le Roy, 2014). Il est aussi démontré dans la littérature, son caractère fragile et instable (Das et Teng, 2000), lié à l'opportunisme présumé des partenaires (christophe Assens, 2011 ; David Salvetat et Mickael géraudel, 2011 ; Julien Granata, 2014). La thèse illustre cependant, que faire correspondre la coopération uniquement à un accord de type contractuel, risque de ne pas prendre en compte l'importance de nombreux éléments hors contrat nécessaires à sa performance. Nous la décrivons ici, comme une stratégie relationnelle qui peut inclure le contrat, mais aussi qui dépasse le contrat pour mieux appréhender les éléments sociaux qui émaillent avant et pendant son exécution. Dans cette réflexion, le réseau social est introduit comme un outil de l'analyse de ce type de stratégie.



Enfin, un schéma global du processus social, qui mène à une coopération multi-acteurs à deux niveaux est tiré de cette réflexion. Dans cette perspective, les différents réseaux auxquels les acteurs en relation sont connectés, constituent un point de passage obligé à l'implémentation d'une coopération multi-acteurs à deux niveaux. Le rapprochement et la proximité dans les liens entre les acteurs en relation, mais aussi avec d'autres acteurs, au niveau des groupes sociaux, peut être vu dans cette analyse, comme un facteur essentiel du déclenchement de cette forme de coopération, mais aussi comme une étape importante de sa performance. Cette étape est dans tous les cas un préalable à la production des mécanismes qui facilitent la performance de la coopération. Ces mécanismes sont la confiance, la réciprocité, les organisations sociales, l'ordre social spontané et les valeurs partagées au sein du réseau.

En effet, il est admis, que de nombreux actes de la vie économique sont situés socialement et ne peuvent être implémentés efficacement sans l'existence d'une confiance mutuelle (Christophe Assens, 2013). Les résultats empiriques présentés dans cette thèse montrent, que la confiance entre les membres d'un groupe social ou d'un réseau, est susceptible de rassurer, que le comportement du partenaire est conforme aux attentes de la collaboration (P. S. Ring, A. Van de Ven 1992, L. T. Hosmer 1995, P. Hart, C. Saunders 1997). C'est ici, que le contrat écrit, même s'il était nécessaire, peut apparaître comme résultante d'une activité sociale intense en aval de son établissement et de son exécution. Des liens existants au départ entre les acteurs membres de la coopération renforcent la confiance mutuelle, qui à son tour, contribue à faire multiplier des transactions et perdurer la relation au-delà de l'exécution du contrat (Larson, 1992). La confiance mutuelle existe préalablement à tout engagement, même contractuel et réduit tous les risques liés à l'opportunisme, indique A. Larson (1992). « *Connaître les gens et reconnaître leurs compétences* », peut apparaître dans ce cas, comme un facteur important dans la relation (Larson, p. 85). De là, un processus incrémental s'enclenche qui conduit à renforcer pas à pas la confiance réciproque. À chaque fois, la confiance donnée est récompensée par une confiance rendue, et créer « *la réciprocité* ».

Plusieurs travaux de recherche ont déjà développé une série de facteurs clés de réussite de la stratégie relationnelle, susceptibles d'appuyer notre réflexion sur la performance de la coopération par le capital social. Ces facteurs peuvent être regroupés en 3 catégories : l'implication totale du management, le développement actif des relations de collaboration, et une politique de communication adaptée. Dans tous ces facteurs, la confiance entre les partenaires est une condition indispensable, sans laquelle une stratégie de coopération ne peut être performante. Cela est aussi soutenu par la présence d'une culture commune et des valeurs partagées par tous. Le franc jeu, aussi bien en cas de réussite que d'échec cimente cette confiance mutuelle et par là, joue un rôle important dans la performance de la coopération. Si tous les coopérateurs ont dans l'esprit qu'ils sont traités réciproquement de façon juste, sans être trompés, ils oseront aller plus loin et accompliront davantage les tâches communes sans conflit et tension.

Des études de psychologie de groupe et de sociologie montrent par ailleurs, qu'un engagement juste pris devant d'autres et l'usage de mots choisis, renforcent l'envie de collaborer, et partant, sont beaucoup plus fort qu'un contrat écrit. C'est dans cette perspective, que Christophe Assens (2013) souligne le cas de la validation des contrats par téléphone ou par poignée de mains, qui font la force des réseaux issus de la diaspora chinoise, indienne et Israélienne. Dans ces relations pleines de confiance, l'information circule de façon fluide et à moindre coût, encourageant ainsi les échanges de toute ressource (savoirs, finances et matériels). Julien Granata (2014)<sup>90</sup>, fait un bon regard sur ces facteurs de succès sociaux, en particulier les relations d'amitié, les relations de famille, la proximité, etc., qu'il considère comme renseignant les conditions d'un management durable de la stratégie de coopération.

Pour souligner cette importance des mécanismes sociaux dans l'engagement des acteurs en coopération, nous pouvons nous référer aussi à Macaulay (1963) qui indique, que la « poignée de main » et les concessions mutuelles passent devant un contrat écrit, considéré comme source de méfiance. Dans une relation forte de confiance, les conflits se règlent loin des tribunaux, des avocats, mais aussi des clauses contractuelles, qui ne peuvent qu'engendrer la méfiance, conformément à Macaulay (1963, p. 61), qui souligne, que les avocats ne saisissent pas l'importance des concessions mutuelles dans les affaires. La confiance conformément à ce qu'illustrent les analyses présentées dans cette thèse, agit dans une telle relation comme un mécanisme de contrôle très efficace.

La confiance mutuelle, la réciprocité et les valeurs partagées entre les acteurs concurrents, mais membres d'un réseau, contribuent à minimiser les conflits et tensions en coopération ainsi que la crainte d'une défection ou d'un comportement opportuniste des partenaires. Ces mécanismes sociaux, additionnés aux transactions répétées entre partenaires, conduisent à la production des comportements honnêtes, sincères et loyaux ainsi que d'une volonté d'en faire plus pour la bonne marche de la coopération. C'est cela, la base et la clé de la performance d'une coopération dans l'EAD, à partir de quoi, le management peut être formalisé.

### **§ 3 - Le réseau comme outil conceptuel de la coopération dans l'EAD**

Dans cette thèse, nous avons présenté le réseau comme une « trame » théorique utile, qui assure une fonction de médiation entre des concepts. Ainsi, il a été choisi comme un outil conceptuel et analytique adapté à l'étude de la coopération spécifique dans l'EAD. En tant que contexte d'action, le réseau nous permet de saisir simultanément environnement difficile et actions d'acteurs, et facilite la compréhension de leur comportement stratégique. Sur le plan théorique qui consiste à appréhender les moyens de coordination efficaces dans cette coopération, le réseau constitue une mise en contact informelle et collective en complément des modes hiérarchiques et marchands. Au plan empirique, il nous permet de comprendre le

---

<sup>90</sup>Julien Granata (2014), *l'odyssée amicale des vignerons du Pic Saint Loup, dans coopération : s'allier avec ses concurrents pour gagner*, Pearson, 2014.

processus de passage entre les deux niveaux de cette coopération. Au premier niveau, on peut dire, que le réseau regroupe les acteurs liés par les liens sociaux, la proximité et la défense du métier menacé ou du produit de terroir. Au second niveau, le réseau regroupe des acteurs rapprochés par les objectifs essentiellement stratégiques ou de compétitivité. L'activité relationnelle, dans le cadre de la performance d'une telle coopération, se joue aussi à deux niveaux :

– au premier niveau, des TPE individuelles et concurrentes se rencontrent sur l'intérêt de défendre leur métier menacé par l'environnement, d'entraide, etc. et fixent les objectifs de leur collaboration au niveau de la coopérative. Au sein d'elle, des propriétaires concurrents se font confiance mutuellement sur la base de l'antériorité des liens sociaux, du rapprochement dans le groupe social et de la proximité au niveau local. Des valeurs socialement partagées entre les membres d'une communauté et de ces groupes sociaux, jouent un rôle de premier niveau dans la coordination d'une telle relation.

– au second niveau, une organisation (coopérative), possédant la délégation de pouvoir de la part des entreprises membres de la coopération au premier niveau, décide de poursuivre un objectif commun avec d'autres acteurs concurrents du secteur. La répétition dans les interactions renforce la confiance, qui crée la réciprocité et l'ordre social, et ensemble, ils apparaissent comme des mécanismes sociaux de coordination dans cette coopération.

Ces deux niveaux se vérifient au niveau des dimensions du réseau : d'un côté, la cohésion des acteurs liés par les liens sociaux, la proximité dans le groupe social et l'antériorité dans les liens, de l'autre côté, l'intérêt commun à engager les ressources organisationnelles et donc de poursuivre un objectif commun. Le processus global qui conduit à cette forme de coopération spécifique à double niveau, met nécessairement en jeu un réseau regroupant des TPE<sup>91</sup> soit entre elles-mêmes, soit avec d'autres acteurs concurrents de l'exploitation de diamants.

Dans cette coopération, le réseau a trois caractéristiques : un réseau d'acteurs membres d'un groupe social, possédant une certaine cohésion sociale, une proximité et des liens mutuels (1) ; un réseau de décideurs stratégiques des entreprises concurrentes membres du premier niveau de la coopération (2) et un réseau d'acteurs stratégiques membres du deuxième niveau de la coopération (3). Ces trois caractéristiques du réseau concourent à une seule finalité. Cette finalité est l'avantage compétitif et la performance des TPE dans cet environnement difficile.

Le réseau est aussi appréhendé dans cette analyse, lorsqu'il permet de comprendre

---

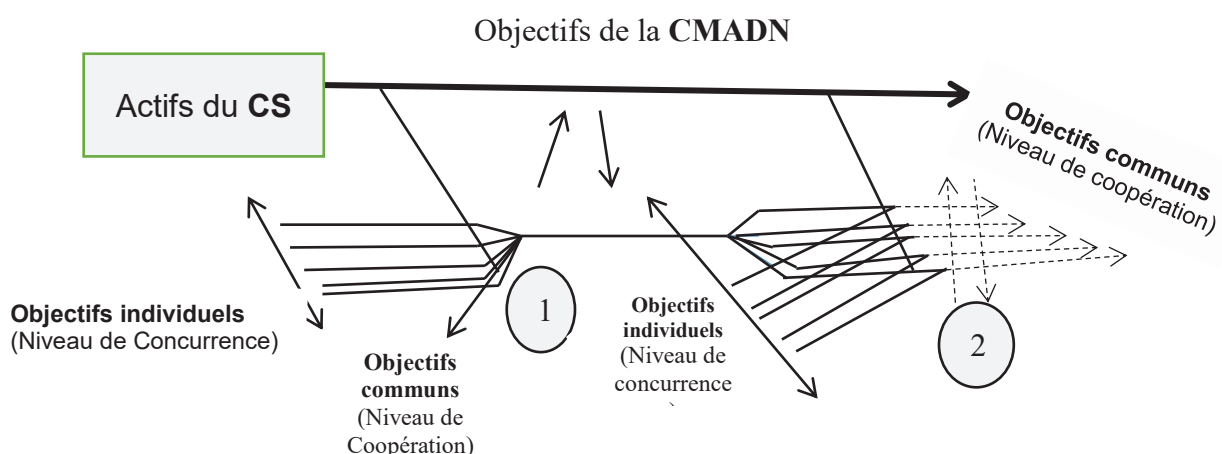
<sup>91</sup> Nous rappelons que les TPE que nous étudions ont un caractère familial et individuel. Elles sont pour la majorité composées d'un seul propriétaire. La définition de la petite entreprise donnée par Pierre-André Julien et Michel Marchesnay (1989), semble être pertinente pour situer la très petite entreprise que nous étudions ici : « elle est avant tout une entreprise juridiquement sinon financièrement indépendante, opérant dans les secteurs primaires, manufacturiers ou de services, et dont les fonctions de responsabilité incombent le plus souvent à une seule personne, sinon à deux ou trois, en général propriétaires du capital. Les classifications actuelles, tendent à s'intéresser en plus au critère de l'effectif et du CA (c'est le cas en France et à l'union européenne, qui considèrent que la TPE a un effectif compris entre 0 et 9 salariés et un CA inférieur à 2 M £).

la coopération entre partenaires autonomes et indépendants, comme une île de cohésion sociale ou de confiance dans un océan d'opportunisme et d'incertitude, conformément à ce qu'indique Christophe Assens, dans sa publication sur le management des réseaux, apparue aux éditions de Boeck (2013).

#### § 4 - Intérêts propres versus objectif commun de la coopération : enjeu de la coopération multi-acteurs à deux niveaux.

Le processus global de cette coopération ne peut se résumer par le seul concept de réseau. La rencontre de plusieurs entreprises distinctes et concurrentes à ces deux niveaux de réseau, représente aussi, autant d'organisations ayant chacune une stratégie, des objectifs et des intérêts particuliers. Ces stratégies, objectifs et intérêts propres à chaque entreprise en coopération, sont aussi susceptibles de conduire à deux types de tensions spécifiques (M. Augé 1994, p. 61). La première tension peut être liée à l'altérité : le rapport de soi à autrui, susceptible de conduire à autant de questions. L'autre entreprise poursuit-elle réellement les mêmes objectifs que nous ? Ses intérêts et ses objectifs personnels sont-ils susceptibles de s'ajuster à ceux de notre entreprise ? L'altérité fonctionne selon le registre de l'ambiguïté, les logiques individuelles ne sont compatibles qu'à un certain degré. La seconde tension peut être liée au rapport entre le singulier et le collectif dans la coopération, et fait appel au principe de l'identité et de l'ambivalence. Dans cette coopération mobilisant multiples acteurs à deux niveaux de réseau, les mêmes entreprises sont vouées à appartenir à deux niveaux, qui poursuivent des objectifs communs et en même temps être en compétition entre elles. C'est à partir de cela, que la question d'opportunisme, qui résume le paradoxe coopératif, les tensions et conflits en coopération, devient cruciale. Finalement, nous proposons de représenter ces deux dimensions de la coopération des TPE dans la figure suivante :

**Figure 31** : Intérêts divergents, objectifs communs et activités relationnelles des acteurs dans la CMADN

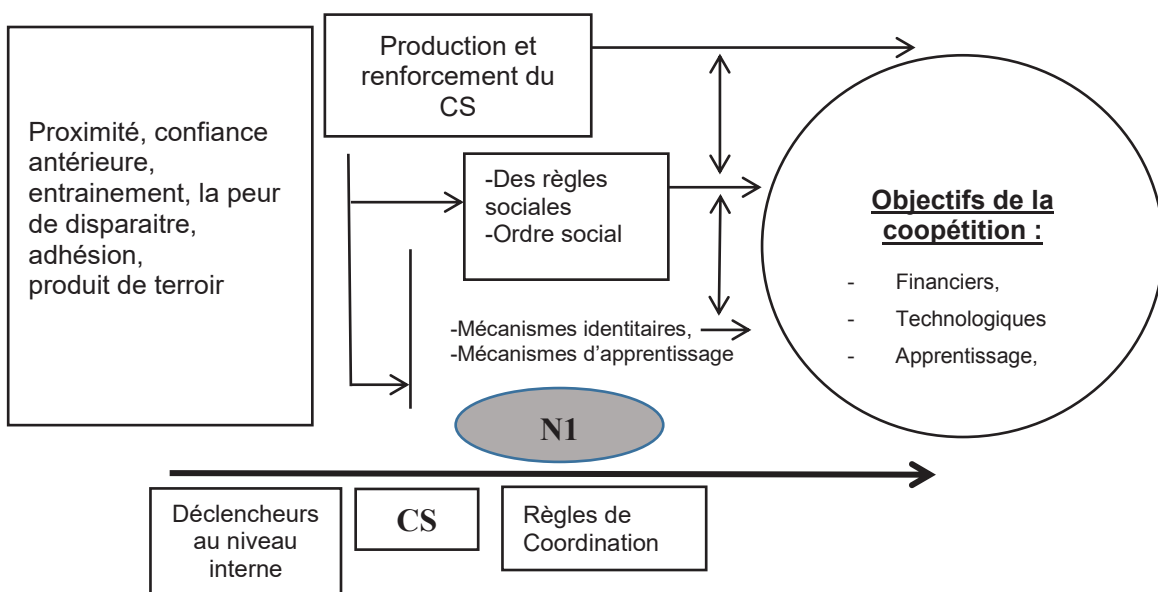


En bas de cette figure, se trouvent les objectifs des entreprises partenaires, qui sont regroupés à deux niveaux ; interne (1) et externe (2). A chaque niveau de cette coopération, s'exerce d'une part la concurrence (objectifs individuels) et la coopération (objectifs communs). En haut, s'observe l'axe sur lequel se situent les finalités des actions communes

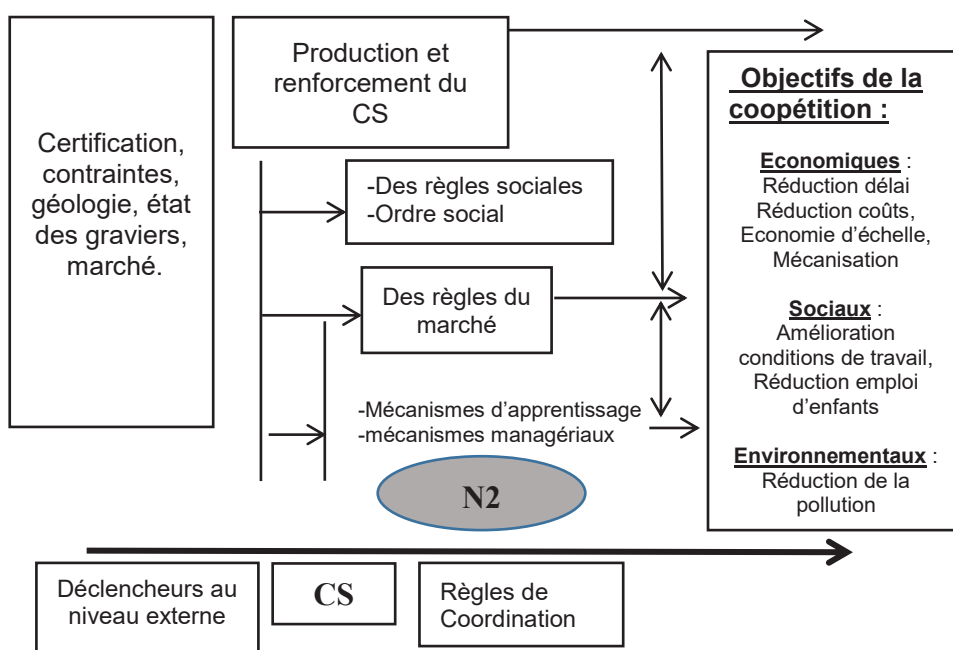
à la CMADN. Entre les deux se joue l'activité relationnelle, représentée par le rôle du capital social, qui lie à chaque niveau, des acteurs dans un réseau et produit des mécanismes de performance.

A chaque niveau, l'intérêt de l'analyse se porte sur l'interaction entre la poursuite des intérêts et stratégies individuels propres à chaque acteur concurrent, sources d'opportunité et la poursuite de l'objectif commun de la coopération qui nécessite l'engagement de tous. Ce qui n'est bien appréhendé, qu'au niveau du réseau, qui renforce le rôle du capital social. Perçue de cette manière, la coopération des TPE minières devient un processus global à deux étapes, que nous présentons de la manière suivante :

**Figure 32** : Processus de la coopération au premier réseau (niveau interne).



**Figure 33** : Processus de la coopération au deuxième réseau (niveau externe).



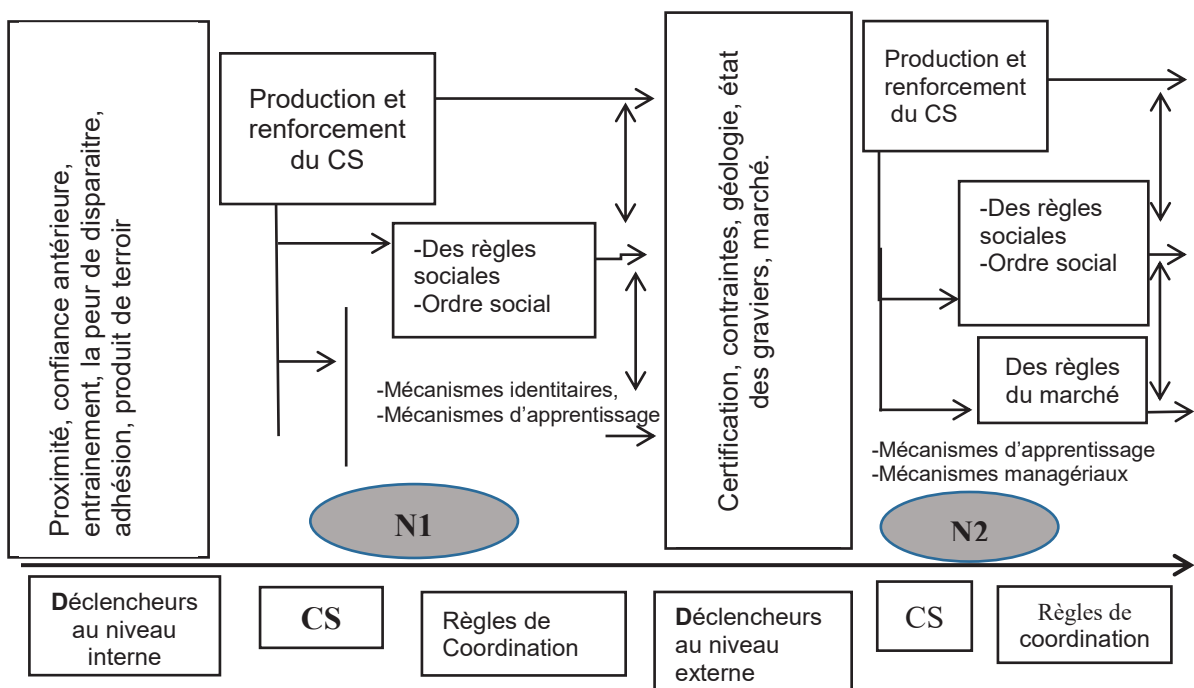
Deux situations extrêmes résument ces deux figures :

- L'une est celle d'une coopération, qui s'enclenche au premier réseau entre des dirigeants

se connaissant bien et ayant une proximité forte. La proximité sociale et l'antériorité dans les liens entre les coopérateurs, produisent un ordre social spontané, favorisent l'échange de toutes ressources à faible coût et rendent la coopération performante.

- À l'autre extrême, la coopération, qui se développe sans tissu relationnel au préalable. Les acteurs concurrents s'engagent à collaborer pour des raisons purement stratégiques. Des interactions répétées, créent un ordre social et des règles sociales très efficaces qui rendent la coopération performante.

**Figure 34** : Le processus global de coopération dans l'EAD :



Conformément à cette dernière figure, la nature des facteurs déclencheurs, les objectifs et les mécanismes de coordination de la coopération dans cette industrie ainsi que la production du capital social, varient selon les niveaux et les dimensions du réseau. Deux situations extrêmes sont aussi imaginables. L'une est celle d'une coopération qui s'enclenche entre des acteurs économiques, qui se connaissant bien et ayant une proximité forte. Il s'agit de la coopération interne, résultante de la proximité sociale et de l'antériorité dans les liens entre les coopérateurs. Cette coopération, est performante grâce à la cohésion très forte entre les acteurs, soumis à des mêmes valeurs sociales et ayant des liens antérieurs.

Dans la littérature, cette situation correspond à différents cas de figure. Des clubs<sup>92</sup> d'entreprises, souvent créés à *partir* d'un besoin des TPE et PME visant à rompre l'isolement des chefs d'entreprises, en leur permettant de disposer d'un lieu d'échanges pour débattre avec d'autres dirigeants de problématiques communes sur leur métier (export, ressources humaines, logistique, performance...), partager des expériences, rencontrer des experts et se confronter à d'autres pratiques. Les grappes des TPE ou des PME ; les entreprises de

<sup>92</sup> Selon l'assemblée des chambres de commerce et d'industrie françaises, « le club d'entreprises, s'inscrit dans une dynamique plus collaborative (promotion et valorisation des membres du club par exemple) et amener ses membres à faire ensemble des affaires, il peut être thématique, centré sur un métier et/ou territorialisé.

taille modeste, n'ayant pas la taille ou les compétences suffisantes pour mettre en place des actions nécessaires à leur développement. Dans ces conditions, la « grappe d'entreprises » ou le « système productif local » (SPL) peut constituer une réponse à ce problème. Des collaborations prenant naissance au sein d'un district industriel où les acteurs œuvrent au sein d'une même communauté (G. Becattini 1992) cité par Froehlicher (1998). Les « *keiretsu*<sup>93</sup> » japonais issus des « *ex-zaibatsu*<sup>94</sup> » (Éric Milliot, 1999), peuvent se classer aussi dans cette catégorie.

À l'autre extrême (coopétition externe), les collaborations qui se développent sans tissu relationnel au préalable. Les acteurs concurrents s'engagent à collaborer pour des raisons purement stratégiques, liées à la compétitivité. Une telle collaboration se base uniquement sur des calculs d'intérêts économiques. Dans la littérature, cette collaboration repose sur deux hypothèses : face à une globalisation des marchés, les grandes entreprises se sont recentrées sur leur cœur de métier entraînant une réorganisation des systèmes de production dans les chaînes de valeurs (1), les TPE et PME sont alors contraintes de développer des stratégies de réseaux pour atteindre une taille critique, construire des offres globales, accéder à de nouveaux marchés et accroître leur capacité technologique de production (2).

En effet, confrontées à des exigences de plus en plus fortes en termes de technologies et de performance, les TPE n'ont parfois plus les compétences internes suffisantes pour produire seules. Elles doivent alors aller chercher des ressources complémentaires, en s'associant avec d'autres partenaires ayant des problématiques communes. En se fédérant, en construisant un projet commun, les entreprises sont plus fortes et peuvent disposer d'une information privilégiée et pertinente, mettre en commun des ressources, acquérir de nouvelles compétences et accéder à de nouveaux marchés. A travers cette nouvelle source de création de valeur, elles ont donc tout intérêt à collaborer ensemble pour gagner en compétitivité. La répétition au niveau des interactions, crée une confiance mutuelle, une réciprocité et un ordre social, qui participent à l'efficacité de la relation. Plus on travaille ensemble, plus on se fait confiance et mieux on s'adapte aux circonstances. Cette conception, est trouvable dans les approches relationnelles (Dwyer et al, 1987).

### **§ 5 - La CMADN : un cycle entre réseau social et réseau stratégique**

La spécificité de cette coopétition multi-acteurs à deux niveaux, est de mener simultanément deux formes de collaboration par les mêmes acteurs pour avoir l'avantage compétitif et être performante dans un même marché. Dans le premier temps, des dirigeants des TPE indépendantes et concurrentes, se sentent proches par l'antériorité des liens

---

<sup>93</sup> Depuis le XVI<sup>e</sup> siècle, indique ÉRIC MILLIOT (1999), le confucianisme exerce une influence certaine sur la culture japonaise. Cette philosophie propose un ordre naturel où l'intérêt social prime sur l'intérêt individuel et par conséquent, valorise l'attachement au groupe et la coopération organisée entre les membres du groupe (ÉRIC MILLIOT, 1999).

<sup>94</sup> L'originalité de ces réseaux repose sur le caractère à la fois horizontal et vertical, intra et inter organisationnel, formel et informel des relations établies entre leurs membres (ÉRIC MILLIOT, 1999).

sociaux et la proximité au sein d'une même communauté locale. Jusqu'à ce niveau, on est dans la dimension d'un simple réseau social. Lorsque ceux-ci choisissent de mutualiser une partie de leurs ressources dans le but de défendre leur métier, rechercher la qualité du produit et la survie de leurs entreprises menacées, ils décident de constituer des « *coopératives* » minières artisanales. On passe alors d'un simple réseau social à un réseau d'affaires. Le groupe se donne un dessein commun, ici, la défense de l'activité et la recherche de la qualité/certification du produit. Si l'existence de liens entre ces dirigeants d'entreprises ne les conduit pas forcément à envisager une collaboration, cette dernière ne saurait, par contre, faire l'impasse sur des liens intenses entre ces acteurs, au sens de Froehlicher (1998). Cette forme de relation entre TPE artisanales fonctionne sans la présence d'un donneur d'ordre prédateur. Constituant un réseau plein d'avantages, d'autres TPE adhèrent au fil de temps. En dépit des déclencheurs, les liens sociaux, la confiance antérieure et la proximité dans les groupes sociaux, constituent des facteurs qui assurent l'efficacité et l'efficience de ce premier niveau de coopération.

La seconde phase, nous avons dit, consiste en une mise en contact des décideurs de la coopérative avec d'autres acteurs extérieurs ; entre eux, il peut ou ne pas exister des liens antérieurs, la relation se finalise autour des objectifs communs à poursuivre, souvent l'exploitation d'une mine. On passe alors d'un réseau basé sur la solidarité et l'entraide, à un réseau stratégique basé sur un calcul d'intérêts. Des multiples interactions qui auront lieu dans ce réseau, sont susceptibles de créer des nouveaux liens denses de confiance et de réciprocité, capables de perdurer au-delà de la coopération.

Dans la littérature, cette forme de coordination sociale entre des acteurs poursuivant des intérêts économiques, est énoncée par Hayek (1998) dans son concept de l'ordre social spontané, où des règles se créent consciemment ou non, entre des acteurs qui multiplient des interactions entre eux. Ce type de réseau est aussi comparable à ce qu'Assens et Accard (2010) indiquent sous le concept de réseau non-hiérarchiques où aucun acteur ne détient un contrôle de pouvoir sur les autres. Lorsque son objet est atteint, la collaboration au plan économique cesse, mais la confiance mutuelle et l'esprit de réciprocité, issus de ces multiples interactions créent des nouveaux liens, qui favorisent ensuite d'autres collaborations futures. C'est de cette activité relationnelle dense, renforcée par la confiance, la réciprocité et des valeurs partagées, qui mettent en contact des entreprises concurrentes, que vont naître les conditions d'une coordination efficace, assurées par des mécanismes sociaux.

Ce processus global de la coopération mobilisant deux réseaux, fonctionne sans la présence d'un donneur d'ordre prédateur et implique les conditions d'une coordination sous l'angle de deux catégories de mécanismes. D'abord, des mécanismes sociaux et dont l'objectif est l'obtention d'un degré de confiance suffisant. Ceux-ci définissent les conduites acceptables qui ne remettent pas en cause la confiance établie par le passé et au fur et à mesure du processus de collaboration. Parallèlement, à partir de ce soubassement social,



des mécanismes managériaux de coordination interentreprises et de marché, sont construits et mis en œuvre (G. Hamel 1991, E. Brousseau 1993). Ces mécanismes favorisant l'apprentissage inter-organisationnel, la diffusion de l'information, l'échange des ressources à faible coût et la mécanisation du processus d'extraction ou la certification, etc.

### § 6 - Les attributs et finalités de ces deux niveaux de la CMADN

A partir de nos deux définitions et du processus global de la CMADN ainsi définis, nous déterminons pour chaque niveau de coopération, les attributs et outils de coordination spécifiques dans le cadre de l'exploitation artisanale de diamant.

**Tableau 23** : Attributs de la coopération dans l'EAD

|                               | <b>Coopétition interne</b>                          | <b>Coopétition externe</b>             |
|-------------------------------|---|--|
| <b>Attributs</b>              | <i>Interactions sociales, Qualité/certification</i> | <i>Qualité/certification</i>           |
|                               | <i>Interactions économiques</i>                     | <i>Interactions économiques</i>        |
|                               | <i>Défense de l'activité</i>                        | <i>Mécanisation du processus</i>       |
|                               | <i>Défense du produit de terroir</i>                | <i>Economie d'échelle</i>              |
|                               | <i>Réduction des coûts d'extraction</i>             | <i>Réduction des coûts</i>             |
|                               | <i>Réduction des délais d'extraction</i>            | <i>Réduction des délais</i>            |
| <b>Outils de coordination</b> | <i>Confiance mutuelle et antérieure</i>             | <i>Congruence d'intérêts</i>           |
|                               | <i>Interdépendance</i>                              | <i>Interdépendance</i>                 |
|                               | <i>Principe de réciprocité</i>                      | <i>Bénéfice tiré de la coopération</i> |
|                               | <i>Mécanismes identitaires</i>                      | <i>Ordre social spontané</i>           |
|                               | <i>Décisions partagées, ordre social</i>            | <i>Bénéfice tiré de la relation</i>    |
|                               | <i>Valeurs partagées dans le réseau</i>             | <i>Normes et écrits</i>                |
|                               | <i>Confiance mutuelle</i>                           | <i>Confiance mutuelle</i>              |
|                               | <i>Organisations sociales</i>                       | <i>Organisations sociales</i>          |

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux dimensions communes à ces deux niveaux de coopération. En effet, qu'elle soit fondée sur la complémentarité et le calcul rationnel (niveau externe) ou sur les principes d'économie sociale et solidaire (niveau interne), la coopération pour les TPE de ce secteur de diamants se nourrit d'interactions et de l'interdépendance, sur la base des finalités ci-après : l'accès aux ressources (financières, technologiques, etc), la réduction des coûts et délais d'extraction, la mécanisation du processus, l'économie d'échelle et la recherche de la qualité/certification, conformément au tableau 25 suivant :

**Tableau 24** : Finalités de la coopération dans l'EAD

| <i><b>Finalités</b></i>      | <i><b>Coopération interne</b></i>           | <i><b>Coopération externe</b></i>    |
|------------------------------|---|--------------------------------------|
| <i>Accès aux ressources</i>  | <i>Mutualisation</i>                        | <i>Impartitions</i>                  |
| <i>Interdépendance</i>       | <i>Proximité des liens</i>                  | <i>Proximité d'activités</i>         |
| <i>Economie d'échelle</i>    | <i>Volume en carat</i>                      | <i>Volume en carat</i>               |
| <i>Coût et délai</i>         | <i>Mutualisation</i>                        | <i>Mécanisation du processus</i>     |
| <i>Qualité/certification</i> | <i>Qualité de travail</i>                   | <i>Qualité du travail</i>            |
| <i>Qualité/certification</i> | <i>Protection de l'environnement</i>        | <i>Protection de l'environnement</i> |
| <i>Qualité/certification</i> | <i>Travail enfants, sécurité au travail</i> | <i>Sécurité au travail</i>           |

### **Section 3 - implications manageriales**

Les résultats de ce travail montrent, que le capital social joue un rôle très important dans la performance des collaborations entre les acteurs concurrents dans l'EAD. La confiance mutuelle qu'il permet d'installer entre les acteurs en collaboration et les organisations (structures) sociales qui naissent, peuvent être interprétées à la fois comme déterminants de la performance de la coopération, mais aussi comme créées par la coopération. Cette confiance et ces organisations sociales, créent un ordre social spontané et favorisent la réciprocité, augmentent l'engagement, améliorent le climat dans la coopération et conduisent à la multiplication des nouvelles collaborations.

Les résultats de l'étude empirique montrent comment la confiance et la proximité qui se développent au sein des organisations sociales, s'exportent à nouveau dans la coopération et réduisent la propension à tromper, à tricher et à déguiser l'information. Ce qui fait davantage éviter les conflits et les tensions en coopération. La confiance et la proximité, ressenties entre les partenaires, fournissent des incitations opposées à la recherche d'intérêts individuels, qui conduirait à des comportements opportunistes. L'organisation de réunions d'information, des rencontres d'enregistrement, des visites, des repas et des tontines rotatives (likelemba) en dehors des seules transactions économiques, doit être interprétée comme une gestion spécifique des relations coopératives par ces acteurs de l'EAD et une clé de fabrique dont le management convient d'être formalisé.

Par ailleurs, l'objectif d'aller en coopération pour les TPE minières, est d'accéder à des ressources rares. L'étude empirique montre, que la confiance et les organisations sociales,

développées par les acteurs membres de ces coopétitions, créent un ordre social spontané, qui conduit à l'échange de ces ressources à des coûts faibles et à moindre durée. Ensuite, pendant le déroulement de la coopétition, le fait pour chaque acteur d'être sincère, honnête et d'échanger ses ressources avec les autres sans crainte, crée un climat sain et d'opportunités. Ce qui conduit les bénéficiaires des ressources à augmenter leur engagement, d'abord parcequ'ils estiment que rester dans la coopétition permet d'atteindre leurs objectifs en ressources, mais aussi, parce qu'ils ont la crainte de ne pas trouver ce climat d'opportunités et ses ressources en dehors de la coopétition, conformément à ce que déclare ce répondant :

*« Tu sais, les charges que la coopérative supporte pour nous, si je n'y étais plus, je ne peux pas être en mesure de les supporter seul. Si je ne suis pas dans la coopérative, je n'aurai plus accès à la drague que nous utilisons, parce que c'est la coopérative qui la loue. Le seul moyen d'avoir le financement et l'équipement, est la collaboration (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) », annexe, 10.*

La confiance et la proximité, créent en plus, des conventions concernant la répartition des tâches et le partage de la production entre les membres de la coopétition. C'est, ce qui ressort des discours différents de nos répondants :

*« Le partage doit se faire de façon honnête et sincère, que tout le monde gagne conformément à sa contribution, celui qui a apporté son financement a droit à sa part, et les creuseurs aussi à leur. Tout le monde respecte cela. Si le partage n'est pas sincère et juste, soit, on ne peut plus collaborer dans un bon climat, soit on cherchera d'autres partenaires (\*\*\*\* \*act\_14 \*cat\_a \*expacoop\_14) », annexe 10.*

La littérature indique à cet effet, qu'on peut avoir des parfaites qualités et disposer des ressources dont les autres ont vivement besoin, mais pas pour autant être prêt à travailler effectivement ensemble avec les autres dans un bon climat. Pour que la coopétition évolue dans un climat harmonieux qui encourage les acteurs à s'y engager, certains comportements doivent être naturels, favorisant l'honnêteté, la sincérité et la confiance mutuelle, qui ne se font pas en dehors du capital social. Ces termes de sincérité et d'honnêteté sont fréquents dans discours des nos interlocutaires :

*« Un acheteur qui nous a déjà donné une fois son financement, nous restons fidèles à lui et acceptons de collaborer avec lui. On doit rester fidèle, honnête et sincère envers le partenaire qui vous aide à fonctionner. C'est ça qui crée un bon climat dans la collaboration (\*\*\*\* \*act\_1 \*cat\_a \*expacoop\_1) », annexe 10.*

*« Il faut noter aussi le fait que l'acheteur qui vous connaît, celui avec qui vous avez l'habitude de travailler dans la sincérité et l'honnêteté, n'aura pas tendance à vous tromper et cela est une garantie de*

collaborer davantage avec lui (\*\*\*\* \*act\_17 \*cat\_a \*expacoop\_17) », annexe 10.

« Qu'il soit lorsque nous donnons l'équipement en location ou lorsque nous nous engageons à travailler en collaboration, nous veillons sur deux points essentiels : la sincérité et l'honnêteté sans quoi une collaboration de ce genre ne peut réussir. Cela augmente la confiance entre nous et les creuseurs et permet de travailler dans un bon climat. Ce qui nous permet d'envisager chaque fois des opérations communes (\*\*\*\* \*act\_34 \*cat\_b \*expaclient\_2) », annexe 10

« Pour collaborer avec des creuseurs, nous insistons sur leur sincérité et honnêteté. Cela joue sur la manière de partager la production et de rembourser le financement accordé (\*\*\*\* \*act\_36 \*cat\_b \*expaclient\_4) », annexe 10.

La traduction des dimensions du capital social et de ses effets dans la performance de la coopétition dans l'EAD, se présente de la manière suivante :

**Tableau 25** : Dimensions du capital social et effets dans la coopétition

| <b>Dimensions</b>  | <b>Effets dans la coopétition</b>   |
|--|---|
| <p><b>1. Structurelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Taille de la coopérative ; nombres des membres</li> <li>- Existance de deux niveaux de coopétition ; interne et externe</li> <li>- Succession entre réseau social et réseau stratégique</li> <li>- Diversité des membres dans la coopétition</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission d'information exactes</li> <li>- Application des normes de collaboration par tous</li> <li>- Adaptation de chaque partenaire aux objectifs communs de la coopétition</li> <li>- Pas d'engagements forcés</li> </ul> |
| <p><b>2. Relationnelle :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La confiance mutuelle,</li> <li>- La réciprocité</li> <li>- Obligations et attentes réciproques au sein des organisations sociales</li> <li>- Efforts d'honnêteté et de sincérité</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect d'engagement</li> <li>- Pas de mensonge</li> <li>- Pas de tromperie</li> <li>- Pas de tricherie</li> <li>- Pas de temporisation, chaque partenaire s'engage à temps dans l'exécution des tâches</li> </ul>               |
| <p><b>3. Cognitive :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les conventions dans le partage des tâches et de la production</li> <li>- Les représentations partagées</li> <li>- Ne pas percevoir le concurrent comme un ennemi</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eviter des conflits en coopétition</li> <li>- Réduction des conflits à l'amiable</li> </ul>  |

Source : adapté de Nahapiet et Ghoshal (1988)

Par ailleurs, les résultats de ce travail, peuvent être aussi compris en termes d'objectifs globaux de la coopération dans l'EAD. Autrement dit, ces résultats expriment en même temps ce que doivent faire les acteurs ou les orientations qu'ils doivent poursuivre pour rendre leur coopération performante. Ce qui se décline en plusieurs actions à mener ; des organisations (structures) sociales, des efforts à fournir et des sacrifices à consentir. Les éléments du capital social identifiés au paragraphe 2 de la première section, apparaissent comme les choix d'instruments de coordination définis par les acteurs de ce terrain pour atteindre les objectifs globaux de la coopération.

Ces objectifs sont stratégiques en ce sens qu'ils expriment de façon concrète, la finalité et les effets recherchés dans la coopération. Ils répondent aux enjeux de la coopération, au regard de l'opportunisme et de la performance des TPE. Ces objectifs, peuvent être de trois ordres : objectifs d'efficacité socio-économique, objectifs de qualité et objectifs d'efficacité de la coopération :

- Objectifs socio-économiques : réduction du délai d'extraction, réduction des coûts d'extraction, amélioration des conditions de travail dans les mines artisanales, réduction du travail d'enfants, etc. Ceux-ci, répondent aux attentes à la fois des populations locales, des entreprises impliquées, du pouvoir public et d'autres organisations multiples.
- Objectifs de qualité : certification et réduction de la pollution, ce qui répond aux attentes du gouvernement et des institutions internationales en matière de l'exploitation de diamant.
- Objectifs d'efficacité de la gestion de la coopération : organisation des structures sociales, amélioration de la confiance, installation de la réciprocité, etc. Ceux-ci, intéressent les entreprises et les institutions officielles.

La traduction de ces objectifs aux attentes des TPE minières et des parties prenante peut se faire de la manière suivante :

**Tableau 26** : Objectifs et attentes des acteurs

| N° | Expressions                  | Résultats recherchés (attentes)                                       | Acteurs concernés  |
|----|------------------------------|---|--|
| 1  | <i>Objectifs économiques</i> | - <i>Réduire les délais d'extraction</i>                              | <i>TPE,</i>  |
|    |                              | - <i>Réduire les coûts d'extraction</i>                               | <i>TPE, industriels</i>  |
|    |                              | - <i>Réaliser les économies d'échelle</i>                             | <i>TPE</i>   |
|    |                              | - <i>Usage de la technologie</i>                                      | <i>TPE</i>   |
| 2  | <i>Objectifs sociaux</i>     | - <i>Amélioration condition de travail dans les mines artisanales</i> | <i>TPE, pouvoir public,</i>  |
|    |                              | - <i>Amélioration du climat dans la relation</i>                      | <i>TPE, acheteurs, industriels,</i>                                  |
|    |                              | - <i>Réduction de l'emploi d'enfants dans les mines</i>               | <i>Population, ONG des droits humains, pouvoir public,</i>           |
| 3  | <i>Objectifs de qualité</i>  | - <i>Réduction de la pollution</i>                                    | <i>Pouvoir public, institutions internationales, population,</i>     |
|    |                              | - <i>Certification</i>  | <i>TPE, acheteurs, pouvoir public, institutions internationales,</i> |
|    |                              | - <i>Satisfaction d'acteurs impliqués</i>                             | <i>TPE, acheteurs, pouvoir public, institutions internationales,</i> |

La déclinaison de ces objectifs globaux de la coopération dans l'EAD en objectifs stratégiques et en objectifs intermédiaires, permet de saisir d'une part, les apports et efforts de chaque acteur pour rendre la coopération performante, mais aussi de comprendre ce qui incite à la coopération dans ce secteur. Nous avons considéré ici, que la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement de chaque coopérateur, à travers la mise en place d'une confiance mutuelle, des efforts et sacrifices, sont des objectifs stratégiques de ces coopérations. Les objectifs intermédiaires peuvent être interprétés dans ce cas, comme les besoins qui incitent les acteurs de cet environnement difficile à nouer des coopérations : le financement, la technologie, la certification, le savoir-faire, etc.

**Tableau 27** : objectifs et éléments de mesure

| <b>Nature d'objectifs</b> | <b>Concepts utilisés</b>                         | <b>Elements de mesure utilisés</b>  |
|---------------------------|--|---|
| <i>Stratégiques</i>       | - <i>Réduction de l'opportunisme</i>             | - <i>Confiance,</i><br>- <i>Bon climat dans la relation,</i>  |
|                           | - <i>Augmentation de l'engagement coopératif</i> | - <i>Bon climat dans la relation</i><br>- <i>Bénéfice retiré (avantages)</i><br>- <i>Manque d'alternative</i><br>- <i>Effort ou sacrifice</i> |
| <i>Intermédiaires</i>     | - <i>Financement</i>                             | - <i>Acquisition de financement</i>   |
|                           | - <i>Technologie</i>                             | - <i>Utilisation d'outils mécanisés</i>   |
|                           | - <i>Savoir faire</i>                            | - <i>Acquisition des savoirs</i>  |

Etre efficace pour une coopération dans ce cas, c'est atteindre les objectifs. Mais quelles ressources mobilisées pour atteindre ces objectifs ? C'est cette question qui répond à l'efficacité de la coopération dans ce contexte. Pour atteindre ces objectifs aux moindres coûts, aux moindres tensions et aux moindres conflits, les acteurs de ce terrain mobilisent les ressources du capital social, à savoir la confiance, les organisations sociales locales, qui favorisent la réciprocité et l'échange aux moindres coûts. En ce sens, l'efficacité de la gestion coopérative c'est l'efficacité au moindre coût, aux moindres tensions et aux moindres conflits.

Par ailleurs, la coopération est perçue comme une stratégie très délicate et complexe, qui exige des efforts supplémentaires pour la maintenir et la rendre performante. Construire une coopération efficace et efficiente apparaît alors comme une nécessité. Ce qui exige aux coopérateurs de sacrifier les autres aspects de leurs intérêts propres, juste pour permettre d'atteindre les objectifs communs sans conflits et tensions. La coopération peut alors être définie dans ce cas, comme un réseau, qui nécessite la contribution de toutes les parties afin d'atteindre les objectifs communs. De cette façon, chaque membre doit travailler pour le bien de l'ensemble et pour la réalisation d'objectifs définis. C'est ça développer une coopération performante, c'est-à-dire efficace (atteindre ses objectifs), avec une gestion efficiente (une bonne gestion des rencontres et des contacts, des conflits, des tensions et du climat dans la coopération). Ce qui n'est permis qu'avec l'usage vertueux du capital social.

Ainsi, nous considérons que la compréhension de la performance de la coopération et des implications managériales, tels que nous avons démontré dans ce travail, constitue une pépinière d'informations pour les entreprises, mais aussi pour toutes les autres organisations impliquées dans la constitution des coopérations. Ces enseignements représentent des indications de ce qui améliore les relations entre concurrents. Une étude menée par Julien Granata (2014) auprès du syndicat du Pic Saint-Loup dans le secteur du Vin tend à confirmer,

qu'une telle réflexion orientée capital social et organisation des structures sociales dans la performance de la coopétition, est une innovation organisationnelle nécessaire pour les relations des petites entreprises concurrentes. De même l'analyse faite par Christophe Assens (2013), dans son document sur le management des réseaux, va dans le sens de valider une telle réflexion.

#### **Section 4 - Contextualisation et limites des résultats de la recherche**

Nombreux auteurs soulignent actuellement le risque de la decontextualisation des résultats de recherche (Dekker, 2003) cité par Gavard et al (2013)<sup>95</sup>. Davantage, lorsqu'il s'agit d'une étude de cas, qui voit la généralisation théorique des résultats à travers un nombre élevé des cas (Hlady Rispal (2002). Ainsi, Gavard Perret et al (2013) pensent, que c'est la contextualisation des résultats qui permet la généralisation thorique des résultats d'une recherche en sciences de gestion en évitant ce risque. Pour Gavard Perret et al (2013), ce risque est double : celui d'écraser les situations observées et celui de limiter la solidité de la théorisation qui peut être produite de l'analyse de ces données.

Dans cette section, nous avons cherché à rendre objective notre recherche qui a choisi une orientation qualitative sur le cas des coopétitions des TPE, en plus du contexte très particulier des sources des données qui ont fait objet de l'analyse. Comme souligne Hervé Dumez (2012), une analyse d'acteurs et de leurs actions vaut dans certains contextes et non dans d'autres. De même, indique le même auteur, une pratique a un sens dans certains contextes et peut revêtir d'autres sens dans d'autres contextes.

Ainsi, voulons-nous d'abord dans un premier temps, retrouver dans la littérature, différents travaux et résultats, qui se rapprochent de notre analyse et ceux qui sont contradictoires. Ensuite, nous envisageons de décrire quelques limites relatives à l'approche suivie pour avoir ces résultats.

#### **§ 1 - Rapprochement des résultats aux recherches antérieures**

##### **A - Des études proches.**

Correlativement, nous présentons de façon assez succincte les résultats et analyses de quelques travaux à visée similaire à nos propres travaux. Le cas de l'étude menée par Coleman (1988) auprès des diamantaires de New-York, semble être le plus cité dans la littérature. Dans ce registre, il convient de citer les travaux de Aoki M (1999, 1988) sur l'entreprise J. C'est aussi le cas des règles locales produites et appliquées à travers le réseau, telles qu'indiquées par Aoki (1988). La multidimensionnalité des liens entre entreprises (relations commerciales, financières, techniques, personnelles, etc.) et leur multilatéralité au sein de ces groupes créent une forte interdépendance et donc une forte conscience de l'existence d'intérêts communs.

---

<sup>95</sup> C'est aussi l'idée de Girin (1986) qui souligne que la légitimité d'une recherche qui repose sur des observations approfondies d'un tout petit nombre de cas ou d'un seul, dépend de l'objectivation des données subjectives recueillies par le chercheur.



S'appuyant sur l'exemple du partenariat entre grandes et petites entreprises, d'autres auteurs relèvent un phénomène comparable (Saget, 1989 ; Kamavuako, 2010). Les apports réciproques et multiformes (volume d'affaires, compétences techniques ou commerciales, ressources financières, conseil, formation, etc.) aboutissent à la création d'un climat qui favorise la résolution des difficultés de coordination (Mariti et Smiley, 1983 ; Harrigan, 1986 ; Gilly et Duchesne, 1990). On retrouve largement cette idée dans la littérature sur les alliances (Contractor et Lorange, 1988).

Si une certaine confiance s'appuyant sur une convergence d'intérêts est nécessaire à la coordination interentreprises, il convient de la créer ou de la renforcer. L'un des moyens de le faire consiste à tisser des liens étroits entre les entreprises *via* la réalisation d'engagements crédibles (Credible Commitments). On peut à ce titre se référer aussi à Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2015), qui soulignent que la performance de l'acteur réticulaire dépend de sa capacité à accumuler du capital social et à respecter les logiques d'échange au sein des réseaux sociaux-économiques. C'est aussi ce que souligne Christophe Assens (2013) dans sa publication sur le réseau, parue aux éditions de Boeck, dans laquelle, il montre l'importance de la confiance à travers des poignées des mains et des contrats par téléphone. Dans leur étude intitulée « l'organisation en réseau, mythe et réalité », presses universitaires France, Michel Ferrary et Yvon Pesqueux (2015), font une analyse similaire à nos résultats. D'après ces auteurs, l'organisation dont la performance dépend du capital social de leurs acteurs et de leur encastrement dans des réseaux sociaux internes et externes, mettent en place des pratiques de management favorisant la création de nouveaux réseaux et l'accumulation du capital social par ses membres (Michel Ferrary et Yvon Pesqueux, 2015).

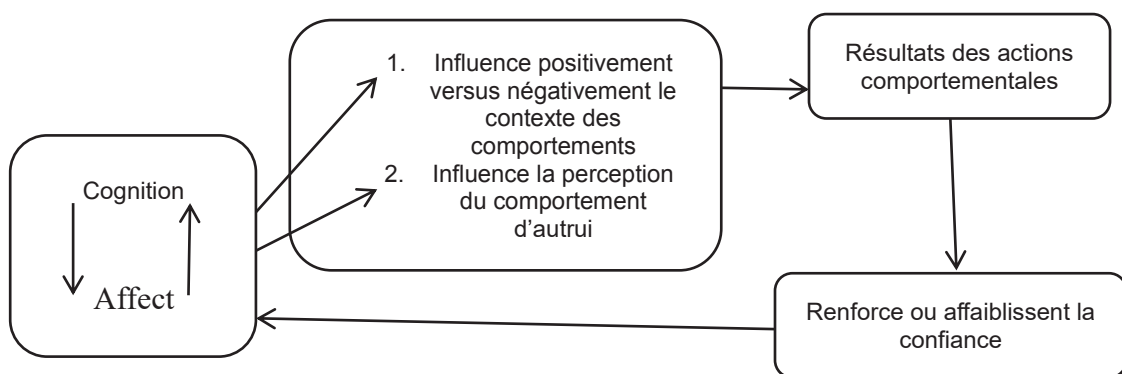
On peut également placer dans le même registre, les analyses de Beatrice Fermon et Philippe Gradjean (2015). Par ailleurs, en comparant les relations entre les performances économiques et les attitudes sociales dans une trentaine de pays du début des années 1950 à nos jours, Yann Algan et Pierre Cahuc montrent comment le déficit de confiance réduit significativement l'emploi, la croissance et, surtout, l'aptitude des Français au bonheur (Yann Algan et Pierre Cahuc, 2007).

En ce qui concerne plus particulièrement la stratégie de coopétition, nous trouvons une analyse aussi similaire sur l'étude menée par Julien Granata (2014), concernant l'odyssée amicale des vigneron du Pic saint-Loup. Selon Julien Granata, « *l'état d'esprit d'une stratégie de coopétition entre petites entreprises dépend de celui de leurs dirigeants* ». L'auteur poursuit en soulignant, que « *c'est sur la base de cet état d'esprit, que s'organise une activité humaine qui conduit à s'intéresser à l'influence des relations interpersonnelles développées par les coopétiteurs* ». Julien Granata parvient à identifier des relations de proximité, tant professionnelles qu'amicales, autour desquelles se fondent les syndicats des vigneron du saint-Loup. L'auteur énumère des organisations sociales telles que des fêtes de dégustation, des repas de fin de vendage ou encore plusieurs mutualisations en dehors du syndicat, qui sont régulières au sein des vigneron du Pic saint-Loup. Ces organisations

sociales et leur caractère subsocial produisant la confiance, souligne l'auteur, s'exportent et cotoient d'autres acteurs comme les journalistes, les clients et techniciens.

Deux modèles trouvés dans la littérature, s'approchent aussi à notre réflexion lorsqu'ils permettent par ailleurs de saisir ce rôle joué par les actifs relationnels issus du capital social. Le premier modèle auquel il convient de s'y référer, est proposé par Andersen et Kumar (2006 p 524). Ces deux auteurs présentent dans leur modèle, un lien de causalité fort et un cercle vertueux qui s'enclenchent entre la dimension affective, la confiance et les résultats dans les relations d'échange, et qui est susceptible de s'adapter à la relation coopérative.

**Figure 35** : Modèle de causalités fortes et un cercle vertueux

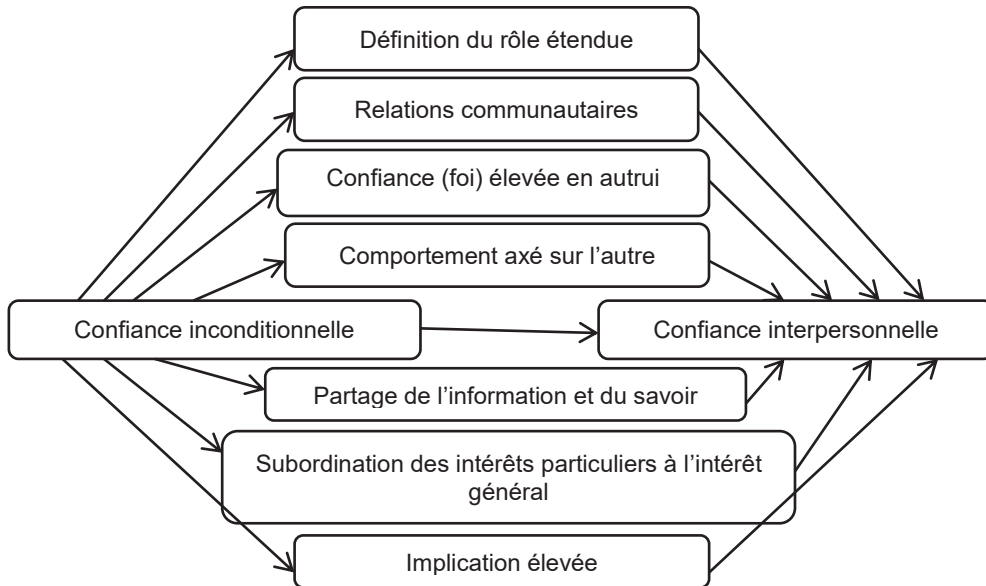


Source : Andersen et Kumar (2006, p524)

D'après ce modèle, la confiance est une dimension psychologique et affective, qui permet de s'offrir à l'opportunisme d'autrui, en estimant, que l'autre partie en relation n'en abusera pas. Cet espoir conduit à l'émergence des sentiments intenses de réciprocité, susceptibles de rendre la coopération performante. Pour Gérard Hirigoyen (2014), un ressenti positif plein de confiance envers une autre partie, amène à trois conséquences majeures : 1) percevoir l'autre partie comme davantage digne de confiance (Trustworthy) ; 2) souhaiter profondément lui faire confiance et 3) s'inscrire davantage dans un comportement coopératif et bienveillant.

De même, Jones et Georges (1998) proposent un autre modèle qui s'appuie sur les effets de la confiance sur la coopération interpersonnelle et le travail d'équipe. En complément du modèle d'Andersen et Kumar (2006), nous faisons aussi référence au modèle de Jones et Georges, qui présente l'importance et le rôle joué par la communauté et les valeurs partagées au sein de cette communauté, dans la confiance, qui conduit au partage d'informations et du savoir, à la subordination des intérêts particuliers à l'intérêt commun, ainsi qu'à l'implication élevée des acteurs dont on a besoin pour la performance de la coopération.

**Figure 36** : Rôle joué par la communauté dans la confiance



Source : Jones et Georges (1998)

L'intérêt de reproduire un tel modèle, est de montrer le rôle que jouent la communauté et la proximité dans la production d'une confiance entre des acteurs économiques. La confiance inconditionnelle peut représenter ici la confiance antérieure parmi les membres d'un réseau social et la confiance interpersonnelle peut représenter la confiance entre les acteurs dans la coopération. En effet, si plusieurs facteurs influencent le succès d'une relation entre des entreprises concurrentes, la majorité des auteurs sont d'accord pour dire que la confiance est une condition nécessaire en matière de leur pérennité (Mohr et Spekman, 1994 ; Borch et Arthur, 1995 ; Kotabe et Swan, 1995 ; Dyer et Singh, 1998 ; Hutt, 2000 ; Ireland et al., 2002). Ces recherches, la décrivent, comme un mode de coordination privilégié (Ring et Van de Ven, 1992 ; Torre, 2002).

En transposant ces réflexions dans la coopération, que nous considérons, comme « un processus de donner et de rendre, qui engage deux ou plusieurs entreprises dans une relation » au sens de Blau (1964, p.9), sa performance tendra à s'appuyer davantage sur la confiance, l'engagement et les normes relationnelles (communication ouverte, solidarité, réciprocité, échange de l'information, équité, etc.) que sur les contrats formels (Heide et John, 1992). La coopération nécessite un degré élevé de confiance entre partenaires, car elle évolue dans des conditions qui ne peuvent être entièrement déterminées à l'avance. La confiance influe ainsi, sur la qualité et la quantité des informations échangées, sur le degré d'initiative des partenaires, sur le contrôle et la complexité de la relation. La formalisation devient alors secondaire, et est même perçue comme une contrainte (Jaouen, 2006 ; Christophe Assens, 2013).

C'est dans cette perspective, qu'un lien est établi entre le capital social et un cercle de réseau restreint et choisi d'individus (Coeurderoy et Birhashirwa, 2014). Mis dans cette perspective de cercle de réseau restreint, il se développe une solidarité et une confiance, qui génèrent des interactions sociales (d'origine affective) et influencent sur les interactions

économiques et maintiennent la relation. L'appartenance à des réseaux sociaux<sup>96</sup> peut faciliter la performance de la collaboration, mais aussi le recours à d'autres collaborations à venir (Hara et Kanaï, 1994 ; Stuart, 1998 ; Gulati, 1999 ; Christophe Assens, 2013). En faisant circuler l'information, le réseau peut permettre de découvrir de nouvelles opportunités de partenariats et peut ainsi influencer la fréquence et le choix d'établissement d'alliance.

En ce qui concerne l'engagement, une étude menée par Van Dyne et Pierce (2004), indique, que les individus dont l'engagement est fort, renforcent leur intention de maintenir leur affiliation. Les liens ainsi créés confèrent le sentiment d'unité et d'appartenance et débouchent sur la solidarité<sup>97</sup>. De ces liens, se crée une forme d'attirance envers la relation (l'attractivité<sup>98</sup>), puis se forment des véritables réseaux d'affinité en même temps que des réseaux de communication, et enfin une communauté d'intérêt se crée face aux enjeux (Olivier Devillard, 2001). La proximité ainsi établie limite les enjeux personnels et améliore la réciprocité. Cette dernière veut dire fonctionner à deux, accéder à un échange dans lequel, qualité, limites et spécificités de chaque partenaire sont connus et acceptés comme tels, parfois même au prix de quelques agacements (Olivier Devillard, 2001). Dans cette complémentarité, estime Olivier Devillard, les partenaires se stimulent, se soutiennent, créent ensemble et rebondissent à partir des apports des uns et des autres.

L'autre face de la réciprocité dans la coopération, c'est la recherche des opportunités à partir des capacités et des ressources de l'autre partenaire. Selon Christophe Assens (2013), « *dans un réseau, les membres valorisent leurs compétences et leurs ressources de façon complémentaire avec d'autres membres formant ainsi des ramifications dont les règles d'interaction émergent par ajustement mutuel* ». Cet ensemble, constitue les mécanismes sociaux, qui l'emportent pleinement sur les mécanismes formels et rationnels, au sens de Gérard Hirigoyen (2014).

Des recherches présentent plusieurs autres mécanismes sociaux dont l'adaptation, la coordination et la protection des échanges, susceptibles de valider notre modèle de la performance de la coopération par le capital social. Les trois dimensions du capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998), permettent de prendre en compte le réseau proprement dit (dimension structurelle), les ressources véhiculées par le réseau (dimension relationnelle) et les ressources accessibles par l'intermédiaire du réseau (dimension cognitive), dans la compréhension de ce modèle.

L'exploitation de notre modèle est soutenue par nos propositions théoriques

---

<sup>96</sup> Grandori et Soda (1995) distinguent : (a) les réseaux bureaucratiques, caractérisés par une formalisation forte ; (b) les réseaux de propriétaires, dans lesquels les opérations ont un caractère purement financier, avec souvent un intérêt exclusivement économique ; et (c) les réseaux sociaux, caractérisés par des relations très fortes entre les acteurs décideurs ; amicales, de proximité ou de sang, sans accord ou mode de contrôle formel, et fonctionnant essentiellement par ajustement mutuel.

<sup>97</sup> Olivier Devillard (2001) « la dynamique des équipes », éditions d'organisations, 2001, p75.

<sup>98</sup> L'attractivité désigne l'attirance qu'un acteur exerce sur un autre. Elle se fonde sur l'estime et favorise un mouvement d'adhésion, voir un désir de ressemblance. C'est la disposition d'un acteur à se combiner avec le reste du groupe ou l'aptitude à entrer dans le jeu, et par conséquent, à faciliter la synergie (Olivier Devillard, 2001).

formulées quant à la pertinence du capital social dans ce travail comme facteur essentiel d'une problématique sur la performance de la stratégie de coopération, mais aussi, par nos résultats empiriques. Ceci ne veut nullement dire que le capital social est le seul facteur explicatif de la performance de la coopération, mais plutôt un facteur parmi d'autres. Le capital social ne fonctionne pas en vase clos pour expliquer la performance d'une organisation, d'autres éléments comme le capital financier, le capital matériel, etc., le sont aussi. Le capital social comme outil de la performance de la coopération, vient en complément avec d'autres actifs et ensemble, ils agissent comme un effet de levier pour l'efficacité et l'efficience d'une organisation coopérative (Sandra Franke, 2005).

## **B - Des études et résultats contradictoires**

Si la confiance apparaît comme un substitut à l'existence de dispositifs contractuels, certains travaux défendent l'idée (Brousseau, 1993) ou suggèrent (Sullivan et Peterson (1982) que la confiance naît ou est renforcée par l'existence même de contrats.

D'autres estiment par ailleurs, que la proximité peut être plus ou moins grande, selon le type de relations que les partenaires entretiennent. La juste proximité n'est ni trop grande ni distendue. Selon Olivier Devillard (2001), « *si l'absence de la proximité empêche toute action collective, en revanche une trop grande proximité inhibe toute position critique des partenaires entre eux* ». Dans le cas d'une proximité trop grande, la relation d'affinité risque de prendre le pas sur tout aspect opérationnel et entamer l'avantage et performance visés dans la coopération. Traitant du capital social de l'entreprise familiale, Birhashirwa (2010), présente des limites du rôle de ce capital social lorsque l'organisation change de taille.

### **§ 2 - Limites de la recherche et de l'approche suivie**

Cette recherche semble être confrontée à une limite concernant le choix des indicateurs retenus pour la performance. Le lecteur s'attendrait plutôt aux indicateurs de la performance tels que la rentabilité, la productivité, la part de marché, le bénéfice net, etc. Ces indicateurs sont largement utilisés et validés dans des travaux en sciences de gestion. Néanmoins, la validité de ces indicateurs présente une limite pour la performance de la coopération, au regard de l'opportunisme. Cela étant, nous avons choisi de limiter la mesure de la performance de la coopération dans ce travail sur deux variables : l'efficacité et l'efficience de la coopération. L'efficacité de la coopération représente l'atteinte d'objectifs alors que l'efficience est vue dans le sens de la gestion (efficente) qui minimise les coûts et l'opportunisme en coopération, et augmente l'engagement. Ces deux variables sont à notre avis, les plus adaptées pour expliquer la performance de la coopération dans l'exploitation artisanale de diamant au Kasai. D'après Alain Fernandez (2013), les indicateurs de performance doivent être les mieux adaptés à chaque situation.

Ainsi, pour rester cohérent avec notre objet de recherche, cette performance de la coopération nous l'avons analysé sous deux axes. Le premier axe, a été rattaché à la réduction de l'opportunisme et à l'augmentation de l'engagement coopératif. Dans la

littérature, ce premier axe de la performance représente la notion de l'efficacité. Du latin *efficientia*, l'efficacité désigne une faculté d'une organisation ou d'un acteur, de produire un effet ou d'obtenir le maximum de résultats avec le minimum de moyens, de coûts, d'efforts ou d'énergies (*effectiveness* en anglais). Autrement dit, il s'agit de l'aptitude d'une organisation à réaliser de manière rationnelle de bonnes performances ou à optimiser les moyens disponibles pour atteindre des bons résultats. Nous avons analysé l'efficacité dans le sens de la gestion efficace de la coopération, ce qui conduit à minimiser non seulement les coûts, mais surtout l'opportunisme pour réduire les conflits et les tensions, qui fragilisent et instabilisent la coopération. Le second axe, a été rattaché aux retombés de la coopération sur les TPE minières d'un environnement difficile. Dans la littérature, ce deuxième axe de la performance représente la notion de l'efficacité. Du latin *efficacitas*, l'efficacité désigne un caractère de ce qui réalise ou qui produit des effets. A ce titre, la stratégie de coopération est dite efficace, lorsqu'elle est suivie d'effets et obtient des résultats attendus. C'est l'obtention des résultats souhaités ou attendus.

Il est important de dépasser aujourd'hui l'héritage de l'entreprise industrialo-Taylorienne. Il ne s'agit plus de constater à échéance fixe les résultats financiers filtrés par la comptabilité, mais bien d'apporter aux acteurs, les moyens adaptés de piloter leur organisation, en fonction de la stratégie suivie. Nos modes de fonctionnement des organisations étant en pleine mutation (Alain Fernandez, 2013). Selon ce dernier, « *nul besoin de longues démonstrations pour exposer l'inefficacité des techniques classiques pour mesurer les différentes valeurs ajoutées et expressions de la performance* ». Les organisations en sont déjà conscientes et attendent de nouveaux systèmes de mesure d'un autre côté. Selon Christophe Assens (2013), « *pour observer les réseaux de rapprochement entre entreprises, il faut dépasser les analyses focalisées traditionnellement sur des contenus tangibles de la relation, pour étudier la dimension cachée de la relation, que représentent la loyauté, la confiance et la réciprocité* ».

## **Conclusion de la deuxième partie**

La théorie construite à la première partie à l'issue de la revue de la littérature, est validée par l'étude empirique. Le fait de constater une relation entre le capital social et la réduction de l'opportunisme d'une part et entre le capital social et l'augmentation de l'engagement coopératif d'autre part, apporte de la validité à la méthodologie mise en œuvre. Il est possible d'affirmer que l'apport du terrain de cette recherche valide la théorie construite.

En effet, les deux propositions théoriques retenues en fonction de la réduction de l'opportunisme, de l'augmentation de l'engagement coopératif et des avantages tirés de la coopération, se retrouvent sur les interprétations des acteurs interviewés. Ce passage de la théorie au terrain est donc possible, l'étude empirique valide la théorie et par là même le modèle de la performance de la coopération par le capital social. Les différentes analyses de cette recherche montrent, que les acteurs en coopération expriment un sentiment de sécurité engendré par l'existence des organisations sociales, de la confiance mutuelle et des performances tirées. La deuxième partie de cette thèse permet effectivement d'enrichir la théorie sur la coopération.

## CONCLUSION GENERALE

La coopétition est définie dans la littérature comme un comportement stratégique des entreprises combinant des attitudes qui offrent à la fois les avantages de la coopération et de la compétition (Brandenburger et Nalebuff, 1995 ; Bengtsson et Kock, 1999). Sa pertinence pour la recherche en management, est largement justifiée par les avantages multiples et des performances, qu'elle permet aux entreprises (Julien Granata et Frédéric Le Roy, 2014 ; Levy, 2003 ; Quintana Gracia et Banavides Valasso, 2004 ; Frédéric Le Roy et Famara Hyacinthe, 2015). Certains auteurs parlent même des performances hors normes (Julien Granata et Pierre Marqués, 2014).

Cependant, la littérature montre également, que la coopétition n'échappe pas à l'opportunisme présumé des partenaires (Christophe Assens, 2001 ; David Salvétat et Mickael Géraudel, 2011 ; Julien Granata, 2014). Ce qui conduit plusieurs auteurs dans la même littérature, à considérer la coopétition comme une stratégie fragile et instable à tout instant (Das et Teng, 2000). Il requiert donc un besoin d'assurer la pérennité des avantages et performance offerts par la coopétition aux TPE face au risque lié à l'opportunisme des partenaires.

La question centrale de cette recherche, est donc celle du rôle du capital social dans la performance des coopétitions qui permettent l'avantage et la performance à des TPE minières dans un environnement difficile, au regard du risque lié à l'opportunisme. Le capital social, est donc le concept sur lequel nous nous sommes appuyés dans ce travail pour comprendre la performance des relations de coopétition des TPE minières de contexte difficile. Il est défini, comme l'ensemble d'actifs relationnels actuels ou potentiels d'une organisation. Dans la littérature spécialisée, le capital social désigne aussi bien les réseaux, les liens au sein de ces réseaux, mais également tout ce qui s'échange et circule à travers ces réseaux.

Pour saisir sa pertinence, nous nous sommes largement inspirés de plusieurs travaux, notamment des auteurs sociologues comme Portes, Lin, Bourdieu, Coleman, Putnam, Durker et des auteurs en management comme Alder et Kwon, Granovetter, Nahapiet et Ghoshal, Cœur de Roy et Birhashirwa. Ces différentes sources, appréhendent le capital social comme un stock de ressources réelles ou potentielles dissimilées dans un réseau relationnel. Un tel réseau se fonde sur l'échange entre les acteurs et dépend de la qualité ainsi que la taille de la structure relationnelle de l'acteur. C'est dans cette perspective, que le capital social est considéré comme un actif émanant de la communauté et en même temps structurant un groupe, générant ainsi de la réciprocité, de la dette, de l'obligation et de la confiance entre les membres du groupe.

Ainsi, d'une manière incontestable, nombreux auteurs pensent que le capital social se



situé dans les liens qui unissent les membres d'une structure sociale et/ou dans le réseau. C'est pour cette raison, que différents auteurs (Alder et Kwon, Westlund et Bolton, Bamford, Bruton et Hinson, Birhashirwa et Cœur de Roy), qui abordent la question du capital social, se réfèrent le plus souvent aux caractéristiques de l'organisation sociale comme la confiance, les conventions, les normes, les valeurs et la réciprocité.

En management plus précisément, Nahapiet et Ghoshal (1998), définissent le capital social comme une somme de ressources encadrées au sein du réseau de relations possédées par un acteur individuel ou un groupe social. En ce sens, le capital social comprend aussi bien le réseau et tout ce qui peut être retiré du réseau. Cette appréhension de Nahapiet et Ghoshal, rejoint à la fois la conception classique du capital social (Bourdieu, Coleman, Portes, Putnam) et la nouvelle (Granovetter, Burt) et trouve des explications sur les réseaux. Ce qui conduit les auteurs comme Lin à développer une théorie des réseaux du capital social.

Les apports théoriques des réseaux dans une étude mobilisant le capital social peuvent être identifiés à plusieurs niveaux :

- Premièrement, le niveau qui permet de distinguer les forces des liens qu'un acteur est susceptible d'entretenir dans son groupe, liens forts et liens faibles. Granovetter met en évidence l'importance de ces liens dans l'obtention des ressources au sein d'une communauté. D'autres travaux de Granovetter évoquent également le terme d'encastrement, qui permet de comprendre que l'action économique des acteurs est influencée par les relations que l'acteur entretient et par la structure de l'ensemble du réseau des relations. Pour Granovetter, l'action économique est encadrée dans les réseaux de relations sociales qu'il convient de prendre en compte pour comprendre la réalité des interactions entre acteurs.
- Deuxièmement, le niveau qui permet de comprendre le bénéfice des réseaux additionnels dans la performance d'un acteur. C'est ici, que Burt parle des trous structuraux, qu'il définit comme des contacts non redondants ou un isolant dans un circuit électrique ; du fait du trou qui sépare deux acteurs, ces derniers procurent des bénéfices des réseaux qui s'additionnent.

L'utilisation de ce concept du capital social en coopération des TPE, a conduit à nous référer essentiellement aux thèses de deux auteurs principaux : Coleman et Putnam. En coopération comme dans toute collaboration, les acteurs concurrents ne peuvent tout prévoir à l'avance « rationalité limitée » et le contrôle et la coordination ne peuvent pas être assurés dans une relation où la confiance fait défaut. D'où, l'intérêt de démontrer, que la performance de la coopération n'est pas délimitée par les instruments issus des théories contractuelles, mais plutôt par les actifs relationnels issus du capital social, en particulier la confiance mutuelle, la réciprocité et les valeurs partagées. Ce qui nous a permis de fixer notre

problématique autour de la question suivante : « **Comment comprendre la pertinence du capital social dans la performance des coopétitions des TPE d'un environnement difficile, au regard de l'opportunisme** » ?

De cette façon, l'objectif que nous nous sommes fixé dans ce travail, était justement de construire un modèle spécifique, qui permet de saisir le rôle du capital social dans la performance de la coopétition. Pour atteindre cet objectif, nous avons suivi une démarche qui nous a imposé un effort particulier de clarification, de conceptualisation et d'articulation théorique dans un cadre basé au réseau des contacts et des relations, notamment celui des TPE artisanales des diamants au Kasai, en République Démocratique du Congo. C'est ce cheminement interactif entre la théorie et le terrain des mines artisanales de diamant, que cette thèse illustre.

Pour répondre à notre problématique de recherche et atteindre cet objectif, nous avons premièrement travaillé sur l'état de l'art de travaux déjà réalisés sur les coopétitions. Ainsi, nos premiers efforts ont consisté à comprendre la pratique de coopétition dans l'EAD et faire évoluer l'interprétation des avantages qu'elle accorde aux TPE de ce contexte difficile. Ce qui a permis de proposer, une modélisation d'une forme de coopétition spécifique, mobilisant deux niveaux de réseaux. Cette modélisation permet ensuite de comprendre, que la coopétition dans l'EAD ne se construit pas au hasard, des acteurs concurrents collaborent dans le but de contourner les difficultés liées à leur environnement. Elle propose les spécificités de la coopétition dans l'EAD ainsi que les avantages que la coopétition accorde aux TPE : l'accès au financement, à la technologie, à l'apprentissage et à la certification.

La conceptualisation de cette forme de coopétition est facilitée grâce à l'approche des réseaux. Pendant ce travail de conceptualisation, nous sommes parvenus à identifier deux situations des réseaux extrêmes qui résument cette coopétition spécifique dans l'EAD :

- L'une est celle d'une coopétition, qui s'enclenche au premier niveau de réseau entre des dirigeants se connaissant bien et ayant une proximité relationnelle forte. La proximité sociale et l'antériorité dans les liens, produisent une confiance forte entre coopétiteurs et des organisations sociales, qui favorisent ensuite l'échange de toutes ressources à faible coût, réduisent les comportements déviants et rendent la coopétition performante.

- À l'autre extrême, la coopétition, qui se développe sans un tissu relationnel au préalable. Des acteurs concurrents s'engagent à collaborer pour des raisons purement stratégiques. Des interactions répétées, créent un ordre social spontané et des règles sociales très efficaces qui rendent la coopétition performante.

La spécificité de cette forme de coopétition que nous présentons dans cette thèse, est justement la mobilisation de ces deux niveaux de réseau par les mêmes acteurs (TPE), pour avoir l'avantage compétitif et être performants dans un environnement difficile. A partir d'une

activité relationnelle dense, naissent dans cette coopération spécifique, des conditions et des mécanismes sociaux d'une coordination très efficace. Dans son processus global, cette coopération met en œuvre des conditions de coordination sous deux catégories de mécanismes. D'abord, des mécanismes sociaux produits par le capital social, et que l'on peut qualifier de règles sociales, d'identitaires et dont l'objectif est l'obtention d'un degré de confiance et de réciprocité suffisant. Ceux-ci, définissent dans leur ensemble, les conduites acceptables qui ne remettent pas en cause la confiance établie par le passé et encouragent l'engagement des partenaires au fur et à mesure du processus de collaboration. Parallèlement, à partir de ce soubassement social, des mécanismes managériaux de coordination interentreprises sont construits et mis en œuvre.

Tous ces mécanismes (sociaux et managériaux), favorisent l'échange de toutes ressources à faible coût et à délai réduit, et par conséquent conduisent à la réduction d'opportunisme et à l'augmentation de l'engagement des acteurs dans la coopération. L'un des points forts, qui représente l'originalité de cette thèse, est justement d'avoir proposé cette forme spécifique de coopération, ancrée entièrement sur les réseaux des liens.

Par ailleurs, la compréhension des enjeux et limites de la coopération, mais surtout l'intégration de la problématique de l'opportunisme dans l'étude de sa performance, ont largement enrichi notre grille de lecture et notre bibliographie.

A partir de là, l'approche que nous avons choisie, d'accès aux ressources pour la performance et l'avantage compétitif des TPE d'un environnement difficile grâce à la stratégie de coopération, s'est affinée pour être plus constructiviste, orientée vers l'analyse de la performance de la coopération, vu le risque de frein ou d'instabilité lié à l'opportunisme. Partant de cette question cruciale de l'opportunisme des partenaires, nous avons alors posé, que la performance d'une coopération est fonction de deux préalables : la réduction de l'opportunisme et l'augmentation de l'engagement des acteurs. Ces deux préalables appuyés par les données issues du terrain, nous ont conduit, à la considération du capital social comme facteur modérateur déterminant de la performance d'une coopération ainsi qu'à la construction du modèle théorique de cette performance.

Finalement, l'avantage de l'approche que nous présentons dans cette thèse, est de permettre la réduction de l'opportunisme des acteurs et d'augmenter leur engagement dans cette forme spécifique de coopération. Ce qui, nous a facilité le travail sur la proposition d'une articulation théorique de la performance de la coopération en s'appuyant essentiellement sur les ressources qu'offre le capital social.

Cette performance de la coopération, a été étudiée, sous deux angles : l'angle de l'efficacité et l'angle de l'efficience. Nous avons donc considéré ces deux notions, comme permettant l'analyse de la performance de la coopération par l'usage du capital social.

De cette façon, tout au long de notre dissertation, nous avons considéré que le concept de performance intègre d'abord la notion d'*efficacité*, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action jusqu'à son terme (jusqu'à l'atteinte d'objectifs fixés). Cette idée d'efficacité consiste dans le cas d'espèce, à l'obtention d'un certain résultat par la coopération conformément aux objectifs des TPE minières. Les objectifs des coopérations des TPE dans l'EAD ont été aussi suffisamment précisés : permettre l'accès au financement, à l'équipement mécanisé, réaliser les économies d'échelle, avoir la certification et l'apprentissage.

Ensuite, nous avons intégré la notion d'efficacité, en considérant l'idée que les moyens utilisés pour atteindre ces objectifs de la coopération ont été exploités par les TPE minières avec un souci d'économie, de minimiser les coûts, les conflits et tensions, conformément au contexte difficile. L'efficacité de la coopération introduit alors dans ce cas, une idée d'optimisation des ressources, liée aux contraintes de l'environnement difficile et aux moyens négociés ou adaptés par les TPE. Nous avons considéré dans cette perspective, que les TPE minières utilisent la coopération et le capital social comme une bonne façon de répondre aux contraintes de l'environnement difficile. La coopération est donc considérée comme efficace si elle permet avec l'usage du capital social, d'atteindre ces objectifs aux moindres coûts, aux moindres conflits et aux moindres tensions.

Les deux notions (d'*efficacité* et d'*efficacité*) mises ensemble, nous ont permis ainsi de saisir la performance de la coopération des TPE dans l'EAD. Cette façon d'agir des TPE minières, peut être considérée comme une capacité organisationnelle originale de mener des actions pour obtenir des résultats conformément aux objectifs en minimisant (ou en rentabilisant) le coût des ressources et des processus mis en œuvre.

Nous proposons ainsi une solution à la problématique d'opportunisme en coopération : un modèle de la performance qui s'appuie sur le capital social. Ce modèle, respecte les deux dimensions de réseaux qui fondent la coopération dans l'EAD et met un accent sur l'importance de l'environnement local dans l'orientation stratégique des entreprises ainsi que sur celle de la culture africaine (en particulier du Kasaï) sur le renforcement du capital social. Ce dernier, s'établissant aussi sur la base d'interactions fortes dans un cercle restreint et choisi d'acteurs. C'est en se mettant dans cette perspective de cercle restreint, qu'il convient de comprendre la manière dont se développent une solidarité et une confiance, qui génèrent des interactions sociales (d'origine affective) et influencent sur les interactions économiques.

Les trois dimensions du capital social : structurelle (deux niveaux des coopérations), relationnelle (confiance, réciprocité, organisations sociales) et cognitive (les conventions dans la répartition des tâches et partage de la production, une meilleure perception du concurrent), ont été identifiées. Ce qui facilite l'échange des ressources (financement, technologie, savoir-faire, etc.), à faible coût et délai réduit.

L'exploitation d'un tel modèle est soutenue par nos propositions théoriques formulées quant à la pertinence du capital social dans cette thèse comme facteur essentiel d'une

problématique sur la performance de la stratégie de coopération. Ceci ne veut nullement dire que le capital social est le seul facteur explicatif de la performance des coopérations, mais plutôt un facteur parmi d'autres. Le capital social ne fonctionne pas en vase clos pour expliquer l'efficacité *et l'efficience* d'une organisation, d'autres éléments comme le capital financier, le capital matériel, etc., le sont aussi. Le capital social comme outil de la performance des coopérations des TPE, vient en complément avec d'autres actifs et ensemble, ils agissent comme un effet de levier pour l'efficacité et l'efficience d'une organisation coopérative.

A l'issue de l'étude empirique effectuée en fin de thèse, deux situations sont à préciser :

- Un lien négatif est établi entre l'opportunisme et la coopération,
- A l'opposé, un lien positif est largement établi entre la confiance et la performance de la coopération des TPE.

Ce qui affirme notre réflexion sur la partie théorique et valide ainsi notre modèle de performance.

Les résultats issus de l'analyse des données recueillies à travers 82 entretiens réalisés auprès des acteurs de ce secteur, montrent à suffisance, que la cohésion et la recherche d'intérêts communs, grâce à la confiance et la réciprocité établies par les acteurs membres d'un réseau, sont très déterminantes de la performance d'une coopération. Ces résultats empiriques, illustrent le comportement stratégique des TPE du secteur des diamants au Kasaï et confirment ainsi l'émergence des relations spécifiques entre concurrents ainsi que l'utilisation du capital social comme un enrichissement aux outils contractuels face à un environnement défaillant. Ce capital social, renforcé aussi par la culture locale, qui produit des organisations sociales entraînant la confiance et le partage des ressources dans la réciprocité et à moindres coûts.

Ce qui a conduit à placer toutes nos interprétations dans une perspective performance de la coopération par le capital social. Il s'agit donc là, d'une analyse qui déplace la réflexion des paradigmes purement contractuels aux mécanismes de performance de la coopération, qui se muent en réseau social (via le capital social).

Ainsi, nous sommes parvenus à répondre à notre problématique en présentant une coopération spécifique et son modèle de performance par le capital social, spécialement dans le contexte d'un environnement difficile des TPE minières. De cette façon, nous contribuons à la compréhension de la complexité des relations coopératives et proposons une façon originale de répondre aux différentes interrogations trouvées dans la littérature au sujet de la gouvernance des stratégies de coopération, en particulier la question liée à l'opportunisme.

Dans cette analyse de la performance de la coopération basée sur le rôle modérateur du capital social, notre point de vue est à la fois sociologique (analyse des réseaux des coopérations dans la réduction d'opportunisme et augmentation de l'engagement en

coopétition) et managérial (l'objectif de réduction de coûts et délais d'extraction, la recherche d'économie d'échelle, le financement et la mécanisation de l'activité).

Nous insistons ici, sur le fait que notre objectif n'était pas de conduire à un débat sur les différentes approches des concepts mobilisés, à savoir le capital social et la coopétition. Le but était plutôt de démontrer l'utilité du capital social (un outil sociologique) dans la performance de la coopétition (une stratégie managériale). En ce sens, nous pouvons donc dire que notre recherche et notre analyse se situent dans une démarche d'économie et/ou d'entreprise sociale. Dans la même perspective, nous voudrions essayer de montrer l'intérêt et la particularité de ce capital social du contexte purement africain dans l'analyse de la performance d'une stratégie de coopétition.

Comme perspectives, nous projetons en premier lieu d'essayer de confirmer dans nos recherches, les résultats obtenus ici, en élargissant le terrain sur toutes TPE minières en RDC. Nous projetons par ailleurs de conduire des prochains travaux empiriques complémentaires, afin de tester (ou de contextualiser) plus précisément de quelles façons l'utilisation de ce modèle pourrait s'avérer fructueuse en termes de performance des TPE d'abord congolaises et ensuite africaines.

# Bibliographie

## I. Ouvrages généraux

**Assens christophe (2013)**, *le management des réseaux ; tisser du lien social pour le bien-être économique*, éditions de boeck, 2013, version en ligne.

**Granata Julien et Marqués Pierre (2014)**, *coopétition ; s'allier à ses concurrents pour gagner*, éditions Pearsons France, 2014, 215 pages.

**Nalebuff et Brandenburger (1996)**, *La co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village mondial, 1996.

**Saïd Yami et Frédéric Le Roy (2010)**, *stratégies de coopétition, rivaliser et coopérer simultanément*, éditions de Boeck, 2010.

## I. Ouvrages et articles spéciaux

**Accard Philippe et Assens Christophe (2010)**, *la dynamique des réseaux non-hiérarchiques*, gestion, mars-avril, 2010

**Albert Birhashirwa (2010)**, *l'entreprise familiale et son capital social*, thèse de doctorat en sciences économiques et de gestion, université de Louvain.

**Aliouat, B. et Taghzouti A (2007)**, « Alliances stratégiques et Création de Valeur : Rentabilité, Avantage Concurrentiel ou Légitimité ? Vers une analyse croisée de modèles complémentaires », *AIMS*, Montréal 6-9 juin, 1-33

**Angué, K. et Mayrhofer U (2008)**, « Les effets de la distance sur le choix des partenaires de coopération ; Une analyse du secteur européen des biotechnologies », *XVIIème Conférence de l'AIMS*, Nice, 28-31 Mai 2008.

**Angué, K. et Mayrhofer U (2010)**, « Coopérations internationales en Recherche et Développement : Les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, 13 : 1, 137.

**Antia, K.D. et Frazier G.L. (2001)**, «The Severity of Contract Enforcement in inter-firm channel relationships», *Journal of Marketing*, 65: 4, 67-81.

**Aoki M (1988)**, *information, incentives and bargaining in the japonaise economy*, cambridge university press, traduction française (1991).

**Arino, A. (2003)**, «Measures of Strategic Alliance Performance: An Analysis of Construct Validity», *Journal of International Business Studies*, 34: 1, 66-79.

**Arnaud Nicolas (2007)**, *construction et management de compétences collectives dans le cadre de relations inter-organisationnelles, une approche communicationnelle*, thèse de doctorant pour obtenir le titre de docteur en sciences de gestion, soutenue publiquement le 30 novembre 2007 à l'université de Nantes.

**Assens C. (1997)**, « Réseau neuronal et réseau d'entreprises », *Revue Française de Gestion*, n°113, 5-13.

**Assens Christophe et Lemeur Courie (2014)**, « les enjeux de la gouvernance : de la firme

*Etude de la performance de la coopétition par le capital social dans un environnement difficile*

*Thèse de José Ngidjima Loleke Lotshangola*

au réseau », *business management review*, vol 4, n°2, avril 2014, p 22-31

**Assens, C. et Coléno F.**, (2014), «How to manage free riders in a network of competitors: the case of animal genetic selection industry in France», *Journal on Chain and Network Science*, 14: 2, 129-135.

**Assens, C.**, (2011), « Les comportements opportunistes dans la coopétition : Le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue internationale de l'économie sociale*, 322, p 80-95.

**Axelrod** (1984), *the evolution of cooperation*, New York basic book, P 3.

**BAD** (2012), *environnement de l'investissement privé en république démocratique du Congo*, étude régionale sur l'investissement privé dans les pays de la communauté économique des Etats de l'Afrique centrale (CEEAC).

**BAD** (2013), *république démocratique du Congo*, document de stratégie pays 2013-2017, département régional centre (ORCE/CDFO).

**Banque mondiale**, (2008), *Rapport n°43402-ZR*, mai 2008.

**Barney, J. et Hesterly, W.** (2006), *Organizational Economics: Understanding the Relationship between Organizations and Economic Analysis*, The SAGE handbook of organization studies.

**Bathelt, H, Malmberg A et Maskell P**, (2004), «Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation», *Progress in Human Geography*, 28: 1, pp 31-56

**Bathelt, H. et Li, P.-F.** (2013), «Global cluster networks-foreign direct investment flows from Canada to China», *Journal of Economic Geography*, lbt005.

**Battista Giovanni, Le Roy Frédéric et Saïd Yami** (2007), « la dynamique des stratégies de coopétition », *revue française de gestion*, n°176, p.87-98.

**Baumard Philippe** (2007), « les strategies d'innovation des grandes firmes face à la coopétition », *revue française de gestion*, n°176, pp 135-146.

**Bell, S.J., Tracey P et Heide J.B** (2009), «The organization of regional clusters», *Academy of Management Review*, 34: 4, 623-642.

**Ben Porath Y.**, (1980), «The F-connection: Families, Friends and Firms in the Organisation of Exchange», *Population and Development Studies*, Vol.6, n°1, pp.1-30.

**Bengtsson et Kock** (1999), "coopération and compétition in relationships between competition in business network's", *journal of business and industrial marketing*, vol, 14, n°3, 1999, p 178-1990.

**Bengtsson, M. et Kock, S** (2000), «Coopetition in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously», *Industrial Marketing Management*, 29; pp 411–426.

**Bengtsson, M. et Kock, S** (2014), « Coopetition Quo vadis? Past accomplishments and future challenge », *Industrial Marketing Management*, 43: 2, pp 180-188.

**Bengtsson, M., Eriksson J et Wincent J** (2010), «Co-opetition dynamics-an outline for further inquiry», *Competitiveness Review*, 20: 2, 194-214.

**Benoux P.**, (1985), *La Sociologie des Organisations*, Editions du Seuil, pp.118-156



- Benzemiane k et Mione A** (2013), « coopétition : un enjeu institutionnel », *XXIIe conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, France, 10-12 juin 2013.*
- Bergeron Helene** (2002), « la gestion stratégique et les mesures de la performance non financières des PME », *6ème congrès international francophone sur la PME*, octobre 2002, Hec Montreal
- Bernard Guillot** (2009), *contribution à une méthodologie d'évaluation des compétences entrepreneuriales, l'exemple des étudiants des grandes écoles françaises*, thèse de doctorat présentée et soutenue à l'université d'Auvergne, France.
- Berthelot Jean-Michel** (1988), *Emile Durkheim, les règles de la méthode sociologique*, éditions Flammaron.
- Bevort Antoine et Lallement Michel** (2006), *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, Paris, La Découverte, MAUSS, 2006.
- Birhashirwa Lwango A** (2009), *l'entreprise familiale et son capital social : fondement et limites de l'avantage concurrentiel à travers la croissance et la succession*, thèse de doctorat présentée et soutenue à l'université catholique de Louvain, 2009-2010.
- Bizeul** (1998), « le récit des conditions d'enquête : exploiter l'information en connaissance de cause », *revue française de sociologie*, vol 39, n°4.
- Blaise Kabongo** (2014), *amélioration du climat des affaires en RDC ? recueil d'exceptions congolaises contre-productives à l'investissement*, l'harmattan, 2014.
- Bomseil, O.** (1990), « L'investissement minier et métallurgique dans le Tiers Monde : la fin des grands projets ? », *Paris, Centre de développement de l'OCDE, OCDE, 1990, pp.19-21.*
- Bourdieu Pierre** (1980), « Le capital social. Notes provisoires », *Actes de la recherche en science sociales*, vol.31, 1980, pp. 2-3.
- Bourdieu Pierre** (1984), *Questions de sociologie* (1984), Paris, Les Éditions de Minuit, Reprise, 2002.
- Bozzo, C.** (1999), *Fidélité, Rétention et Inertie Des Clients Industriels : Proposition d'un modèle conceptuel*, CEROG IAE D'Aix-Marseille, Etudes et Documents, Série recherche.
- Brandenburger A.M. et Nalebuff B.J.** (1995), « the right game theory to shape strategy », *Harvard Business review*, 1995, 57-71
- Brousseau E** (1993), *l'économie des contrats, technologie de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF, économie en liberté.
- Brousseau E** (1995), *contrat et comportement coopératif : le cas des coopérations interentreprises*, Ravix J.L. (sld), *GDR d'Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1995
- Brousseau E.**, (1993b), *L'Economie des Contrats : Technologies de l'Information et Coopération Interentreprises*, PUF, pp.45-51.
- Brousseau, E.** (2000), *Confiance ou Contrat, Confiance et Contrat*, in F. Aubert et J.P. Sylvestre(dir.), *Confiance et Rationalité*, INRA Edition, 65-80.

**Brousseau, E., Geoffron B et Weinstein O** (1997), *Confiance, connaissances et relations interfirmes*, in P. Guilhaon, P. Huard, M. Orillard et J.B. Zimmerman (dir.), *Economie de la Connaissance et Organisation : Entreprises, Territoires, Réseaux*, Paris : L'Harmattan, 402-433.

**Brulhart, F.** (2005), « Expérience du Partenariat, Connivence Interpersonnelle : Quel impact sur La Réussite du Partenariat Vertical ? », *Revue Management*, 8 : 4, 167-191.

**Burg Philippe et Jardillier Pierre** (2001), *psychologie et management*, presse universitaire de France, 2001.

**Burt** (1992), *the social structure of competition*, p 57-91 in Nohria, R.G. *écoles network and organizations: structure, form and action*, Boston, Ma. Harvard Business, school press.

**Burt (Ronald S.)** (1982), *Toward a Structural Theory of Action: Network Models of Social Structure, Perception, and Action*, New York, Academic Press, 1982.

**Burt Ronald S.** (1980), «Autonomy in a social topology », *American journal of sociology*, n° 85, 1980, pp. 892-925.

**Burt Ronald S.** (1992), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press, 1992.

**Burt Ronald S.** (1993), *corporate profits and cooptation*, New York, Academic Press, 1983.

**Burt Ronald S.** (1995), « Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur », *Revue française de sociologie*, n° 36-4, 1995, pp. 599-628.

**Burt Ronald S.**, « Disaggregating the Effect on Profits in Manufacturing Industries of Having Imperfectly Competitive Consumers and Suppliers », *Social Science Research*, n° 8-2, 1979, pp. 120-143.

**Bönte, W.** (2008), « Inter-firm Trust in Buyer-Supplier Relations: Are Knowledge Spillovers and Geographical Proximity Relevant? », *Journal of Economic Behavior & Organizations*, 67: 3-4, pp 855-870.

**Caby, Clerc-Gerard et Koehl** (1996), « les processus de création de valeur », *revue française de gestion*, mars-mai, 1996, p 49-56

**Callon M.**, (1986), « Eléments pour une Sociologie de la Traduction : la Domestication des Coquilles Saint-Jacques et des Marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, Vol.36, pp.169-208

**Camille Chaserant** (2002), « la coopération se réduit-elle à un contrat ? Une approche procédurale des relations contractuelles », *recherches économiques de louvin*, 2002/4 vol 68, p. 481-510

**Campbell (Karen E.), Marsden (Peter V.) & Hurlbert (J.S.)** (1986), « Social Resources and Socioeconomic Status », *Social Networks*, vol. 8, 1986, pp. 97-117.

**Cannon J.P., R.S. Achrol et G.T. Gundlac** (2000), «Contracts, Norms, and Plural Form Governance», *Academy of Marketing Science*, 28: 2, 180-195.

**Chandler A D** (1992), *organisation et performance des entreprises*, tome 1, éditions de l'organisateur, 1992.

- Chen MJ** (2008), « reconceptualizing the compétition-coopération relationship: A transparadox perspective », *journal of management Inquiry*, 17:4, 288-305
- Chen, H. et Chen T.J.** (2002), «Asymmetric Strategic Alliances: A Network View», *Journal of Business Research*, 55: 12, 1007-1013
- Cherbib, J. et Assens C.** (2008), « La dynamique asymétrique des alliances stratégiques », *XVIIe CIMS*, Nice 28-31 mai 2008.
- Cheriet, F.** (2007), « Alliances stratégiques et relations inter-entreprises dans la recherche francophone en stratégie : Bilan des contributions de l'AIMS entre 1996 et 200 », *XVIe CIMS*, Montréal 6-9 Juin 2007.
- Cheriet, F. et Dikmen L.** (2008), « Contrôle et Confiance dans les alliances stratégiques asymétriques : Quelles implications pour la performance et l'instabilité de la relation ? Proposition d'un modèle intégrateur d'analyse », *XVIIème conférence de l'AIMS*, Nice. 28-31 mai 2008.
- Chiambaretto Paul** (2011), « la coopération ou la métamorphose d'un néologisme managérial en concept », *le libellio*, volume 7, numéro 1, supplément printemps 2011 p 95-104.
- Clarke-Hill C, Li H and Davies B** (2003), "the paradox of coopération and competition in strategic alliances: towards a multi-paradigm approach", *management research news*, patrington, vol 26, n°1, 2003 p 121.
- Claro, D.P., G. Hagelaar et O. Omta** (2003), «The Determinants of Relational Governance and Performance: How to Manage Business Relationships? », *Industrial Marketing Management*, 32: 8, pp 703-176.
- Coase** (1987), traduction cecile thiebault, « la nature de la firme », *revue française de l'économie*, vol II, n°1, hiver, avec commentaire de X Gilles, p 157-163.
- Coeurderoy R et Birhashirwa A** (2008), « capital et coûts bureaucratiques : l'entreprise familiale bénéficie-t-elle d'un (des) avantage compare ? », *CRECIS Academic*, loouvain school of management.
- Cohanier, Lafarge et Loiseau** (2010) : *management de la performance : des représentations à la mesure*, Rouen business school, 2010
- Coleman James** (1988) « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94 (suppl.), 1988, pp. S95-S120.
- Cook (Karen S.) & Emerson (Robert M.)** (1978), « Power, Equity and Commitment in Exchange Networks », *American Sociological Review*, vol. 43, n° 5, 1978, pp. 721-739.
- Cook (Karen S.) et al,** (1983), « The Distribution of Power in Exchange Networks: Theory and Experimental Results », *American Journal of Sociology*, vol. 89, n° 2, 1983, pp. 275-305.
- Crozier M** (1989), *l'entreprise à l'écoute ; apprendre le management post-industriel*, inter-Editions, paris, 1989
- Crozier M. et Friedberg E** (1977), *l'acteur et le système*, paris, Edition du seuil.
- Cusin J et Loubaresse E** (2015), « l'interclustering : de la communauté de pratique aux réseaux d'innovation », *revue française de gestion*, 41, 246, p 13-39
- Cusin Julien, Loubaresse Elodie et Cherreire sandra** (2013), « analyse d'une dynamique

de coopération conflictuelle : l'affaire du classement 2006 des vins de l'AOC saint-Emilion », *revue internationale PME, économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol, 26, n°2, 2013, p103-125.

**Dagnino GB, Le Roy Frédéric et Yami S** (2007), « la dynamique des stratégies de coopération », *revue française de gestion*, 176 ; p 87-98

**Dameron Stéphanie** (1992), *génération de la coopération dans l'organisation, le cas d'équipes projet*, thèse de doctorant pour obtenir le titre de docteur en sciences de gestion, soutenue le 06 décembre 2000 à l'université paris IX Dauphine.

**Das, T.K. et Teng B.S.** (2001a), «A Risk Perception Model of Alliance Structuring», *Journal of International Management*, 7, 1-29.

**Das, T.K. et Teng B.S.** (2001b), «Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An integrated Framework», *Organization Studies*, 22: 2, pp 251-283.

**David Mugnier**, (2001), « les diamants et les relations internationales illicites », *revue internationale et stratégique*, 2001/3 n°43

**David Salvétat et Frédéric Le Roy** (2007), « coopération et intelligence économique », *revue française de gestion*, n°176 pp 147-162

**David Salvétat et Mickaël Geraudel** (2011), « comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales, *management international*, Hec montréal, 2011, 15 (2), p 67-79

**Davister Catherine** (2004), « le capital social dans l'économie sociale d'insertion », *reflets et perspectives de la vie économique*, p 63-71, 2004.

**De la Villarmois** (2001) : *le concept de performance et sa mesure : un état de l'art* ; IAE de Lille, 2001

**De Montlibert C.**, (1990), *Introduction au Raisonnement Sociologique*, Presses Universitaires de Strasbourg, p.107.

**De Nooy Wouter** (2003), « Fields and Networks: Correspondance Analysis and Social Network Analysis in the Framework of Field Theory », *Poetics*, n° 31-5-6, 2003, pp. 305-327.

**Degenne Alain & Forsé Michel** (1994), *Les réseaux sociaux*, Paris, Armand Colin, « U », 1994.

**Dejardin Marcus** (2006), « la compétitivité structurelle », *revue Reflets et perspectives de la vie économique, RPVE*, Tome XLV, n°1, 2006.

**Delerue, H. et E. Simon** (2005), « Management des relations d'alliance dans les PME de la biotechnologie : Confiance ou Contrat ? », *XIVe CIMS*, Pays de la Loire, Angers.

**Denord (François)** (2003), *Genèse et institutionnalisation du néolibéralisme en France (1930-1950)*, thèse de doctorat, 2003, pp. 254-287.

**Depeyree et Dumez** (2008), « le concept de coopération : quelques voies de recherche à partir d'une analyse de cas », *les libellio d'Aegis*, volume 4, n°3, pp 13-21

**Depeyre C et Dumez H** (2010), *typologie de la coopération, in stratégies de coopération*, edited by S Yami et F Le Roy, De Boeck, Bruxelles,

- Devillard Olivier** (2001), *la dynamique des équipes*, Editions d'organisation, 2001
- Dmoergue Chloé et Mpoiy Augustin** (2012), *la gestion des ressources naturelles pour une croissance durable, résilience d'un géant africain*, volume II, MEDIASPAUL, Kinshasa, p 99-183.
- Doz Y L, Hamel G et Pavivet MF** (2000), *l'avantage des alliances : logiques de création de valeur*, Dunod, 2000
- Doz YL** (1996), « the évolution of coopération in stratégie alliance: initial conditions or learning processes? », *strategic management journal*, 17: p 55-83
- Doz, Y-L. et Hamel G.** (1998), *Alliance Advantage, Boston, MA: Harvard Business School Press.*
- Dozo Björn-Olav** (2011), *Mesures de l'écrivain. Profil socio-littéraire et capital relationnel dans l'entre-deux-guerres en Belgique francophone*, Liège, Presses universitaires de Liège, « Situations », 2011.
- Durif, F.** (2008), *Quatre essais sur l'importance de la théorie du contrat social de Macneil dans le champ du marketing relationnel*, Université du Québec, Montréal.
- Durkheim E.,** (1897), *Le Suicide, Etude de Sociologie*, Paris : Alcan
- Dussauge P** (1990), « les alliances stratgiques entre firmes concurrentes : le cas des industries aérospatiales et de l'armément », *revue française de gestion*, n°80, 1990, p 5-16.
- Dussuc Bernard et Geindre Sébastien** (2012), « capital social, théorie des réseaux sociaux et recherche en PME : une revue de la littérature », *11è congrès CIFEPME (congrès international francophone en entrepreneuriat et PME)*, oct. 2012.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr et S. Oh** (1987), «Developing Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, 51: 2,1-19.
- Dyer, J. et H. Singh** (1998), «The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage», *Academy of Management Review*, 23: 4, pp 660-679.
- Eisenhardt** (1989), "building theories from case study research", *academy of management review*, 14: 4, p 532-550.
- Elena Stoeva** (2006), « la qualité des relations employés supérieurs et l'engagement organisationnel », *HEC Montréal*, août 2006.
- Ernult** (2005) : *le pilotage de la performance, cahiers du CEREN, 2005*
- Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Elyette** (1997), *Market : étude et recherches en marketing*, deuxième édition Nathan, 1997, p 82.
- Famara hyacinthe SANOU** (2012), « les déterminants de la coopération dans l'industrie de la téléphonie mobile », *XXIe conférence de l'AIMS*, Lille 4, 5 et 6 juin 2012.
- Fatiha Fort et François Fort** (2006), « alternatives marketings pour les produits de terroir », *revue française de gestion*, n° 162, p 145-159.
- Faure Gilles** (1991), *structure, organisation et efficacité de l'entreprise*, Dunod, paris, 1991
- FEC** (2015), *industrie minière en RDC*, rapport annuel de la chambre des mines, publié le 10 février 2016.

**FEC** (2016), *industrie minière en RDC*, rapport annuel de la chambre des mines, kinshasa 2016

**Ferguson, R.J, M. Paulin et J. Bergeron** (2005), «Contractual Governance Relational Governance and the Performance of Inter-Firm Service Exchanges: The influence of BoundarySpanner Closeness», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33: 2, 217–234.

**Ferguson, R.J, M. Paulin, K. Moslein et C. Muller** (2005), «Relational Governance, Communication and The Performance of Biotechnology Partnership», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12: 3, 395.

**Fermon Beatrice et Gradjean philippe** (2015), *la performance et innovation dans les établissements santé*, aux éditions dunod, paris 2015.

**Fernandez et al** (2008), « mesurer la coopétition : mission impossible ? », *Aims*, 2008

**Ferrary Michel et Pesqueux Yvon** (2015), *l'organisation en réseau, mythes et réalités*, presses universitaires France, paris 2015.

**Filleau et Marques-Ripoull** (2000) : *les théories de l'organisation et de l'entreprise*, Ellipses, 2000

**Fornell, C. et DF Larcker** (1981), «Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error», *Journal of Marketing Research*; 18: 1, 39-50.

**Forsé Michel** (1997), « Capital social et emploi », *L'Année Sociologique*, vol. 47, n° 1, 1997, pp. 143-181.

**Freeman Linton C.** (1977), « A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness », *Sociometry*, vol. 40, n° 1, 1977, pp. 35-41.

**Freeman Linton C.** (1979), « Centrality in Social Networks: Conceptual Clarifications », *Social Networks*, vol. 1, 1979, pp. 215-239.

**Friedberg E** (1993), *le pouvoir et la règle, dynamique de l'action organisée*, paris, Edition du seuil, p 45

**Friedberg E.**, (1992), « Le Pouvoir et la Règle, Dynamique de l'Action Organisée », *Revue Française de Sociologie*, Octobre-Décembre.

**Froehlicher Thomas** (1998), « les liens sociaux entre dirigeants et le déclenchement de la coopération inter-entreprises », *finance contrôle stratégie*, vol 1, n°1, mars 1998, p 99-124.

**Fukuyama F** (1995), "social capital and the global economy", *foreign affairs*, 74(5), p 89-103.

**Garette B et Dussauge P** (1995), *les stratégies d'alliance*, paris, les éditions d'organisation

**Garnier Bénédicte et Guérin-Page France** (2010), *appliquer les methodes de la statistique textuelle*, les collections du centre population et developpement (CEPED), paris 2010.

**Gauzente Claire** (2000), « mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la performance de certains indicateurs », *finance contrôle et stratégie*, vol 3, n°2 p145-165

**Gbadi Masiokpo E** (2017), *situation économique de la RDC, regard des services du FMI*, à l'issue de la mission du 31 mai au 7 juin 2017.

- Gefen, D. et D.W. Straub** (2005), «A Practical Guide to Factorial Validity Using PLS-Graph: Tutorial and Annotated Example», *Communications of AIS*, 16: 1, 91-109.
- Gélinas René et al**, (1996), « les caractéristiques et les spécificités des PME : favorables ou défavorables au juste-à-temps », *revue internationale PME*, vol 9, n°2, 1996, p 81-101.
- Genevieve Musca** (2006), « une stratégie de recherche processuelle : l'étude longitudinale de cas en chasés », *m@n@gement*, 2006/3 vol 9 p 153-176.
- Georgopoulos et Tannenbaum** (1957), « a study of organizational effectiveness », *American sociological review*, vol22, pp 534-540
- Germain et Trébucq** (2004), *la performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, Crecci et Audencia, 2004
- Geyskens, I., Steenkamp J.E.M. et Kumar. N** (2006), «Make Buy or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis», *Academy of Management Journal*, 49: 3, 519–543.
- Ghertman, M.** (2003), « Olivier Williamson et la théorie des coûts de transaction », *Revue Française de Gestion*, 142, 43-63.
- Gillier Thomas** (2010), *comprendre la génération des objets de coopération interentreprises par une théorie des co-raisonnements de conception*, thèse de doctorat pour l'obtention du titre de docteur en génie des systèmes industriels, soutenue à l'institut national polytechnique de Lorraine.
- Godbout J.T., Caille A.**, (1992), « L'Esprit du Don », Editions La Découverte. *La revue du M.A.U.S.S., parution semestrielle, La Decouverte/M.A.U.S.S.*
- Granata Julien** (2014), *qu'est-ce que la coopération ?* Pearsons France, 2014.
- Granata Julien et Le Roy Frédéric** (2014), « le management de la coopération en PME : le cas des vignerons du pic saint-loup », *finance contrôle stratégie (en ligne), mise en ligne le 19 juillet 2014*, consulté le 28 décembre 2015.
- Grandia R et Gardet E** (2014), « quelles stratégies pour gérer les asymétries d'interdépendance », *actes de la XXIIIème conférence Aims*, Rennes, 27-29 mai 2014
- Granovetter Mark S.** (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1973, pp. 1360-1380.
- Granovetter Mark S** (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness", *american journal of sociology*, vol 91, n°3, p 481-510
- Granovetter Mark S.** (1995), *Afterward, dans Getting a Job. A Study of Contacts and Careers, sous la direction de Mark S. Granovetter, Chicago, Chicago University Press, 1995, pp. 139-182.*
- Guillot Bernard** (2009), *contribution à une méthodologie d'évaluation des compétences entrepreneuriales*, thèse de doctorant pour obtenir le titre de docteur en sciences de gestion, soutenue publiquement le 07 septembre 2009 à l'université d'Auvergne.
- Gulati R** (1995), « social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analyse », *administrative science quarterly*, vol, 40, p 619-652
- Gulati, R.** (1995), «Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for

Contractual Choice in Alliances», *Academy of Management Journal*, 38: 1, 85-112.

**Hamel G** (1991), « competition for competence and international learning within strategy alliances », *strategic management journal*, vol 12, p 83-104

**Hannachi M et Chabaud D** (2013), « l'écosystème entrepreneurial de la tunisie post-révolution », *congrès de l'académie de l'entrepreneuriat et de l'innovation*, fribourg, suisse, octobre 2013

**Hazen Ben Aissa** (2001), « quelle méthodologie de recherche appropriée pour une construction de la recherche en gestion », *XIème conférence de l'association internationale de management stratégique*, 13-14-15 juin 2001.

**Heide, J.B.** (1994), «Inter-Organizational Governance in Marketing Channel», *Journal of Marketing*, 58: 1, 71-85

**Heide, J.B. et Miner A.S** (1992), «The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buyer-Seller Cooperation», *Academy of Management Journal*, 35: 2, 265-291.

**Herderschee Johannes, Mukoko Samba Daniel et Tshitenge Tshibangu Moïse** (2012), *résilience d'un géant africain, accélérer la croissance et promouvoir l'emploi en RDC ; synthèse, contexte historique et macroéconomique*, Medias Paul, Kinshasa, 2012

**Abbab Hichan et Boissimot Aline** (2009), « l'opportunisme comme conséquence de l'injustice dans le canal de distribution : proposition d'un cadre d'analyse des relations entre industriels et grands distributeurs », *2è journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire*, Montpellier avril 2009.

**Hirigoyen Gérard** (2014), *entreprises familiales ; défis et performance*, economica, paris, 2014.

**Hoetker, G. et Mellewigt. T.** (2009), «Choice and Performance of Governance Mechanisms: Matching Alliance Governance to Asset Type», *Strategic Management Journal*, 30: 10, 1025-1044.

**Houard Jean & Jacquemain Marc** (2006), *Capital social et dynamique régionale*, Bruxelles, De Boeck, Économie société région, 2006.

**Hyacinthe Sanou et Le Roy F** (2010), « agressivité, coopération ou coopération : quelle stratégie performante dans les industries de réseaux ? », *Aims*, 2010.

**Isenberg D** (2009), "how to start an entrepreneurial revolution", *Harvard business review*, 88/6 40-50 June 2009.

**Isenberg D** (2011), the entrepreneurship ecosystem policy: principles for culting entrepreneurship, Babson entrepreneurship ecosystem project, Babson College, Babson Park: MA.

**Isenberg, D.** (2011), *the entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*, Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland, 13p.

**Jaouen Annabelle** (2008), « construire des alliances stratégiques en contexte de la très



petite entreprise », *conférence internationale de management stratégique, Aims*, 2008.

**Jaulent, Quarès et Grenier** (2011) : *objectif performance* ; Afnor éditions, 2011

**Joyal André et Rouane Rached** (2010), « le défi du développement régional en contexte difficile : le cas de la Kabylie non métropolitaine », *colloque Aisre-Asrdlf*, quebec, 2010.

**Kabongo Mujika Blaise** (2014), *amélioration du climat des affaires en RDC ? Recueil d'exceptions congolaises contre-productives à l'investissement*, paris, harmattan, 2014.

**Kabwe Omoyi F.**, (2014), *Ressources minières, croissance économique et guerres civiles en RD Congo*, Mémoire de Master, Université de Yaoundé II, 120p.

**Kale, Singh et Perlmutter** (2000), «Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital», *Strategic Management Journal*, 21, 217-237.

**Kalika M** (1988), *structures d'entreprises, réalités, déterminants et performances*, éditions Economica, paris, 1988.

**Kamavuako-Diwavova justin** (2009), *problématique de l'entrepreneuriat immigré en république démocratique du Congo ; essai de validation d'un modèle*, thèse de doctorant pour obtenir le titre de docteur en sciences de gestion soutenue publiquement le 17 juin à l'université de Reims Champagne-Ardenne.

**Kennes, E.** (1999), *Le secteur minier au Congo : déconnexion et descente aux enfers*, In *L'Afrique des Grands Lacs*, Annuaire, 2000, p 316.

**Keynes** (1936), *théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, traduit de l'anglais par Jean de Largentaye (1942), livres I, II et III p 121.

**Khalil Raiem (2014)**, *les déterminants de l'adoption des technologies de pointe par les PME manufacturières*, mémoire de maîtrise en sciences l'administration, université Laval, Québec, 2014.

**Koenig G** (1996), *management stratégique : paradoxes, interactions et apprentissages ; construction et gestion des activités*, management d'exigences contradictoires, paris, Nathan, 1991.

**Koffi Kouado Yoboue Michel** (2017), *la question de la rémediation environnementale résultant de l'exploitation artisanale, à petite échelle de diamant : cas de l'union du fleuve Marro*, thèse de doctorat soutenue à l'université de toulouse, mars 2017.

**Kogut, B.** (1988), « Joint-Ventures : Theoretical and Empirical Perspectives », *Strategic Management Journal*, 9 : 4, 319-332.

**Kumwimba Musao** (2009), *la problématique de l'exploitation minière artisanale dans la province du Katanga, cas du district de Kolwezi*, mémoire de fin de cycle à l'institut supérieur d'études sociales, licence en sociologie industrielle, 2009.

**Lacroix Michel** (2003), « Littérature, analyse des réseaux et centralité : esquisse d'une théorisation du lien social concret en littérature », *Recherches sociographiques*, vol. 44, n° 3, 2003, pp. 475-497.

**Lacroix Michel** (2009), « La plus précieuse denrée de ce monde, l'amitié. Don, échange et

identité dans les relations entre écrivains », *Contextes*, n° 5, 2009, URL : < <http://contextes.revues.org/4263> >.

**Lado A.A., Boyd N.G et Hanlon S.C.** (1997), «competition, and the search for economic Rents: A Syncretic Model», *academy of Management review*, 22(1), 1997, 110-141

**Lado, A.A., R.R. Dant et A.G. Tekleab** (2008), «Trust-Opportunism Paradox, Relationalism, and Performance in Interfirm Relationships: Evidence from The Retail industry», *Strategic Management Journal*, 29: 4, 401-423.

**Lalahariniaina Andriamp Anja** (2012), *mesure du succès des entreprises d'exploitation minière: identification des indicateurs les plus probants*, mémoire présenté à l'université du Québec à Chicoutimi, 2012.

**Langfield-Smith, K.** (2008), «The Relations Between Transactional Characteristics, Trust and Risk in The Start-up Phase of a Collaborative Alliance», *Management Accounting Research*, 19: 4, 344–364.

**Larguier Christian** (2012), *gestion de la PME, guide pratique du chef d'entreprise et de son conseil*, Editions Francis Lefebvre, 2012.

**Larson A** (1992), «network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships», *administrative science quarterly*, vol 37, p76-104

**Laurent Spang** (2002), *la modélisation de l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation*, thèse de doctorat en ligne.

**Lazega E.**, (1994), « Analyse de Réseaux et Sociologie des Organisations », *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXV, pp.299-301

**Le Billon, P.** (2008), « Diamond wars? Conflict diamonds and geographies of resource wars”, *Annals of the Association of American Geographers*, 98(2), 345-372.

**Leban** (2005) : *management de l'entreprise*, éditions d'organisation, 2005

**Leclercq, H.** (1999), « *Le jeu des intérêts miniers dans le conflit congolais* », note Séminaire *The Economic Dimension of the Congo Conflit*, *Conflict Prevention Network*, Stiftung Wissenschaft und Politik, Brussels, 5-6 January 1999, p.3.

**Lee, Y. et Cavusgil** (2006), «Enhancing Alliance Performance: The Effects of ContractualBased Versus Relational-Based Governance», *Journal of Business Research*, 59: 8, 896-905.

**Lefaix, D.A., D. Poulin, R. Kosak et R. Beauregard** (2006), « Relations inter organisationnelles et création de valeur, synthèse : modèle conceptuel et perspectives de recherche », *XVème Conférence de l'AIMS, Annecy/Genève*, 13-16 juin, 1-28.

**Leimeister, S. et al**, (2010), *Relational Governance Mediates the Effect of Formal Contracts on BPO Performance*, in: *European Conference on Information Systems (18,2010, South Africa)*, *IT to Empower*, South Africa: Scholar one manuscript central, 13.

**Le Gall Véronique** (2012), *la construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie*, thèse de doctorat présentée et soutenue à la Faculté des études supérieures et postdoctorales en vue de l'obtention du grade de Philosophiae Doctor (PhD) en Administration option stratégie et gestion des opérations, HEC Montréal affiliée à

l'Université de Montréal, juin 2012.

**Lelart M** (1996), *la finance informelle, bilan des travaux, document de recherche*, N°7/94/4 et cahier de l'association des chercheurs économistes n°5.

**Lewkowicz Myriam** (2000), *conception de collectifs pour la gestion coopérative des connaissances*, thèse de doctorant pour obtenir le titre de docteur en sciences informatiques, soutenue publiquement le 14 décembre 20 à l'université Paris V.

**Lin (Nan)** (1995), « Les ressources sociales : une théorie du capital social », *Revue française de sociologie*, vol. 36, n° 4, 1995, pp. 685-704.

**Liu, Y., Y. Luo et T. Liu** (2009), «Governing Buyer-Supplier Relationships Through Transactional and Relational Mechanisms: Evidence from China», *Journal of Operations Management*, 27: 4, 294-309.

**Luft Joseph** (1967), *introduction à la dynamique de groupe*, éditions Edouard Privat,

**Lush, R.F. et Brown. J.R.** (1996), «Interdependency Contracting and Relational Behavior in Marketing Channels», *Journal of Marketing*, 60: 4, 19-38.

**Macaulay S** (1963), «non-contractual relations in business: A preliminary study», *American sociological review*, vol, 28, p55-69

**MacNeil I.R** (1985), «relational contract: what we do and do not know », *in Wisconsin law review*, vol 3 p 483-526

**Macneil, I.R.** (1978), «Contracts: Adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law», *Northwestern University Law Review*, 72: 6, 854-905.

**Maignan, I., Ferrell, O. C. et Hult, G.T.M.,** (1999), «Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits», *Journal of the Academy of Marketing Science*,

**Manika et Bonkinga** (2009), « microfinance et entrepreneuriat en contexte de pauvreté », *11<sup>è</sup> journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME*, mai 2009.

**Maninga-Kiabilwa S et Mbikayi-Cimanga F.** (2008), *L'industrie du diamant en République Démocratique du Congo : pour quel développement*, Rapport de la Southern Africa Resource Watch, Johannesburg oct. 2008.

**Maranzana** (2009), *système de pilotage de la performance, séminaire, évaluation pour l'action*, arts et métiers PARIS TECH, 2009

**Marchesnay M** (2004), *management stratégique*, les éditions de l'ADREG, ISBN 2-9518007-1-1.

**Marcus Dejardin** (2006), « la compétitivité structurelle », *revue Reflets et perspectives de la vie économique, RPVE*, Tome XLV, n°1, 2006.

**Markovsky Barry, Willer David & Patton Travis** (1995), « Power Relations in Exchange Networks », *American Sociological Review*, vol. 53, n° 2, 1988, pp. 220-236.

**Mauss M.,** (1966), *Essai sur le Don, Forme et Raison de l'Echange dans les Sociétés Archaiques*, *in Sociologie et Anthropologie*, Presses Universitaires de France, pp.145-171 (3<sup>ème</sup> édition).

- Mehta, R., T. Larson, B. Rosenbloom et J. Ganitsky** (2006), «The Impact of Cultural Differences in U.S. Business-to-Business Export Marketing Channel Strategic Alliances», *Industrial Marketing Management*, 35: 2, 156-165.
- Monique Selz** (2005), « le sacrifice et la psychanalyse ; un rapport problématique, la bible et l'homme », *pardès*, 2005/2, n°39, p 117-139.
- Morgan, R.M. et Hunt. S.D.** (1994), «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58: 3, 20-38.
- Morin** (2005) : *dimensions, critères et indicateurs de performance*, HEC Montréal, 2005
- Morin E (1996), *les indicateurs de performance*, ordre des comptables généraux licenciés du Québec, Guérin, 1996
- Morin Estelle, Guindon Michel et Boulianne** (1996), *les indicateurs de performance*, édité par Guerin, 1996.
- Muamba Mulumba et Ntumba Mutombo** (2014), « pratiques locales et performances globale des entreprises ; le cas des PME de Mbuji-Mayi au Congo RDC », *12è congrès international francophone en entrepreneuriat et PME*, octobre 2014.
- Muamba Ngandu et Tshizanga** (2009), « dynamique de non croissance et obstacles au développement des PME dans le secteur minier, le cas de la RDC », *INRPME-AUF-AIREPME*, 2009.
- Mugnier, D.** (2001), « Les diamants et les relations internationales illicites », *Revue internationale et stratégique*, (3), 64-72.
- Musao, J. K.** (2009), *La problématique de l'exploitation minière artisanale dans la province du Katanga (cas du district de Kolwezi)*, Mémoire Licence sociologie industrielle, ISES, 50p.
- Nahapiet and Ghoshal** (1998), « social capital, intellectual capital, and the organisational advantage », *the academy of management review*, vol 23, n°2 (apr 1998), pp 242-266.
- Nalebuff B et Brandenbvouger A** (1996), *la co-opétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, village mondial, paris 1996.
- Nalebuff, B. J., Brandenburger, A., et Maulana, A.** (1996), *Co-opetition*, London: Harper Collins Business.
- Nathalie Prime** (2002), *du management euro centrique au management multiculturel : le cas de l'Afrique du sud*, in Michel Person, Ed. Transdisciplinarité, paris, economica, p. 171-186.
- Neuville Jean Philippe** (1998), « la tentation opportuniste. Figures et dynamique de coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *revue française de sociologie*, volume 39, n°1, pp 71-103.
- Ngidjima J** (2013), *Les stratégies relationnelles des TPE dans l'exploitation de diamants au kasaï*, mémoire de Master, université de limoges, 2013.
- Ngidjima J et Lagarde V.** (2015), « Appréhender l'environnement de l'innovation dans les pays moins avancés par l'écosystème entrepreneurial. Application au cas des mines artisanales de diamants en RD Congo », *Ecole d'été RRI. Politiques d'Innovation et R&D : regards croisés Nord/Sud*, Creil, 27-29 août 2015.

**Ngidjima J et Lagarde V.** (2015), « la stratégie d'entreprise responsable est-elle pertinente dans un pays peu développé et instable ? Approche par les performances des coopératives minières en RDC, *communication au XVe rencontres de Riuess, la crédibilité de l'économie sociale et solidaire est-elle soluble dans l'entrepreneuriat ?* Reims, 27-29, mai 2015.

**Niosi, J., Bergeron. M. et Sawchuck. M.** (1991), « Les alliances technologiques stratégiques : de la théorie à la situation canadienne », *Études Internationales*, 12 : 1, 63-88.

**Nkongolo-Bakenda, J.M.** (2007), «Values, resource endowment and ethnic entrepreneurship in Africa: the case of Nande, Luba and Kumu in the DR of Congo». *International Handbook of Research on Indigenous Entrepreneurship*.

**Nkulu Kishunku JL.** (2003), *Guide de l'investisseur du secteur de mines et hydrocarbures*, Ministère de mines de la république démocratique du Congo.

**Nonaka et Takeuchi** (1997), *la connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*, de Boeck, 1997, p 257.

**Noordewier, T.G., John. G. et Nevin. J.R.** (1990), «Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships», *Journal of Marketing*, 54: 4, 80-93.

**Nordhaug** (1996), *collective's competences organization, in falkenberg JS, copnhagen Business school press*, p 33.

**Odile Bernard (2011)**, *système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de la petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand-Est*, thèse pour obtenir le titre de docteur en sciences de gestion, soutenue à l'université paris-est-Marne la Vallée, 2011.

**OGP sud kivu** (2010), *les ressources minières et le développement de la RDC, la gouvernance et paix*, observatoire gouvernance et paix sud kivu, 2010

**Orru et al.** (2007), « Le diamant dans la géopolitique africaine », *Afrique contemporaine*, 2007/1 - n°221, p. 173-203.

**Osborn, R.N et Baughn. C.** (1990), «Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances», *Academy of Management Journal*, 33: 3, 503-519.

**Pellegrin Boucher E et Fenneteau H** (2007), « management de la coopération : le cas du secteur des ERP » *revue française de gestion*, vol 33, numéro176, 2007, p11-134.

**Perret Gavard et al**, (2012), *méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, éditions pearsons France, 2012 (version en ligne).

**Pesqueux** (2005) : *la notion de performance globale*, CNAM LIPSOR, 2005

**Peter Drucker** (1977), *people and performance: the best of peter Drucker on management*, Harvard business school press, 1977.

**Piaget** (1967), *six psychological studies*, New York: random house 1997.

**Piéron Patrick et al** (2014), *compétitivité et développement durable, enjeu des TPE/PME*, rapport d'étape présentant les recommandations du groupe de travail n° 1, constitué au sein de la Plateforme, approuvé lors de la réunion plénière du 09 octobre 2014.

**Poissonnier et Drillon** (2008) : *le développement de la gestion durable des RH : un éclairage par les outils de pilotage de la performance*, Andese, vie et sciences économiques, 2008

- Polanyi K.**, (1972), *La Grande Transformation, Aux Origines Politiques et Economiques de notre Temps*, Editions Gallimard, p.75 (édition originale : (1944), « The Great Transformation »).
- Poppo, L. et Zenger T.** (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, 23 : 8,707-725.
- Prevot Frédéric (2007)**, « coopération et management des compétences », *revue française de gestion*, n°176, p.183-2002.
- Puthod D. et Thevenard-Puthod** (2006), « Coopération, tensions et conflit dans un réseau d'innovation construit autour d'une PME », *Revue Française de Gestion*, vol 32, n° 164, mai, p. 181-204.
- Putman Robert D.** (1995), « Bowling Alone. America's Declining Social Capital », *Journal of Democracy*, vol. 6, n° 1, 1995, pp. 65-78 (traduit dans Bevort (Antoine) & Lallement (Michel), (dir.), 2006, pp. 35-50).
- Putman Robert D.** (2000), *Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community*, New York, Simon & Schuster, 2000.
- Putnan R** (2001), « mesure et conséquences du capital social, ISUMA », *revue canadienne de recherche sur les politiques*, 2(1) p41-51.
- Quinn, Rohrbaugh** (1983), « a competing values approach to organizational effectiveness», *public productivity review*, june, 1983, p 122-140
- Raveyre M.F., Saglio J.**, (1984), *Les Systèmes Industriels Localisés, éléments pour une Analyse Sociologique des Ensembles de PME industriels*, Sociologie du Travail, n°2 SALAIS R.,
- Ren Ji-Fan, Ngai Wang-Ting et Cho Wing-Sing** (2008), *Contractual and Relational Governance of Software Outsourcing Projects: A Proposed Research Model and Research Agenda*, *Pacific Asia Conference on Information Systems*, Suzhou, China.
- Reynaud E.** (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », *Journée AIMS, Atelier développement durable*, ESSCA Angers, pp.1-15.
- Ring, P. et Van de Ven** (1992), « Structuring Cooperative Relationships Between Organizations», *Strategic Management Journal*, 13, 483–498.
- Roath, A.S., Cavusgil. S.T. et Miller. S.M.** (2002), «A Conceptual Framework of Relational Governance in Foreign Distributor Relationships», *International Business Review*, 11: 1, 1-16.
- Sahlins M.**, (1976), *Age de Pierre, Age d'Abondance : L'Economie des Sociétés Primitives*, Editions Gallimard, p.242, (édition originale : (1972), « Stone Age Economics »).
- Sain Saulieu et al** (1998), *les mondes sociaux de l'entreprise*, Brouwer, 1998 p 611
- Salvetat David et Géraudel Mickael** (2011), « Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales », *management international*, Hec Montréal, 2011, 15 (2), pp 67-79.
- Samia Souid** (2013), « les mecanismes de gouvernance et performance des alliances stratégiques : le cas du secteur français de biotechnologies », *XXII è conférence*

*internationale de management stratégie*, 2013.

**Schure, J et al**, (2011), «Is the god of diamonds alone? The role of institutions in artisanal mining in forest landscapes, Congo Basin», *Resources Policy*, 36(4), 363-371.

**Schwarz Simone** (2011), « les difficultés des entrepreneurs pour accede au credit en république démocratique du congo », *entwicklungsbank*, frunkfurt, 2011.

**Sellier** (2003) : *le dialogue social, un élément de la performance de l'entreprise* ; cahier du CERGOR, 2003

**Seydou Keita** (2001), *Etude sur les mines artisanales et les exploitations minières à petite échelle au Mali*, in *Mining Minerals and Sustainable Développement*, No 80, Aout 2001,

**Shomba Kinyamba S et olela Nonga D** (2015), *monographie de la ville de mbujimai*, éditions M.E.S, kinshasa, 2015

**Shubik M** (1970), «game theory, behaviour and the paradox of the prisoner's dilemma, three solutions», *journal of conflict resolution*, vol XIV n°2.

**Spang Laurent** (2002), *la modélisation de l'évolution du contrôle de gestion dans une organisation*, Thèse de doctorat soutenue en 2002.

**Sogbossi Bocco B** (2010), perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, *Revue des Sciences de Gestion*, 2010/1, n°241, p 117 - 124

**Storper M.**, (1993), *Les Mondes de Production, Enquête sur l'Identité Economique de la France*, Paris : Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.

Streers (1977), « problems in the measurement of organizationel effectveness », *administrative science quarterly*, vol 20, p 546-558

**Tennenhaus, M.** (1998), *La régression PLS, théorie et pratique*, Paris : Technip.

**Thiétart et al**, (2014), *Méthode de recherche en management*, 4 è édition, Dunod, 2014

**Trabelsi karim, Cheriet Foued et Hani Mouhaob** (2016), « la régulation de la coopération dans les alliances stratégiques ; le rôle modérateur de la confiance », *XXVème conférence internationale de management stratégique*, 20 juin 2016

**Tremblay et Audebrand** (2003) : *productivité et performance : enjeux et défis dans l'économie du savoir*, université du Québec, 2003

**Uzzi, B.** (1999), «Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefits Firms Seeking Financing», *American Sociological Review*, 64: 4, 481-505.

**Vilain laurent** (2003), *le pilotage de l'entreprise ; l'utilisation d'un tableau de bord prospectif*, thèse professionnelle, mastère spécialisée HEC, école des mines de paris.

**Wacheux F** (1996), *methodes qualitatives et recherche en gestion*, paris, economica, 290 pages.

**Wacheux F.** (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, paris.

**Wadji Ben Rejeb** (2003), *gouvernance et performance dans les établissements de soins en Tunisie*, DEA management, faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis

**Whitley R.D.**, (1990), «Eastern Asian Enterprises Structures and the Comparative Analysis of Forms of Business Organization», *Organization Studies*, Vol.11, n°1, pp.47-74.

- Williamson, O.E.** (1985), *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.
- Yan, A. et Gray. B.** (1994), «Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint venture: A comparative case study», *The Academy of Management Journal*, 37:6, 1478-1517.
- Yan, A. et Zeng. M.** (1999), «International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and directions for future research », *Journal of International Business Studies*, 30: 2, 397-414.
- Yin** (2003), *case study research: design and methods*, 3rd édition, thousand oaks, C A: sage.
- Youthmap** (2013), *rapport d'évaluation ; jeunesse congolaise potentials et opportunités*, 2013.
- Yves C Gagnon** (2012), *etude de cas comme methode de recherche*, presse de l'université du Quebec, éditions 2012.
- Xavier Le Coq** (2004), une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen, *M@n@gement*, 2004/3, vol 7, p 109-135.
- Zaheer et Venkatraman** (1995), «Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of The Role of Trust in Economic Exchange», *Strategic Management Journal*, 16: 5, 373–392.
- Zaheer, McEvily et Perrone** (1998), «Does trust matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance », *Organization Sciences*, 9: 2, 1-20.
- Zajac, E.J. et Olsen. C.P.** (1993), «From Transaction Cost to Transaction Value Analysis: Implications for Study of Interorganizational Strategies », *Journal of Management Studies*, 30: 1, 131-145.
- Zhang, Cavusgil et Roath** (2003), «Manufacturer Governance of Foreign Distributor Relationship: Do Relational Norms Enhance Competitiveness in The Export Market? » *Journal of International Business Studies*, 34 : 6, 550-566.
- Zoungou Ngoualesso** (2012), *Impact de l'exploitation artisanale de diamant sur les activités agricoles dans la mambéré Kadei*, mémoire de maitrise en sciences économiques et gestion, université de Bangui.



## **Annexe 1 : La localisation de l'étude**

L'étude empirique est réalisée en République démocratique du Congo, troisième plus vaste pays d'Afrique derrière le Soudan et l'Algérie et le plus peuplé d'Afrique centrale. C'est aussi le pays le plus peuplé de la francophonie avec une population estimée à plus de 68 millions d'habitants. Du point de vue administratif au moment de la recherche, la RDC était organisée en 11 Provinces, dont la Ville capitale Kinshasa. La République Démocratique du Congo est un pays riche en ressources diamantaires. Elle fournit environ 17 % de la production mondiale, ce qui la place au troisième rang des plus grands producteurs de diamants au monde du point de vue quantité. D'autre part, puisque 90% de la valeur de ses exportations sont attribués au secteur artisanal, la RDC se trouve être le plus gros producteur mondial de diamants artisanaux. On trouve des diamants dans toutes les provinces de la RDC, mais les principales régions productrices sont le centre, le nord-est et le sud-ouest du pays. La qualité de ces diamants varie énormément d'un secteur à l'autre (Mbuji Mayi, tshikpa, Tembo, etc.).

Jusqu'à l'année 2010, la RDC comptait deux grandes sociétés minières industrielles de diamants ; la MIBA, une société d'économie mixte créée au cours des années 1960, et la Sengamines, créée en 1999 sur les anciennes concessions de la MIBA. Il existe aussi un certain nombre d'opérations semi-industrielles, particulièrement autour de Tshikapa. La très grande majorité des diamants en RDC, sont extraits de manière artisanale par des « mineurs artisanaux », avec très peu d'équipement autre que des pelles, des tamis et des barres de métal pointues.

La capitale du diamant de la RDC est située à Mbuji-Mayi, le chef lieu de la province du Kasai Oriental. On y retrouve l'une des principales entreprises minières de la RDC, la Société minière de Bakwanga (ci-après nommée MIBA), qui était la seule entreprise minière encore en opération à Mbuji-Mayi jusqu'à son arrêt de production en 2008. La MIBA était l'un des principaux moteurs de l'économie dans une ville où une très grande proportion de la population, estimée à 3,5 millions d'habitants, dépendait directement ou indirectement de l'extraction du diamant.

Il convient de préciser, que la région du Kasai telle que décrite dans le cadre de ce travail, est considérée dans sa configuration historique (entre le 5 décembre 1933 et le 15 août 1960). Nous la présentons comme telle en fonction de la situation des gisements, et non en termes de la division administrative actuelle du pays. Notre considération de la région du Kasai, contrairement au découpage actuel de plusieurs provinces, tient au fait de la ressource « diamant » concernée par notre étude, et dont les caractéristiques sont communes pour toute la partie géographique, à savoir : la situation climatique, la présence d'un modèle culturel commun, l'opérationnalité des exploitations artisanales et des coopérations minières artisanales.

La partie du Kasai Oriental couvre une superficie totale de 173.110 Km<sup>2</sup>, soit 7% de la

superficie totale du pays. Au moment de la recherche, elle était limitée au nord par la Provinces de l'Equateur et la Province Orientale, à l'Est par la province du Maniema, au sud par le Katanga et à l'Ouest par le Kasai Occidental. Cette région jouit d'un climat diversifié avec des précipitations moyennes diminuant du nord au sud avec 2.000 mm au nord de Lomela et 1.500 mm à Mwene-Ditu. On note d'une manière générale deux saisons de pluies bien marquées : de janvier/février, avril et de septembre (décembre). Dans le nord qui jouit d'un climat de type équatorial, les précipitations s'étendent sur toute l'année avec un ralentissement au cours de la période de mai à juillet. Dans la majeure partie de la région, le régime des pluies favorise deux campagnes agricoles par an. Cette partie du grand Kasai est maillée par deux bassins hydrographiques importants : le Sankuru avec un bassin versant d'une superficie de 123.210 km<sup>2</sup> et la Lukenie avec un bassin versant de 8.550 km<sup>2</sup>. Le climat, la végétation, la géomorphologie et les sols confèrent à cette partie de la région du grand Kasai quatre zones agricoles : la zone de la forêt dense humide du nord Sankuru, la zone de la forêt entrecoupée de savanes, la zone de savanes à prédominance sablonneuse et la zone des savanes sur sols moyens et riches.

La population dans cette partie, était estimée en 2010 à 8.737.845 habitants. La densité moyenne de cette partie du grand Kasai, est de 50 habitants par km<sup>2</sup> variant de 16 habitants par Km<sup>2</sup> dans l'ancien district du Sankuru à plus de 29.000 habitants par Km<sup>2</sup> dans la ville de Mbuji-Mayi. Selon la monographie de cette partie anciennement appelée Kasai Oriental, elle est une terre de contraste qui certes, mérite bien d'être appelée « région minière », une appellation, qui ne colle pas avec la réalité socio-économique dans laquelle vit la population avec une pauvreté croissante.

Le manque d'infrastructures routières et sociales prive la population d'accès aux services sociaux de base et limite les échanges et les opportunités de développement économiques entre un milieu rural complètement enclavé et les centres urbains dotés d'une demande potentiellement importante. Certes, le développement d'activités minières dans cette partie du grand Kasai a favorisé l'émergence d'une classe moyenne il y a quelques années et offert des opportunités d'emploi importantes mais la chute des cours mondiaux du diamant combinée avec les périodes de troubles et plusieurs autres éléments contextuels, ont contribué à la faillite de plusieurs sociétés minières. La faillite de l'une des plus grandes sociétés minières (MIBA) a entraîné une importante perte d'emplois.

D'autre part, la Partie anciennement appelée Kasai Occidental est située au Centre-Sud de la République Démocratique du Congo. La superficie de cette partie est de 154.741 Km<sup>2</sup>, soit 6,6 % de celle du pays qui, lui, est 80 fois plus grand que la Belgique, soit 2.345.000 Km<sup>2</sup> (Carte d'identité de la province, 2004 ; Elle est limitée au Nord par l'ancienne Province de l'Equateur ; à l'Est par l'ancienne Province du Kasai Oriental ; à l'Ouest par l'ancienne Province de Bandundu et ; au sud par l'ancienne Province du Katanga et la République d'Angola. Kananga, sa principale ville, se trouve à environ une heure de vol d'avion respectivement de Kinshasa et de chacune des autres grandes villes de la République

Démocratique du Congo, excepté la ville de Mbuji-Mayi, qui est située à 200 Km, soit environ 15 minutes de vol. Des conditions climatiques et hydrographiques relativement favorables caractérisent les plateaux de cette partie du grand Kasaï. D'une manière générale, elle fait partie des plateaux qui forment le pourtour de la Cuvette centrale congolaise. Il est en pente légère vers le Nord et est divisé en croupes parallèles par de grandes vallées Sud-Nord (H. Beguin, 1960). Concrètement, le relief de la région est constitué de deux grands ensembles (Monographie de la province du Kasaï occidental, 2005) :

-D'une part, les plaines dans la partie Nord, située au Nord du 4<sup>ème</sup> parallèle où dominent les faibles altitudes inférieures à 500 m faisant partie des collines du Sud de la cuvette centrale ;

-Et d'autre part, les bas et moyens plateaux au Centre et au Sud, à partir du 4<sup>ème</sup> parallèle sud, avec une altitude de 500 à 1000 m appartenant au plateau du Kasaï qui occupe près des trois quarts de cette partie occidentale du grand kasaï.

Le réseau hydrographique de cette partie dessert pratiquement toutes ses entités. Il comprend le principal cours d'eau, la rivière Kasaï alimentée par ses principaux affluents (Lulua, Lukenie, Sankuru et Loange). Cette partie du grand kasaï compte beaucoup d'autres cours d'eau dans presque chaque Secteur et chaque Territoire ainsi que trois lacs dont deux (Munkamba et Fwa) à Dimbelenge et un (Tosambe) à Dekese. La plupart de ces rivières et lacs sont moyennement poissonneux et certains disposent de potentialités hydroélectriques énormes. Les potentialités de navigation et d'exploitation en vue du transport fluvial restent avérées pour certains d'entre eux. Seule la rivière Kasaï, et moyennement ses affluents sont actuellement exploités dans le cadre du transport des marchandises et des personnes à grande échelle. Ainsi, Ilebo sur la rivière Kasaï constitue le principal port (ex Port Francqui) et fait la jonction de la voie ferrée (venant de l'ancien Katanga) et la voie fluviale (venant de la capitale Kinshasa).

Son climat est chaud et humide. Mais l'éloignement de l'équateur (6 à 7° de latitude Sud) détermine l'existence d'une courte saison sèche et d'une saison des pluies (H. Beguin, 1960). Selon la classification de KÖPPEN, cette partie jouit d'un climat de type équatorial dans le Nord et de type soudanais dans le Sud. Le premier type, qui est le prolongement de l'influence climatique de l'ancienne province de l'Equateur, se distingue par l'absence de saison sèche qu'on observe dans l'extrême nord (Extrême Nord de Dekese), avec un climat de transition au Centre de Dekese. Le second type est caractérisé par un climat chaud et humide avec une saison sèche de plus en plus longue au fur et à mesure que l'on descend vers le sud.

Ainsi, cette partie du grand kasaï à tour à tour un climat tropical humide (avec une saison pluvieuse de 10 mois et une saison sèche de 2 mois au Sud de Dekese, au Nord d'Ilebo, Mweka et au Nord-est de Luebo ; 9 mois de pluies contre 3 mois de saison sèche au Centre : Ville de Kananga, Territoires de Dibaya, Kazumba, Dimbelenge et Demba, Nord des villes de

Tshikapa, Luiza et au Sud de Luebo), et un climat tropical sec (une saison pluvieuse de 8 mois et une saison sèche de 4 mois) au Sud de cette partie (Sud de Luiza et de Tshikapa).

La grande partie connaît deux saisons sèches : la grande saison sèche de 3 mois qui va théoriquement du 15 mai au 15 août et la petite de plus ou moins un mois qui se situe en principe entre le 15 janvier et le 15 février de chaque année. Les deux saisons pluvieuses donnent lieu à deux saisons agricoles ou de culture : la saison A ou grande saison (de mi-août à mi-janvier) et la saison B ou petite saison de culture (de mi-janvier à mi-mai). La saison B, habituellement exploitée pour les légumineuses (niébé surtout, mais aussi soja et arachide) et le manioc dans Kazumba, Luiza, Dibaya, Dimbelenge, Demba, connaît un regain d'intérêt ces dernières années avec la culture du maïs qui commence à être bien réussie à Mweka, Ilebo, dans la ceinture verte de Kananga. La température moyenne annuelle se situe autour de 24,18° C alors que l'amplitude thermique annuelle est de 1,4° C en moyenne. On note les valeurs les plus élevées de l'insolation (2.500 dixième d'heures) en saison sèche et la durée de l'insolation augmente dans le sens Nord-Sud. Les hauteurs annuelles de précipitations sont comprises entre 2.000 mm au Nord.

## **Annexe 2 : Le sous-sol du Grand Kasaï, base d'une activité minière artisanale**

Le sous-sol du Grand Kasaï regorge dans son ensemble (dans toutes les deux parties), des ressources géologiques notamment le diamant<sup>99</sup>, l'Or et l'Étain<sup>100</sup>, le Fer<sup>101</sup>; le Nickel, le Chrome et le Cobalt<sup>102</sup> ainsi que le pétrole. De toutes ces ressources, seuls le diamant et l'or sont exploités, les autres n'ayant fait l'objet que de simples prospections. Il faut signaler dans ce cadre d'intenses activités d'exploitation artisanale de diamants et le développement des cités minières. Ces activités soutiennent l'économie de la région en y attirant le maximum de ses devises. C'est ainsi que l'on peut dénombrer un bon nombre d'entreprises d'exploitation à petite échelle et de comptoirs d'achat de diamants et d'or tenus tant par les expatriés que par les nationaux qui rapportaient des recettes en devises au titre de paiement de leurs taxes et contributions. À côté des autres entreprises énumérées, on trouve des artisans, une catégorie d'exploitants dont l'autorisation est accordée exclusivement aux nationaux. La majorité de l'exploitation du pays se fait dans cette région du Grand Kasaï.

---

<sup>99</sup>. Plus précisément aux alentours de mbujimaï, dans les Territoires de Tshikapa, Luebo, Demba, Kazumba, Mweka, Ilebo, Dibaya et Dimbelenge, kole, etc.

<sup>100</sup>. Dans les Territoires de Luiza et Kazumba.

<sup>101</sup>. Dans les Territoire de Luebo, Tshikapa et Kazumba

<sup>102</sup>. À Kananga et dans le Territoire de Kazumba

## Carte de la RDC



Les grands gites diamantifères de la RDC sont essentiellement des gisements secondaires se trouvant dans le Grand Kasai où il y a les réserves géologiques et minières les plus connues.

Cette importante région diamantifère est subdivisée en deux aires dont :

Une aire occidentale s'étend de Tshikapa jusqu'en Angola, où les diamants exploités sont presque exclusivement des pierres de joaillerie.

Une aire orientale qui compte les importants gisements de Mbuji-Mayi où l'on trouve environ 92 % du diamant industriel.

