

**PRATIQUE DE LA COOPETITION DANS LES SOCIETES  
COOPERATIVES AGRICOLES AU TOGO**

**PRACTICE OF COOPETITION IN AGRICULTURAL  
COOPERATIVE SOCIETIES IN TOGO**

**MAFONGOUN Dodji Moïse**

Doctorant,  
Université de Douala  
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA),  
Unité de Formation Doctorale en Sciences Economiques et de Management Appliqué  
(UFDSEMA)

**GBAGUIDI Léandre**

Enseignant-chercheur,  
Université de Parakou  
Laboratoire de Recherche en Économie et en Gestion (LAREG),

**BIBOUM Altante Désirée**

Enseignant-chercheur,  
Université de Douala  
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)  
Unité de Formation Doctorale en Sciences Economiques et de Management Appliqué  
(UFDSEMA)

**Date de soumission :** 03/11/2023

**Date d'acceptation :** 04/06/2024

**Pour citer cet article :**

MAFONGOUN. D. M. & al.. (2024) «PRATIQUE DE LA COOPETITION DANS LES SOCIETES  
COOPERATIVES AGRICOLES AU TOGO», Revue Internationale du chercheur « Volume 5 : Numéro 2 » pp :  
1195-1228

## Résumé

L'objectif de cet article consiste à identifier les pratiques de management stratégiques basées sur la stratégie de coopétition entre agriculteurs qui cohabitent dans les sociétés coopératives agricole (SCA) togolaises. Peu de recherches s'intéressent en effet, aux facteurs qui poussent les entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire à recourir aux pratiques de coopétition. En outre, les travaux s'avèrent rares quant aux formes de coopétition adoptées par ce type d'organisations notamment agricoles dans les pays du sud. Il s'agit donc d'apporter un éclairage sur les pratiques de coopétition adoptées dans le contexte spécifique du Togo. La méthode de recherche qualitative a été adoptée. Cette approche a permis de rencontrer trente-deux agriculteurs. Les entretiens se sont déroulés auprès de treize SCA situées en région maritime. L'analyse thématique des discours met en exergue trois thèmes à partir des interventions recueillies. Les résultats montrent que la pratique de coopétition dans les SCA se traduit par une approche concurrentielle de différenciation et une approche de coopération fondée sur l'apprentissage organisationnel.

**Mots clés :** Coopétition ; coopérative agricole ; management stratégique.

## Abstract

This article aims to identify strategic management practices based on the coopetition strategy between farmers who cohabit in Togolese agricultural cooperative societies (SCAs). Few studies are interested in the factors that push companies in the social and solidarity economy to use coopetition practices. In addition, there is little work on the forms of coopetition adopted by this type of organisation, particularly in the agricultural sector in the countries of the South. It is therefore a question of shedding light on the coopetition practices adopted in the specific context of Togo. The qualitative research method was adopted. This approach enabled thirty-two (32) farmers to be interviewed. The interviews took place in thirteen (13) SCAs located in the maritime region. Thematic discourse analysis enabled us to group the interventions into three themes. The results show that the practice of coopetition in SCAs translates into a competitive approach of differentiation and a cooperative approach based on organisational learning.

**Key words:** Coopétition; agricultural cooperative; strategic management.

## Introduction

Les entreprises qui se partagent le même marché sont caractérisées généralement par une relation de forte concurrence, cependant les défis technologiques et la globalisation des économies conduisent les organisations à coopérer avec leurs concurrents (Le Roy, 2003). La coopétition entendue comme une mise en œuvre simultanée de la concurrence et de la coopération s'est alors invitée sur le terrain de la recherche depuis les travaux de Brandenburger et Nalebuff en 1996 (Le Roy & Yami, 2007). Cette approche stratégique est devenue une véritable norme dans divers secteurs (Tindano, Toe & Akouwerabo, 2022). Plusieurs raisons peuvent conduire des entreprises à adopter cette stratégie. BarNir & Smith (2002); Demba & Diara (2013); Gbaguidi (2019); Gomes- Casseres (1997); Nanga & Worou (2019) ; Yami, (2003) identifient plusieurs raisons sous-tendant la coopétition. Au nombre de celles-ci figurent les raisons telles que le défi pressant d'innover, les coûts élevés en recherche et développement, l'enjeu des industries basées sur la connaissance, la complexité des techniques et la divergence des marchés. Ces divers travaux mettent en évidence les stratégies au sein des entreprises commerciales. Mais, très peu de travaux ont cherché à élucider de façon spécifique quelles peuvent être les raisons susceptibles de faire émerger la pratique de la coopétition au sein des entreprises relevant de l'économie sociale et solidaire. L'attention des chercheurs a rarement été portée sur les coopératives agricoles dans les pays du sud et les formes que prend cette stratégie dans ce type d'organisations.

Ceci conduit à formuler la question centrale de recherche suivante : Quelles sont les pratiques de coopétition mises en place par les coopérateurs dans le but de pérenniser la SCA ?

Comme toutes les autres formes d'organisation, les sociétés coopératives agricoles (SCA) méritent une attention particulière puisqu'elles sont sollicitées pour dynamiser le secteur agricole dans la plupart des pays en développement (Gagnon, 2002). La coopération agricole, en tant qu'expression de la solidarité paysanne, possède des origines fortes lointaines, mais l'organisation et la concentration au sein du mouvement apparaissent au début du siècle. L'indépendance et l'individualisme ont toujours suscité dans le monde paysan un sentiment très vif. Pour autant, les contraintes économiques et sociales ont amené les agriculteurs à se constituer en entreprise et à s'entraider pour résoudre les difficultés résultant de leurs conditions de vie souvent difficiles (Mauget, 2008). Ces entreprises sont ainsi mises en place dans le but d'apporter des éléments de réponses aux difficultés que rencontre le secteur de l'agriculture tels que l'accès aux ressources matérielles, techniques et les débouchés (N'Doly, 2018). Il convient

de souligner d'ores et déjà que la société coopérative agricoles est caractérisée par la spécificité de la double finalité économique et sociale (Saïssset, 2016). En effet, les membres d'un SCA sont coopérateurs, mais aussi concurrents. Face à cette dichotomie, il semble judicieux d'interroger le mode de management mis en place par les adhérents dans le but de garantir la pérennité de la société coopérative, mais aussi leur profession. C'est dans cette optique que cette recherche s'interroge sur la forme que prend la coopération au sein des SCA du Togo. Une étude qualitative approfondie par entretien est donc réalisée à cette fin.

Cette étude s'attèle donc dans un premier temps à exposer les soubassements théoriques en matière de coopération et de coopérative, avant d'évoquer la méthodologie de recherche dans un deuxième temps et les résultats avec leur discussion dans un dernier temps.

## **1. Fondements théoriques**

### **1.1. Les théories de la coopération**

Trois théories majeures expliquent la coopération : la théorie de ressources-based view, la théorie des réseaux et la théorie des jeux (Crick & Crick, 2020; Magrez & Bourkha, 2023; Mira, 2016; Nanga Essama & Worou Houndekon, 2019).

#### **1.1.1. Théorie des Ressource-Based View (RBV)**

Fernandez et Le Roy (2015) utilisent la théorie de la vue basée sur les ressources (RBV) pour expliquer comment les concurrents peuvent coopérer en exploitant des ressources rares pour obtenir un avantage concurrentiel. La RBV souligne l'importance des ressources rares pour améliorer les performances de l'entreprise (Weppe et al., 2012). Les entreprises doivent posséder et accumuler stratégiquement des ressources telles que des ressources physiques, humaines, organisationnelles et se démarquer et disposer d'un avantage concurrentiel (Barney et al., 2001). La coopération avec des concurrents peut constituer une approche stratégique pour accéder et partager des ressources précieuses, conduisant à des partenariats gagnant-gagnant (Madhani, 2010 ; Brandendurger et Nalebuff, 1996).

À ces types de ressources, peuvent s'y ajouter les ressources financières, technologiques et relatives à la réputation de la firme (Madhani, 2010).

Pour assurer leur développement, les entreprises doivent être en mesure de détenir ces ressources qualifiées de ressources stratégiques (Attarça, 2002). L'acquisition et l'accumulation des ressources sont au cœur des stratégies instituées par les entreprises (Attarça, 2002). L'une

des stratégies pouvant être mise en place renvoie à la coopération avec la concurrence. La stratégie de coopération avec les concurrents est celle privilégiée, car les ressources dont la firme a besoin pour améliorer son positionnement sur le marché sont rares et inchangeables sur le marché (Madhani, 2010).

### **1.1.2. Théorie des réseaux**

La notion de réseau, introduite par Barnes en 1954, est issue de la sociologie (Bantman, 2004). En économie, les réseaux se réfèrent à leur nature technico-économique, visant à relier offreurs et demandeurs. Les interactions dans un réseau sont développées par chaque acteur pour atteindre ses objectifs, faisant des réseaux des instruments d'intermédiation et d'allocation des ressources (Pesqueux, 2021). Pour bénéficier de cette allocation de ressources, les entreprises utilisent des structures hybrides de gouvernance qui se complexifient (Oliveira et al., 2020). Parmi ces structures, la coopération entre concurrents dans des réseaux créateurs de valeur est courante. Powell et al. (1996) soulignent que ces relations facilitent l'accès aux ressources. Gnyawali et Madhavan (2001) précisent que des ressources comme l'information, le statut et les actifs doivent être partagées au sein d'un réseau de concurrents.

### **1.1.3. Théorie des Jeux**

La théorie des jeux, dérivée des mathématiques, de la philosophie et des sciences sociales, est essentielle en économie (Gradoux, 2019). Initiée par Von Neumann et Morgenstern en 1940 (Moulin, 1995), elle vise à prédire et analyser les choix des individus rationnels cherchant à maximiser leurs gains et minimiser leurs coûts dans des interactions stratégiques incertaines (Gradoux, 2019).

Il existe deux approches principales : les jeux non-coopératifs et les jeux coopératifs, ces derniers jouant un rôle central dans les travaux de Von Neumann et Morgenstern (Moulin, 1995). Dans les jeux coopératifs, la coopération est encouragée, permettant aux joueurs de collaborer avant de choisir une stratégie. Ce processus se décline en trois étapes (Solal, 2017) : identifier les coalitions pouvant former des accords, définir les accords possibles et leurs niveaux d'utilité, et sélectionner les accords garantissant une utilité optimale pour les coalitions. La synergie de ces étapes conduit à une efficacité collective et une rationalité individuelle (Solal, 2017). Cette branche a montré, grâce à Brandenburger et Nalebuff (1996), que les entreprises peuvent former des partenariats gagnant-gagnant par la coopération. La théorie pose

la question de savoir si les entreprises concurrentes peuvent atteindre un niveau d'utilité optimal en coopérant sur certaines activités.

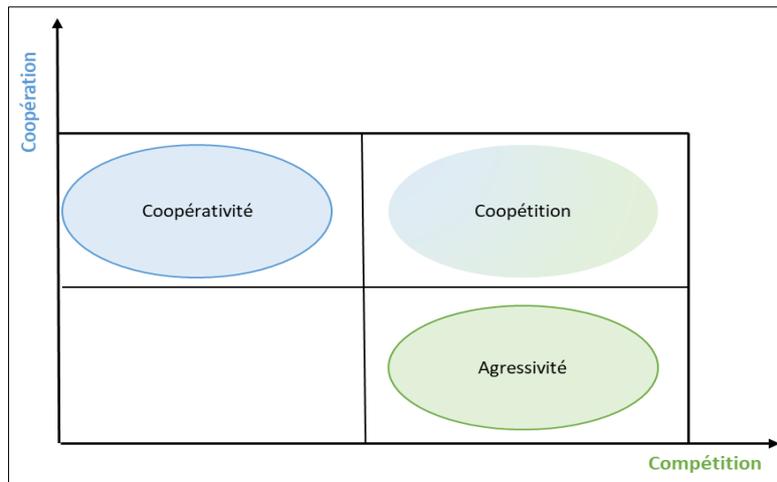
## **1.2. Les horizons de la coopération**

### **1.2.1. Une vision multiforme des relations interorganisationnelles**

Les entreprises utilisent traditionnellement la compétition pour survivre (Porter et al., 1982). Cependant, Noorda introduit dans les années 90 le concept de coopération, une stratégie combinant coopération et compétition pour favoriser le développement des entreprises. Bien que la coopération remonte à l'Antiquité (Granata, 2014), elle a été théorisée par Brandenburger & Nalebuff en 1996, caractérisant des entreprises simultanément en compétition et en coopération (Lebert & Meunier, 2021). Bengtsson & Kock (2000) ont précisé que les entreprises peuvent être complémentaires sur certaines activités, définissant la coopération comme une "relation dyadique et paradoxale" (Bengtsson & Kock, 1999).

Porter (1982) juge paradoxal que des entreprises concurrentes coopèrent, car elles devraient normalement chercher des avantages concurrentiels individuellement. Bengtsson & Kock (2000) et d'autres chercheurs (Gnyawali et al., 2008; Nascimento et al., 2021) ont élargi cette définition en incluant la coopération et la compétition simultanées entre divers acteurs, individuels ou organisationnels. Bengtsson & Kock (2014, p. 182) proposent une définition plus complète : "une relation paradoxale entre deux ou plusieurs acteurs engagés simultanément dans des interactions coopératives et compétitives, que leur relation soit verticale ou horizontale". Dans le cadre de cette recherche, la coopération s'entend comme une stratégie qui consiste pour les acteurs de la société coopérative agricole à coopérer sur les mêmes domaines d'activités agricoles tout en restant concurrents.

**Figure 1: Relation interorganisations**



Source : Adapté de Dagnino et al., (2007)

### 1.2.2. Les externalités de la stratégie de coopétition

La coopétition améliore la performance des entreprises, l'innovation et la durabilité (Magrez & Bourkha, 2023). Elle offre des avantages financiers en économisant sur la chaîne logistique et les ressources de production (Bez & Le Roy, 2016). Les facteurs incitant à adopter la coopétition incluent les cycles de vie courts des produits, la convergence technologique, et les coûts élevés de la R&D (Gnyawali & Park, 2019). Ces défis sont fréquents pour les PME, et la coopétition leur permet d'accéder à des technologies et ressources externes (Quintana-García & Benavides-Velasco, 2004). D'autres facteurs incluent l'expansion des marchés, le partage de connaissances, et la confiance (Magrez & Bourkha, 2023). En conséquence, la coopétition est une stratégie adoptée par les entreprises pour survivre dans des environnements hostiles.

### 1.2.3. La dynamique d'une stratégie de coopétition

La coopétition renvoie à un phénomène dynamique (Thelisson, 2023). Selon Bengtsson & Kock (1999), elle repose sur l'hétérogénéité des ressources et la position relative des entreprises dans un secteur (Fernandez & Merieau, 2018). Elle émerge lorsque des entreprises ayant une forte position sectorielle expriment des besoins en ressources externes pour maintenir ou améliorer leur position. La stratégie de coopétition n'est pas figée et les entreprises peuvent adopter diverses stratégies après la coopétition. Le succès ou l'échec de cette stratégie dépend de l'atteinte des objectifs de ressources partagées (Fernandez & Merieau, 2018).

Une stratégie de coopétition réussie permet à chaque entreprise de renforcer sa position concurrentielle grâce aux avantages obtenus (Fernandez & Merieau, 2018). Ensuite, les

entreprises peuvent revenir à une stratégie de compétition. Toutefois, ce retour à la compétition n'est pas systématique. Parfois, les entreprises choisissent de se positionner sur des niches distinctes pour éviter la concurrence directe, une approche connue comme la stratégie de focalisation (Fernandez & Meriau, 2018). Ainsi, après une coopération réussie, les relations peuvent évoluer vers une concurrence pure ou une coexistence.

Une coopération est considérée comme un échec si elle ne comble pas les besoins en ressources des entreprises. Deux principales raisons peuvent expliquer cet échec : des problèmes liés au projet ou à la gestion des relations entre les entreprises (Fernandez & Meriau, 2018). Si l'échec est lié au projet, les entreprises peuvent soit renouveler l'expérience en améliorant certains aspects, soit retourner à la compétition si le coût de la coopération est jugé trop élevé.

En revanche, si l'échec résulte d'une mauvaise gestion des relations, les entreprises reviendront probablement à leur position concurrentielle initiale. Les éléments tels que la défiance entre partenaires et le manque de confiance représentent des facteurs de risque majeurs pour une coopération réussie (Bez & Le Roy, 2016 ; Trabelsi et al., 2007). Le raisonnement exposé à travers la littérature permet de présenter le cadre théorique suivant.

### **1.3. L'approche théorique de la coopérative et de la SCA**

#### **1.3.1. La notion d'économie sociale et solidaire (ESS)**

Les coopératives, comme les mutuelles, associations et fondations, font partie de l'économie sociale et solidaire (ESS), qui englobe des activités économiques et sociales menées par des structures formelles ou des groupements indépendants. Ces entités poursuivent un intérêt collectif et sociétal avec une gestion autonome et participative, et une adhésion libre (Boumeska, 2018). L'ESS, originaire de l'Europe de l'Ouest du XIXe siècle, visait à protéger les travailleurs du capitalisme industriel.

L'ESS repose sur trois piliers : un projet économique dans le marché, une finalité sociale et une gouvernance participative. Elle se présente comme une alternative aux économies privée et publique traditionnelles, jouant un rôle similaire à ces secteurs (Guerraou et Elamili, 2019). Les institutions de l'ESS se divisent en institutions à finalité sociétale (associations, mutuelles, fondations, coopératives) qui compensent les effets négatifs du marché et en institutions marchandes sans but lucratif (entreprises coopératives).

La théorie de la proximité souligne les dynamiques non économiques, telles que les réseaux sociaux et la gouvernance locale, comme fondements du coopératisme (Gouttebel, 2003; Parodi, 2005). Toutefois, l'absence de concurrence dans l'ESS suscite des doutes quant à sa performance économique (Noguès, 2003). Cependant, certaines organisations ESS, comme les coopératives de production, d'épargne, de crédit, et d'assurance, participent activement à la compétition sur les marchés.

### **1.3.2. La société coopérative agricole (SCA)**

Les coopératives, particulièrement agricoles, sont essentielles à l'ESS, offrant une alternative au capitalisme. Une coopérative agricole regroupe des personnes ayant des besoins économiques, sociaux ou culturels communs pour exploiter une entreprise conformément aux principes coopératifs (Benmahane et Rabhi, 2015). Les coopératives sont centrées sur les personnes, détenues et contrôlées démocratiquement par leurs membres pour répondre à leurs aspirations socioéconomiques et besoins communs (Alliance Coopérative Internationale, 2023). Au Togo, une société coopérative est définie comme un groupement autonome de personnes réunies volontairement pour satisfaire leurs besoins communs, avec une propriété et une gestion collectives et démocratiques (Direction de la Formation, de la Diffusion des Techniques et des Organisations Professionnelles Agricoles et al., 2021).<sup>1</sup> Contrairement aux entreprises commerciales, les coopératives ne visent pas la rentabilité mais la valorisation des activités et compétences de leurs membres, en réinvestissant les profits pour garantir leur pérennité (Parodi et al., 2002).

### **1.3.3. Les caractéristiques de la SCA**

La SCA se distingue des entreprises capitalistiques par sa nature de société de personnes et non de capitaux, avec des orientations déterminées collectivement. Elle se fonde sur sept principes coopératifs universels (OHADA, 2010). Ceux-ci correspondent à l'adhésion volontaire et ouverte à tous, le pouvoir démocratique des coopérateurs, la participation économique des coopérateurs, l'autonomie et l'indépendance, l'éducation, formation et information, la coopération entre organisations coopératives, l'engagement envers la communauté.

---

<sup>1</sup> Définition adoptée et vulgarisée par le Ministère de l'Agriculture de l'Élevage et de la Pêche de la République togolaise, dans le cadre de la révision de l'ordonnance N°13 du 12 Avril 1967 adoptées à Lomé le 15 Décembre 2010.

Selon Benmahane & Rabhi (2015), les SCA visent à mobiliser les ressources des coopérateurs, offrir des alternatives d'achat de biens et services et assurer une gestion collective des activités. Elles sont étroitement liées à la territorialisation de l'activité économique, favorisant l'ancrage territorial, la solidarité économique, et la démocratie. Les SCA répondent aux défis de la société en assurant la sécurité alimentaire, la lutte contre la pauvreté, la création d'emplois, et le développement durable (Pecqueur & Itçaina, 2012; Pougoue, 2017).

## **2. Cadre méthodologique de la recherche**

### **2.1. Méthode**

En cohérence avec la nature exploratoire de notre problématique et de notre recherche, nous avons adopté une approche qualitative. Cette recherche constitue une première étude des pratiques de coopération dans les SCA togolaises. Pour ce faire, nous avons identifié les agriculteurs engagés dans les SCA auprès de qui nous avons mené notre investigation au cours des mois d'août et de septembre 2023. Nous avons opté comme outil et technique de collecte des données l'entretien individuel semi-directif déroulé à partir d'un guide structuré. Trois thèmes sont explorés : les raisons d'être de la société coopérative, la concurrence chez les coopérateurs, la coopération des agriculteurs.

Ce travail s'inscrit dans le contexte spécifique de la phase d'émergence et de développement des SCA dans le modèle de développement agricole au Togo. Par ailleurs, l'étude s'est basée sur le principe de saturation, c'est-à-dire que nous avons arrêté d'interroger les sujets le moment où les informations semblent répétitives par la majorité des répondants. Le fait de choisir la région maritime du Togo limite la portée des résultats obtenus. Il constitue seulement une première étape dans l'étude des pratiques de coopération dans les sociétés coopératives agricoles togolaises.

### **2.2. Collecte et traitement des données**

Dans le cadre de la recherche, il a été collecté des données primaires et secondaires. En effet, les données secondaires concernent la liste et les coordonnées des responsables de Coopérative. Cette liste a été obtenue grâce aux concours des cadres de l'administration agricole (conseiller technique d'agriculture). Sur la liste obtenue, 12 coopératives de la région Maritime du Togo ont été retenues de façon aléatoire. Par conséquent, pour la collecte des données primaires, un guide d'entretien a permis la réalisation d'entretiens semi-directifs avec les membres de ces coopératives.

Au total, les entretiens ont été conduits auprès de 32 agriculteurs relevant des 12 coopératives agricoles identifiées. Les entretiens individuels ont chacun duré en moyenne de 47 minutes et répondent aux recommandations des travaux en Sciences de gestion (Evrard et al., 2009) ; ils ont été entièrement enregistrés puis retranscrits. Nous avons retenu l'analyse thématique comme technique d'analyse de contenu des verbatims recueillis (Schreier, 2014), et construit une grille d'analyse verticale par comparaison des différents discours dans le logiciel NVIVO 14. Nous avons construit notre raisonnement autour des thématiques suivantes (Paillé & Mucchielli, 2012) : des déterminants de la SCA, de la concurrence ou la compétition entre membres des SCA, de la coopération entre membres d'une même SCA, du fait coopératif au sein de la SCA.

### **2.3. Résultats**

Notre but est d'appréhender la dynamique de la coopération au sein des SCA ; d'abord les raisons du coopératisme des agriculteurs togolais, et ensuite la manifestation de la coopération entre les membres des SCA.

#### **2.3.1. Les raisons du coopératisme au Togo**

Deux raisons expliquent la raison d'être des SCA au Togo. En premier, le besoin d'un outil de facilitation de l'activité agricole et en second, l'évitement de la concurrence.

##### **✚ La SCA est un outil facilitateur de l'activité agricole**

D'après les discours des coopérateurs, on peut comprendre que l'objectif originel de la société coopérative consiste à favoriser le travail collectif. Lorsqu'on arrive à mettre ensemble des personnes qui exercent la même activité, il en découle une augmentation de la quantité de travail ainsi qu'une amélioration de la production et par ricochet des recettes pour chacun. Plus loin, la mise en place d'une SCA vient combler les difficultés rencontrées par chaque agriculteur.

En effet, au sein d'une coopérative, les agriculteurs poursuivent leurs aspirations personnelles. Les discours démontrent que la SCA permet à chaque membre de résoudre une difficulté qui lui a été hors de portée à surmonter individuellement lorsqu'il n'était pas en coopérative. La SCA leur permet également d'améliorer les rendements grâce à une augmentation de la quantité de travail. Par ailleurs, la coopérative permet de mieux écouler les récoltes.

Ainsi, au regard des résultats obtenus, on peut affirmer que les agriculteurs togolais en se constituant en coopérative, ont pour objectif d'éliminer les difficultés rencontrées par chacun.

Par conséquent, la proposition suivante est formulée : **la SCA joue le rôle de facilitateur de l'activité agricole.**

#### **✚ Les SCA sont un moyen d'évitement de l'agressivité**

En dehors de la réduction des obstacles rencontrés de façon individuelle par chaque agriculteur, les discours indiquent que l'adhésion à une SCA est déterminée par un fort besoin d'éviter la compétition agressive. En effet, tous les membres ayant participé à l'entretien reconnaissent que leur adhésion se justifie par la volonté de travailler avec la concurrence. Ces interventions permettent de formuler la proposition suivante : **dans le secteur agricole, l'agressivité a tendance à nuire aux objectifs de rentabilité.**

### **2.3.2. Les manifestations de la coopération chez les agriculteurs en SCA**

#### **✚ La coopération entre les membres de la SCA**

Au sein des SCA, les stratégies collectives sont également mises en œuvre par les coopérateurs. Elles permettent de mitiger la concurrence ou de mutualiser les ressources et d'échanger du savoir (Labo & al, 1997). Dans le cas des SCA au Togo, la coopération entre les membres se traduit par le **partage de connaissance**. En effet, dans le but d'atteindre leur objectif de productivité et de rentabilité, les membres sont obligés de coopérer à un moment donné.

À travers le discours des agriculteurs, on remarque que la coopération entre membres prend une forme particulière, car elle se limite le plus souvent pas à un échange de savoir-faire entre les membres. Elle peut également s'étendre au partage des ressources humaines et matérielles.

Selon Pellegrin-Boucher & Fennetau, (2007), la coopération a pour but, la mise en commun des ressources difficiles à obtenir. Dans le cas des SCA togolaises, la connaissance qui concerne essentiellement les différents itinéraires techniques constitue une ressource très difficile à obtenir. Or pour acquérir la connaissance sur un itinéraire technique, le producteur doit payer des frais pour se faire former et donc supporter des coûts et le temps de la formation.

Ceci permet de comprendre que la coopération dans les SCA togolaises permet de réduire de façon considérable les coûts de transactions. Nous pouvons donc formuler la proposition suivante : *la coopération entre agriculteurs induit le partage de connaissance et la réduction des coûts de transaction.*

## ✚ Les pratiques de concurrence dans la SCA

La concurrence au sein des coopératives agricoles se manifeste à deux échelons. On distingue la concurrence entre membre d'une même coopérative et une concurrente entre sociétés coopératives. Ici, l'attention est portée à la concurrence que se livrent les membres d'une même société coopérative.

Même si l'objectif de la coopérative consiste à travailler ensemble, cela n'occulte en rien les comportements de compétition chez les membres. Les résultats des entretiens auprès des producteurs interrogés montrent que des coopérateurs qui exercent la même activité développent des stratégies leur permettant de surclasser les uns des autres. Cependant, il faut souligner que ces derniers ne se livrent pas à tout genre de stratégie concurrentielle. Par degré de pertinence, il est constaté que chacun cherche à augmenter le volume du travail, maximiser son rendement et améliorer la qualité de ses semences. Ces éléments sont ceux sur lesquels la concurrence est perceptible, car ayant pour objectif général l'amélioration de la qualité du service proposé.

Par ailleurs, il se dégage des entretiens que les coopérateurs ne se livrent quasiment pas ou jamais, à un jeu concurrentiel basé sur les prix. Des différentes interventions, l'on peut conclure que les agriculteurs d'une même coopérative, en vue d'obtenir un avantage concurrentiel, adoptent la stratégie de différenciation. Cette stratégie permet de mettre en avant les caractéristiques uniques d'un produit (Porter, 1982).

En outre, les entretiens réalisés montrent également que les coopérateurs vivent la concurrence d'une manière différente. À chaque fois qu'un coopérateur se distingue du groupe par une performance, les autres s'approchent de lui afin d'appréhender les techniques qu'il a utilisées et s'inspirer des expériences de ce dernier. Cependant, les coopérations qui font mieux que les autres ne se permettent jamais de dévoiler tous les aspects de leur approche de peur d'être battues. Ceci est autant justifié, car dans un environnement de coopération, les concurrents se retrouvent dans un dilemme appelé le paradoxe coopétitif. Ces derniers doivent partager les ressources tout en conservant des actifs stratégiques idiosyncrasiques (Fernandez & Le Roy, 2010).

Nous formulons la proposition suivante : *les agriculteurs développent des stratégies concurrentielles fondées sur un comportement de protection idiosyncrasique.*

## ✚ La manifestation de la coopération dans la SCA

La lecture horizontale des entretiens permet de mettre en évidence la coexistence de la collaboration et de la compétition entre membres d'une SCA. Ceci est révélateur de la pratique de coopération au sein de ce type d'organisation. En effet, les résultats issus des entretiens montrent que chaque agriculteur membre d'une SCA arrive à identifier majoritairement deux types de concurrents, les concurrents intra-muros qui appartiennent à la même SCA et d'autre, qui appartiennent à d'autres SCA. Même si la concurrence est un élément stimulateur de la performance, il faut remarquer que les agriculteurs ne trouvent aucun inconvénient à coopérer avec l'un ou l'autre des concurrents.

Ceci pousse à formuler la proposition suivante : *en même temps que les agriculteurs coopèrent, ils développent simultanément des stratégies concurrentielles et des comportements de protection idiosyncrasique.*

### 2.4. Discussion

Les résultats montrent qu'en se constituant en SCA, les agriculteurs peuvent paisiblement venir à bout des difficultés d'ordre personnelles qui constituent pour eux des challenges. Ceci confirme la définition attribuée à la coopérative moderne selon laquelle, l'organisation devrait permettre à ses membres de se regrouper en une structure organisée et mutualisée dans le but de se protéger contre les déficiences d'un système (Sentis, 2014).

Cependant, il découle des résultats que tous les adhérents poursuivent leurs intérêts personnels. Ainsi les SCA sont fondées sur une rationalité calculatoire (Dameron, 2004). Cette forme de rationalité fait référence à un partage de tâche commune entre des individus qui sont guidés par une stratégie individuelle de gains, de pouvoir dont le but consiste à avoir accès aux ressources complémentaires (Assens, 2011; Dameron, 2004).

Par conséquent, les résultats rejoignent par là même le nouveau paradigme coopératif proposé par Dameron (2005). Selon ce paradigme, c'est la recherche d'avantage concurrentiel qui motive la quête de l'identité coopérative. Néanmoins, plus les membres de la SCA augmentent, les comportements opportunistes sont constatés occasionnant des comportements de types « passagers clandestins » (Eynaud, 2019).

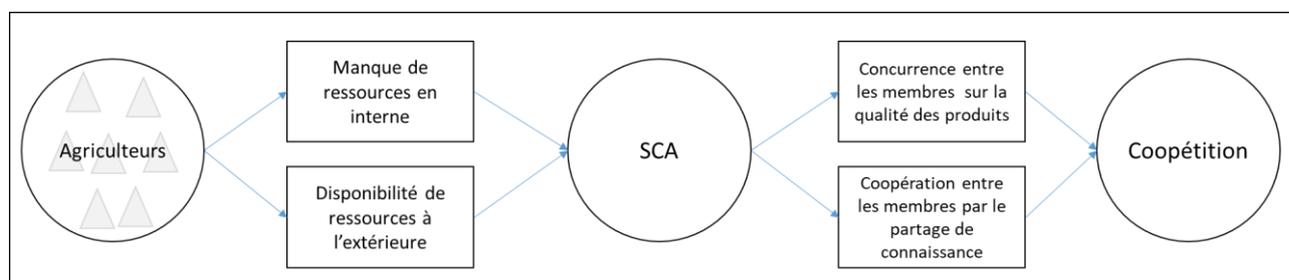
Les résultats révèlent également que les agriculteurs préfèrent s'allier à leurs concurrents. D'après les analyses, l'on peut comprendre que ce procédé permet une meilleure régularisation

de l'activité agricole sur un espace donné ; puisque les acteurs reconnaissent que la coopération avec leurs concurrents permet de mieux fixer les prix de vente des produits agricoles et permet également de mieux aborder le marché et écouler les récoltes.

Nonobstant ces aspects de collaboration, au sein d'une coopérative, les membres poursuivent chacun des ambitions économiques (Sentis, 2014). Ces ambitions entraînent des comportements de compétition entre les membres de la coopérative agricole, ce qui caractérise les pratiques de coopétition. En effet, les membres de la SCA malgré qu'ils coopèrent sur certaines activités s'adonnent à des stratégies de compétition qui leur poussent à constamment améliorer leur offre tant sur les aspects de volume et qualité de la production (Fernandez & Le Roy, 2010). De ce point de vue, les stratégies concurrentielles mises en place par les coopérateurs sont orientées vers la différenciation. Chaque agriculteur, veut être meilleur que son coopérateur de par la qualité des semences qu'il exploite, la taille de son exploitation que par l'itinéraire technique utilisée. En dehors de la fixation des prix, la coopération dans le cadre d'un partage de ressources essentiellement basée sur la connaissance. Pour la plupart, les membres sont inscrits dans une logique de partage de connaissances. Cette manière de coopérer plonge les SCA dans un processus d'apprentissage organisationnel qui est « *un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes* » (Kœnig, 2015 p.5).

Somme toute, la pratique de la coopétition dans les SCA se traduit par une approche concurrentielle de différenciation et une approche de coopération fondée sur l'apprentissage organisationnel.

Figure 2 : Modèle empirique de la pratique de coopétition dans les SCA togolaises



Source : Auteurs

## Conclusion

L'objectif de cet article était d'identifier comment se manifeste la pratique de la coopération dans les sociétés coopératives agricoles. L'étude a porté sur une approche qualitative exploratoire. Nous avons réalisé des entretiens semi-directifs avec trente-deux (32) coopérateurs appartenant à treize (13) SCA situées en région maritime Togo.

Pour explorer les données, nous avons procédé par analyse thématique des discours. Les résultats montrent que la constitution d'une SCA, est le fruit de deux faits majeurs. En premier lieu, les agriculteurs décident d'intégrer ou de constituer une SCA lorsqu'ils rencontrent des difficultés auxquelles ils ne peuvent pallier tout seul. Ensuite, l'adhésion à une SCA est favorisée par l'évitement de la concurrence agressive. En effet, afin d'éviter les jeux concurrentiels, les agriculteurs préfèrent se mettre en coopérative.

Étant donné que les agriculteurs exercent les mêmes activités, ils mettent en place une stratégie de coopération afin de viabiliser la SCA. Cette stratégie de coopération comprend deux facettes qui fonctionnent simultanément. La première facette prend la forme d'une concurrence entre les membres qui se traduit par la mise en place des stratégies de différenciation visant à offrir des semences ou produits de meilleure qualité. La deuxième facette quant à elle comprend une coopération entre les membres qui se limite plus généralement à un partage de connaissances. Par conséquent, la SCA permet aux membres d'acquérir des connaissances et/ou compétences tout en faisant abstraction des coûts de transaction. Ainsi donc, la recherche révèle que ces deux modes opérationnels sont ceux sur lesquels est construite la stratégie de coopération dans les SCA togolaises.

Cette recherche présente plusieurs intérêts. Sur le plan théorique, elle vise à compléter la littérature existante relative à la coopération concernant les entités relevant de l'économie sociale et solidaire. Sur le plan méthodologique, compte tenu de la rareté des travaux, le choix d'une étude qualitative approfondie permet de fournir des informations précises et détaillées sur les pratiques de coopération.

Enfin, sur le pan managérial, elle offre un éclairage sur les pratiques utilisées et sur celles absentes. Il s'agit donc d'une base intéressante visant à orienter les entités de ce secteur et notamment les SCA quant à l'adoption des pratiques les plus efficaces en matière de coopération.



Cependant plusieurs limites peuvent être relevées dans le cadre de cette étude.

En dépit de son apport théorique, la recherche n'a pu identifier l'implication de la coopération sur la performance des SCA en général et sur les membres en particulier. De même, elle n'a pas évalué le rapport au partage de connaissance. En effet, la recherche ne permet pas de tester en profondeur le paradoxe coopératif. Afin d'apporter des éléments de réponse à ces limites, d'autres recherches peuvent être envisagées. Enfin, s'agissant d'une étude qualitative, il conviendrait d'envisager dans quelle mesure les résultats obtenus sont généralisables à l'ensemble des SCA voire des entités relevant de l'économie sociale et solidaire.

## RÉFÉRENCES bibliographiques

- Alliance Coopérative Internationale*. (2023, juillet 1). ICA. <https://www.ica.coop/fr/alliance-cooperative-internationale>
- Assens, C. (2011). Les comportements opportunistes dans la coopération : Le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale. *Revue internationale de l'économie sociale*, N° 322, 80-95. <https://doi.org/10.7202/1020731ar>
- Bantman, P. (2004). Le concept de réseau. *VST - Vie sociale et traitements*, 81(1), 18-19. <https://doi.org/10.3917/vst.081.0018>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm : Ten years after 1991. *Journal of management*, 27(6), 625-641.
- BarNir, A., & Smith, K. A. (2002). Interfirm Alliances in the Small Business : The Role of Social Networks. *Journal of Small Business Management*, Vol 40(N° 3), 219-232. <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00052>
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol 14(N° 3), 178-194. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>
- Benmahane, M., & Rabhi, D. (2015). Les coopératives marocaines : Quels outils de gestion pour une meilleure performance?/[Moroccan cooperatives : What are the management tools for better performance?]. *International Journal of Innovation and Applied Studies*, 11(3), 615.
- Bez, S., Le Roy, F., & Dameron, S. (2016). *Coopération : Comment conjuguer protection et partage d'informations ?* (p. p193-206).
- Boumeska, M. (2018). Pratiques du contrôle de gestion dans les coopératives agricoles au Maroc : Etude exploratoire sur la région Souss Massa. *International Journal of Economics & Strategic Management of Business Process (ESMB)*, 11, 27-33.
- Crick, M. J., & Crick, D. (2020). Coopetition and sales performance : Evidence from non-mainstream sporting clubs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol 27(N° 1), 123-147. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-05-2020-0273>
- Dagnino, G. B., Roy, F. L., & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, Vol 7(N° 176), 87-98.
- Dameron, S. (2004). Opportunisme ou besoin d'appartenance ? La dualité coopérative dans le cas d'équipes projet. *M@n@gement*, 7(3), 137-160. <https://doi.org/10.3917/mana.073.0137>
- Dameron, S. (2005). La dualité du travail coopératif. *Revue française de gestion*, 158(5), 105-120. <https://doi.org/10.3166/rfg.158.105-120>
- Dejoux, C. (1998). Existence et nature des relations entre la gestion des compétences individuelles et organisationnelles : Présentation des résultats d'une étude quantitative et qualitative effectuée auprès de multinationales implantées en France. *Acte du 9ème congrès de l'AGRH*, 474.
- Demba, K., & Diara, S. (2013). *Coopération et proximités dans les TPE du secteur informel : Cas des tailleurs regroupés dans un espace spécialisé à Dakar*. XXIIème conférence annuelle de l'Association Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand.
- Direction de la Formation, de la Diffusion des Techniques et des Organisations Professionnelles Agricoles, GIZ, Inades-Formation, & DNR. (2021). *Cahier de formation des membres des sociétés coopératives et autres organisations paysannes*. Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit.

- Fernandez, A.-S., & Le Roy, F. (2015). Les stratégies de coopération comme source de tensions : Le cas EADS-Thales dans l'industrie des satellites de télécommunications. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, Vol 19(N° 3), 115-128. <https://doi.org/10.7202/1043006ar>
- Fernandez, A.-S., & Merieau, D. (2018). La coopération : Une stratégie transitoire? *Gestion* 2000, 35(1), 47-69.
- Flan, G. E. (2020). Les pratiques de contrôle de gestion des coopératives ivoiriennes : Une étude exploratoire dans la ville de Daloa. *International Journal of Management Sciences*, Vol 3(N° 4), Article 4. <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/388>
- Gagnon, G. (2002). Coopératives, politique et développement. *Sociologie et sociétés*, 6(2), 87-100. <https://doi.org/10.7202/001276ar>
- Gbaguidi, L. (2019). *Stratégie de coopération et performance du marché des très petites entreprises dans une économie informelle : Une étude empirique sur les conducteurs de Moto-taxi*. 2, 29.
- Gnyawali, D. R., & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics : A structural embeddedness perspective. *Academy of Management review*, 26(3), 431-445.
- Gnyawali, D. R., & Park, B. (robert). (2019). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises : A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management*, Vol 47(N° 3), 308-330. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2009.00273.x>
- Gomes- Casseres, B. (1997). Alliance Strategies of Small Firms. *Small Business Economics*, 9(1), 33-44. <https://doi.org/10.1023/A:1007947629435>
- Gouttebel, J.-Y. (2003). *Stratégies de développement territorial*. Librairie Eyrolles. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/strategies-de-developpement-territorial-9782717845464/>
- Gradoux, V. (2019, septembre 19). Introduction à la théorie des jeux (approche non coopérative). *Major-Prépa*. <https://major-prepa.com/economie/theorie-des-jeux/>
- Granata, J. (2014). *Qu'est-ce que la coopération ?*
- Hérial, M. (2000). Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 278, 47. <https://doi.org/10.7202/1023851ar>
- Le Roy, F. (2003). Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : Le cas des stratégies collectives « agglomérées ». *Revue française de gestion*, Vol 2(N° 143), 145-157.
- Le Roy, F., & Yami, S. (2007). Les stratégies de coopération. *Revue française de gestion*, 176(7), 83-86.
- Madhani, P. M. (2010). Resource based view (RBV) of competitive advantage : An overview. *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani, ed, 3-22.
- Magrez, I., & Bourkha, B. (2023). Coopération entre PME pendant le Covid-19 : Raisons et impact. *Mars*, 1.
- Mauget, R. (2008). Les coopératives agricoles : Un atout pour la pérennité de l'agriculture dans la mondialisation. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 307, 46. <https://doi.org/10.7202/1021194ar>
- Mira, B. (2016). *La coopération dans les petites entreprises : Le cas des agences immobilières* [Thèse de doctorat, Université Montpellier]. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01538097>
- Moulin, V. (1995). Growth factors in skin wound healing. *European journal of cell biology*, 68(1), 1-7.
- Nanga Essama, E. E., & Worou Houndekon, R. D. (2019). Conflits et structure des relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile : Le cas du Cameroun. *J. Rech. Sci Univ. Lomé (Togo), Spécial 2019*, 21(4-1), 187-204.

- Nascimento, L. da S., da Costa Júnior, J. C., Salazar, V. S., & Chim-Miki, A. F. (2021). Competition in social entrepreneurship: A strategy for social value devolution. *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2020-1062>
- N'Doly, C. A. (2018). Renouer avec l'idéal démocratique dans les coopératives ivoiriennes grâce à la formation. *RECMA*, 348(2), 61-73. <https://doi.org/10.3917/recma.348.0061>
- Noguès, H. (2003). Économie sociale et solidaire, quelques réflexions à propos de l'utilité sociale.... *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 290, 27. <https://doi.org/10.7202/1022158ar>
- OHADA. (2010). *Sociétés Coopératives, Acte uniforme OHADA du 15 décembre 2010*. <https://rccm.ohada.org/staticPage/index?alias=coop>
- Oliveira, R. A., Näsi, R., Niemeläinen, O., Nyholm, L., Alhonoja, K., Kaivosoja, J., Jauhiainen, L., Nezami, S., & Markelin, L. (2020). Machine learning estimators for the quantity and quality of grass swards used for silage production using drone-based imaging spectrometry and photogrammetry [Review of *Machine learning estimators for the quantity and quality of grass swards used for silage production using drone-based imaging spectrometry and photogrammetry*, par N. Viljanen]. *Remote Sensing of Environment*, 246, 111830.
- Parodi, M. (2005). Économie sociale et solidaire et développement local. *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 296, 26. <https://doi.org/10.7202/1021860ar>
- Parodi, M., Roustang, G., Micheau, J., Garnier, L., Manoury, L., & Anaya, C. (2002). L'utilité sociale dans dix champs d'activité de l'économie solidaire en Provence-Alpes-Côte d'azur. *Programme de recherche de la DIES et de la MIRE, Rapport final, Aix-en-Provence, Collège coopératif PAM*.
- Pecqueur, B., & Itçaina, X. (2012). Economie sociale et solidaire et territoire : Un couple allant de soi? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, 325, 48. <https://doi.org/10.7202/1017421ar>
- Pedrozo, E. A. (1995). *Cadre conceptuel pour le management des coopératives agricoles : L'économie des conventions, la systématique et la complexité* [Phdthesis, Institut National Polytechnique de Lorraine]. <https://hal.univ-lorraine.fr/tel-01751661>
- Pesqueux, Y. (2021). *L'organisation en réseau*. <https://shs.hal.science/halshs-03148191>
- Porter, M. E., de Lavergne, P., & Sudrie, G. (1982). *Choix stratégiques et concurrence : Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Economica Paris.
- Pougoue, E. B. S. (2017). *Les Coopératives agropastorales : Un nouveau modèle socio-organisationnel de développement?*
- Quintana-García, C., & Benavides-Velasco, C. A. (2004). Cooperation, competition, and innovative capability: A panel data of European dedicated biotechnology firms. *Technovation*, 24(12), 927-938. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00060-9](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00060-9)
- Saïssset, L.-A. (2016). La gouvernance des entreprises coopératives agricoles : Fondements et mutations profondes. *Post-Print*, Article hal-01606468. <https://ideas.repec.org/p/hal/journal/hal-01606468.html>
- Solal, P. (2017). Théorie des jeux coopératifs: Applications en sciences économiques et politiques Introduction. *Revue d'économie politique*, 4, 455-465.
- Weppe, X., Warnier, V., Lecocq, X., & Fréry, F. (2012). Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques : La «théorie des ressources» selon JB Barney 1. *Revue française de gestion*, 9, 253-268.
- Yami, S. (2003). Petite entreprise et stratégie collective de filières. *Revue française de gestion*, Vol 3(N° 144), 165-179.



Yassir, Z. (2022). *La coopération, source, objet et résultat d'imitation*. 3, 19.

## Annexes

Tableau 1: Répartition des unités statistiques par SCA

Nom de la coopérative agricole	Date de création	Filière	Nombre interviewé
ANIGNON	2020	Riz	1
BANLEHAN	2019	Riz	4
<u>DJINDE DOHLE</u>	2022	Maïs	1
ESPOIR	2019	Ananas	3
ESSOWAZENA	2019	Soja	1
<u>EZOWE</u>	2017	Maïs & Soja	1
<u>GNOZITCHAO</u>	2019	Maraîchage	1
JEUNES JARDINIERS	2019	Maraîchage	1
MONDO	2018	Arachide	3
NEVAME	2012	Riz&Maïs	4
NOVIGON	2018	Ananas	4
PRENAM	2017	Soja	2
VEVIEDODO	2010	Ananas	6
<u>Total</u>			32

Tableau 2 : Verbatim relatif aux déterminant des SCA

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
1.	« L'association permet un meilleur partage d'idées » [...] « L'individualisme limite les capacités tandis que le collectivisme décuple la motivation et la créativité » [...] « Nous avons pris la résolution de nous mettre ensemble pour que les faibles aussi puissent avoir la chance de se donner et tirer le meilleur des autres » [...]	Entretien_02	3	5,93%
2.	« Nous avons eu l'idée de créer la coopérative parce que nous avons fait le constat qu'entreprendre une activité nécessite de dépenser un trésor d'énergie » [...] « Il est nécessaire d'unir les forces pour le meilleur avancement d'un projet » [...]	Entretien_04	2	4,05%
3.	« Nous somme arrive à la conclusion qu'en étant Individuel ça ne marche pas » [...] « J'ai dit quelque chose précédemment, « ce que je ne connaissais pas avant maintenant que je suis dans la coopérative, je suis en train d'améliorer mes cultures quand semer quand sarcler, qu'est ce qu'il faut faire à la culture pour avoir un bon rendement aussi je l'apprends ici » [...]	Entretien_05	2	6,82%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
4.	« L'idée de se mettre ensemble et aussi le fait que nous tous nous vivons de l'agriculture en général et de levage aussi. C'est ce qui nous a réunis et nous a fait créer une coopérative. »	Entretien_06	1	3,06%
5.	« Depuis la sortie de la loi OHAHDA qui dispose qu'il n'existerait plus de groupement mais des coopératives. Depuis ce temps, les ONG nous ont soutenu dans la création de nos coopératives dans l'optique de promouvoir la solidarité et développer le concept d'intérêt collectif dans notre société, »	Entretien_08	1	2,70%
6.	« L'harmonie, les échanges d'idées et les partages d'expériences. »	Entretien_09	1	1,34%
7.	« Le regroupement a renforcé la plupart d'entre nous a tel enseigne qu'en voyant certain travailler on est aussi motivé à se surpasser et donner le meilleur de nous. » [...] « Cela m'a beaucoup aidé. Ce que je ne disposais pas et que j'ai finalement obtenue en appartenant à la coopérative est patent » [...]	Entretien_10	2	6,86%
8.	« D'abord il y a la mévente et prix de vente aussi ce sont les deux raisons qui nous ont poussés à donc constituer une coopérative. »	Entretien_11	1	1,36%
9.	« L'idée de cette coopérative est de mettre en commun nos forces, être au même pied d'égalité et d'aider ceux qui ont du mal à évoluer. »	Entretien_12	1	1,26%
10.	« C'est que moi seule et ma femme nous ne pouvions pas faire grand-chose. Il y avait mon petit frère a moi aussi et comme nous voyons des gens travailler en groupe nous avons donc décidé de se mettre ensemble pour voir ce que ça va donner. De de faite, on a commencé avec le riz. »	Entretien_13	1	3,60%
11.	« Nous avons trouvé qu'en étant seul, on ne pas faire grandes choses mais en étant unis, on peut associer nos idées pour créer quelque chose de grand. Nous avons décidé d'être dans la coopérative parce que l'union fait la force et que ça nous procurerait plus d'idées et plus de motivation pour mieux avancer. »	Entretien_14	1	4,35%
12.	« Concilier nos idées et efforts pour en faire une œuvre commune. »	Entretien_16	1	1,18%
13.	« Nous avons souhaité travailler ensemble pour voir si on peut avoir un accès au marché au prime abord. »	Entretien_17	1	0,87%
14.	« On a pensé se réunir en coopérative pour pouvoir défendre le marché donc c'est ça qui nous a motivés a créé notre coopérative pour mieux s'organiser et défendre la cause de notre production. » [...]	Entretien_18	2	5,99%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
	« Comme VEVIEDODO Les autres coopérative on d'autres objectifs, maintenant ils se sont lancés dans la production d'arachide. C'est pour ça que j'ai quitté cette coopérative maintenant, ils sont en train de lancer une usine de transformation d'arachide. Donc comme moi mon objectif, c'est la production d'ananas alors c'est incompatible quoi parce que les produits de trois quatre mois-là s'il y a 2 semaines de sécheresse, c'est fini, tu perds tout alors que l'ananas c'est jusqu'à 2 ans, c'est difficile de tout perdre quoi. » [...]			
15.	« Le FAIEJ est venue lancer une formation ici dans mon village et donc j'ai adhéré le groupe, on nous a formés et j'ai commencé par faire le champ d'ananas. On a été financé pour produire un hectare et demi d'ananas. Et après la récolte j'ai vu que c'était bon. C'est la raison pour laquelle j'ai intégré la coopérative »	Entretien_19	1	3,64%
16.	« Être seul ne permet pas tant d'avancer, lorsqu'on est en groupe on est plus fort et plus motivé à travailler. C'est pour cette raison que nous qui faisons la même activité, nous retrouvons ensemble pour apprendre les uns des autres et profiter collectivement des enseignements que procurent généralement aux petits groupes les techniciens agricoles plus spécifiquement ceux de l'ICAT »	Entretien_20	1	2,41%
17.	« La première raison c'est qu'il avait été nécessité de se mettre ensemble pour pouvoir bénéficier de certains avantages de financement que l'État a prévu c'était cause première. » [...] « Départ, chacun faisait son champ mais ; les techniciens agricoles, les institutions étatiques qui passe pour nous aider on souhaite vivement que nous nous mettions ensemble. Pour venir vers eux car ils ne peuvent pas donner des informations de façon individuelle. Avec la méthode de regroupement ils vont à un grand nombre de producteurs. Cela nous a permis d'atteindre nos objectifs » [...]	Entretien_21	2	4,22%
18.	« C'est ce qui nous a motivés, à se concerter, à rentrer dans VEVIEDODO pour faire la production, pour régler les problèmes de ventes et tout ce qui va avec ; pour que le monde agricole nous appartienne et qu'on aille loin »	Entretien_22	1	3,43%
19.	« Aujourd'hui, nous sommes dans mon champs et le jour suivant nous allons dans le champ de quelqu'un d'autre. Ainsi de suite, donc c'est la	Entretien_23	2	4,61%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
	cause réelle de la création de notre coopérative » [...] « C'est le désir de mutualiser nos efforts et conjuguer nos connaissances Pour aller ensemble qui motive notre adhésion à la coopérative » [...]			
20.	« Vu l'état d'avancement des activités agricoles, nous sommes arrivés à la conclusion que nous ferions mieux de nous unir pour collaborer et unir nos efforts afin de créer un truc en commun »	Entretien_24	1	2,07%
21.	« Nous travaillions tous de façon individuelle dans les champs. Mais nous avons constaté que les résultats n'étaient pas aussi satisfaisants. C'est la raison qui nous a poussés à nous poser la question de savoir si en étant unis, nous ne produirions pas plus de récoltes qu'en étant individuelle. Donc nous sommes arrivés à la conclusion que c'était la meilleure chose à faire et nous avons créé cette coopérative pour unir nos efforts, apporter des idées et travailler ensemble pour accroître notre surface de production afin de rentabiliser la production. »	Entretien_25	1	5,75%
22.	« J'ai eu l'idée de regroupé aussi mes camarades pour créer à notre tour un groupement qui nous aidera à mieux travailler ensemble et maximiser nos profits ensemble ; de ce fait on travaille, on cultive ensemble et après revendre pour maximiser nos profits »	Entretien_27	1	5,80%
23.	« Travailler en coopération remporte mieux qu'individuellement » [...] « Oui, travaillez-en coopérative est mieux que travailler individuellement » [...]	Entretien_28	2	2,92%
24.	« La coopérative nous aide à travailler ensemble pour mieux développer nos activités et nos productions »	Entretien_29	1	2,35%
25.	« C'est pour mieux travailler et faire des ventes groupées »	Entretien_30	1	1,28%
26.	« On perd beaucoup de chose en travaillant individuellement, c'est en coopérant qu'on gagne beaucoup »	Entretien_31	1	3,05%

**Source :** Entretiens réalisés

*Tableau 3 : Verbatim sur l'effet positif de la SCA face à la concurrence*

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
1.	« Moi je n'en connais pas. Il n'y a pas tellement de concurrents, il n'y a pas de concurrents qui font dans le domaine de la coopérative »	Entretien_05	1	2,63%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
2.	« L'idée de se mettre ensemble et aussi le fait que nous tous nous vivons de l'agriculture en général et de l'élevage aussi. C'est ce qui nous a réunis et nous a fait créer une coopérative. » [...] « S'il le faut on est prêt pour créer une union » [...]	Entretien_06	2	3,80%
3.	« Nous voulons toujours que les autres soient aussi meilleur que nous. Nous n'évudons pas nos petites astuces dans le but de paraitre meilleur que les autres membres du groupe. » [...] « Un individu ne peut pas appartenir à deux ou plusieurs coopératives de même nature. Impossible d'appartenir à une autre coopérative qui œuvre dans la production du riz comme la nôtre, la loi ne le permet pas. » [...]	Entretien_08	2	3,50%
4.	« Nous particulièrement nous n'avons pas l'esprit de concurrence, nous voulons évoluer. Si quelqu'un s'intéresse à nos concurrencer nous n'attachons pas vraiment notre inquiétude à cela. »	Entretien_12	1	1,73%
5.	« Le concurrent chez nous, ça sonne mal. Surtout chez nous les producteurs en termes de concurrents, ça ne cadre pas bien du tout, on n'a pas de concurrents parce que ceux qui produisent les mêmes produits que nous ne nous les considérons pas comme le concurrent puisque quand vous êtes fort et que la production est beaucoup, on peut chercher le bon marché ailleurs. Donc nous on veut que les gens produisent beaucoup surtout en matière de riz quand on entend quelqu'un faire le riz, nous ne nous le traitons pas de concurrents mais on l'approche et on apprend de lui, nous apprenons les uns des autres et nous développons des astuces pour savoir comment faire et atteindre une production maximum. Donc chez nous, le concurrent sonne plutôt mal. » [...] « Je ne juge pas qu'il soit mon concurrent plutôt, il est mon ami. » [...]	Entretien_20	2	5,10%
6.	« C'est vrai que nous faisons les mêmes choses mais on ne se rivalise pas tellement pour parler de concurrents »	Entretien_21	1	0,82%

Source : Entretiens réalisés

Tableau 4 : Verbatim sur l'effet positif de la SCA face à la concurrence

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
1.	« Quand je sens qu'un autre m'a dépassé, je prends un recul afin de définir de nouvelles stratégies dans le but de dépasser les concurrents »	Entretien_02	1	2,71%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
2.	« Nous faisons la comparaison avec les autres coopératives de différents horizons et de différentes filières. »	Entretien_03	1	1,64%
3.	« je n'ai jamais vu quelqu'un me dépasser » [...] « Il y en a plein. On vie de ça généralement ici » [...]	Entretien_06	2	1,39%
4.	« Pour les producteurs il y en a beaucoup qui produisent l'arachide mis qui ne sont pas constitués en coopérative. »	Entretien_11	1	1,14%
5.	« Comme les achats des clients sont souvent en calibrage, nous vendons en kilogramme donc nous connaissons le poids d'une unité de Fruit. Quand nous vendons ou bien nous assistons à la vente de nos concurrents, on peut remarquer que leurs fruits dépassent les nôtres en poids ou soit en taux de sucre »	Entretien_17	1	2,55%
6.	« Nous avons d'autres coopérative aussi qui existent dans le milieu. Nous avons le PRO-NATURAL, le pro-naturel au fait c'est un regroupement de plusieurs coopératives de base, donc il est constitué de plus de 4 coopératives de base. Ce sont vraiment nos concurrents. La coopérative VEVIÉDODO c'est mon ancienne coopérative, c'est nous qui avons fondé ça mais ils font partie aussi des concurrents d'ESPOIR de Dzolo également » [...] « Pro-Natura c'est la vieille coopérative, elle existait depuis donc avec l'arrivée des autres coopératives. Il n'y avait plus vraiment une concurrence mais je dirais une rivalité en ce sens qu'on ne s'entendait même pas jusqu'à dire qu'on prétend s'aider entre nous et qu'on cherche à travailler ensemble, il y un conflit parce que ce sont nos parents qui ont créé ça et maintenant qu'on est arrivé, on les bouscule » [...] « C'est ce que j'avais déjà dit PRO-NATURA en fait, ce n'est pas une coopérative qui est né de façon naturelle. Ce sont les acheteurs qui ont formé ces groupements, ils ont un marché donc pour adhérer à ces coopératives, normalement tu dois faire le contrat avec l'acheteur. Nous sommes arrivés avec l'idée même de la coopérative pour s'unir et défendre le marché, donc cela fait qu'il y a eu des soucis entre nous et maintenant vendre les produits à	Entretien_18	4	15,51%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
	leurs acheteurs est devenu difficile. On ne peut plus vendre à leurs acheteurs et Personnellement mes difficultés en tant qu'entrepreneur c'est que je n'ai jamais vendu à leur acheteur. Nous avons des acheteurs par endroit. Et nous ne vendons qua eu. » [...] « Bien sûr parce que d'abord être dans la coopérative, c'est une grande motivation comme je l'ai dit c'est la concurrence donc tout le monde se bat. Le matin tu appelles ton prochain, tu es où il te dit je suis Au champ donc ça te motive à rester aussi au champ le plus longtemps possible, donc ça motive vraiment » [...]			
7.	« Si moi je fais 0,25 hectares et quelqu'un fait un hectare là, il devient mon concurrent car il me dépasse donc c'est ça »	Entretien_22	1	1,87%
8.	« Ceux parmi nous dans notre coopérative qui ont une superficie plus conséquente que la mienne sont des concurrents. Ma femme produit également énormément d'arachide. Donc cela me met un peu mal à l'aise »	Entretien_24	1	2,22%
9.	« À partir du moment où ils font mieux que nous, nous cherchons à faire mieux qu'eux aussi ce qui crée de la concurrence entre nous »	Entretien_25	1	1,33%
10.	« Nous faisons la concurrence entre nous tout simple pour nous motiver à donner le meilleur de nous-même dans nos activités cela nous permet de mieux réussir dans nos propres activités »	Entretien_27	1	4,25%
11.	« Si on est seul, il n'y a pas de rivalité, on ne peut pas bien travailler pour atteindre nos objectifs »	Entretien_30	1	2,59%

Source : Entretiens réalisés

Tableau 5 : Verbatim sur la coopération entre membres

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
1.	« Le fait de travailler ensemble nous a aidé à atteindre nos objectifs » [...] « La façon de cultiver du riz chez eux n'est pas la même qu'ici. Lorsque j'ai appris à travailler dans le champ de riz, Je ne savais pas qu'il y avait une autre manière de faire et qui produit bien plus que notre manière. Notre façon de faire a nous consistait à travailler le sol tout en laissant de	Entretien_01	2	6,78%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
	l'espace pour le passage des ouvriers dans le but de mettre l'engrais et de sarcler Mais cette méthode ne nous permettait pas de maintenir l'humidité, c'est ici qu'ils nous ont appris à barrer pour pouvoir maintenir aussi longtemps de l'humidité. On leur a enseigné aussi comment tourner le sol pour avoir de la terre profonde et le sarclage. » [...]			
2.	« Ce que je ne connais pas, la coopérative m'a aidé à l'apprendre et ce que je connais et que les autres ne connaissent pas, ça leur a permis d'apprendre aussi. »	Entretien_02	1	3,10%
3.	« nous l'abordons pour lui demander des conseils afin de nous améliorer aussi » [...] « Il arrive qu'on nous appelle pour des réunions et des formations avec nos concurrents et cela constitue un vecteur d'amélioration. » [...] « Nous assistons à d'autres réunions ou formation des coopératives ce qui développe notre coopérative. » [...]	Entretien_03	3	4,75%
4.	« Ce champ constitue un endroit où tous les concurrents apprennent de la manière de faire des uns et des autres. Je trouve qu'il est nécessaire qu'on collabore de temps à autre avec nos cooccurrents » [...] « la coopération avec des concurrents nous a aidé à atteindre vos objectifs car en travaillant ensemble on a plus à gagner qu'à perdre » [...]	Entretien_04	2	5,87%
5.	« quand on est ensemble, on va apprend les uns des autre et on s'améliore »	Entretien_05	1	1,53%
6.	« Je dirais qu'en coopérative on a plus d'information que si on était individuel » [...] «la coopérative nous a permis de mieux faire notre métier » [...] « S'il le faut on est prêt pour créer une union » [...]	Entretien_06	3	2,90%
7.	« nous allons vers eux pour leur demander comment ils font pour pouvoir vendre rapidement leurs marchandises et envisager les mêmes méthodes si non mieux afin de pouvoir trouver les clients et écouler nos stocks. » [...] « maintenant que vous en avez parlé, nous allons profiter pour réfléchir par rapport à notre collaboration avec les d'autres. » [...]	Entretien_07	2	6,75%
8.	« Certains estiment qu'ils ont plus travaille que d'autre et en revanche doivent être rétribué à la hauteur de leur effort vis-versa. Face à ce constat, nous avons décidé de faire une répartition donnant	Entretien_08	4	9,51%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
	<p>à chacun une superficie équitable à exploiter. Les membres de L'ICAT viennent par moment nous donner des formations donc c'est en cette période que nous délimitons une surface commune ou nous suivons tous la formation et travaillons de façon collégiale. Après la formation chacun retourne appliquer les connaissances acquises sur la surface qui lui est dédiée » [...]</p> <p>« Nous avons vraiment appris les uns des autres » [...]</p> <p>« Parfois lorsque nous avons urgemment besoin de motoculteur nous faisons recours à eux et ils nous prêtent main forte. Ainsi que lorsqu'ils obtiennent leur production, il nous sollicite aussi pour le passage au moulin. Nous faisons en quelque sorte preuve de solidarité les uns envers les autres » [...]</p> <p>« Cette année nous avons décidé de faire des excursions pour nous rendre au près des autres agriculteurs du domaine afin d'apprendre d'eux. » [...]</p>			
9.	<p>« Nous allons les aborder pour leurs poser des questions sur les méthodes qu'ils mettent en œuvre pour obtenir cette progression. » [...]</p> <p>« Les mêmes activités donc il y certainement des points sur lesquels nous pouvons nous aider » [...]</p> <p>« Lorsqu'ils reçoivent des commandes qui les dépasse ils font recours a nous et vice versa. » [...]</p>	Entretien_10	3	7,34%
10.	<p>« Aujourd'hui nous avons des producteurs et productrice d'arachide, on va vers eux parce que nous avons besoin de leur arachide. D'autres choses peuvent nous amener je viens de le dire lorsque nous serons informés par rapport à des concurrents, on pourra les approcher pour apprendre d'eux si possible » [...]</p> <p>« Les années passées on n'était pas en contact avec ces producteurs là on a commencé récemment cette année » [...]</p>	Entretien_11	2	4,22%
11.	<p>« Ici nous voulons cultiver un esprit d'ouverture, cela amène vers nous nos concurrents et ensemble nous travaillons. Donc le renforcement de notre collaboration se fera à travers l'entretien d'un bon esprit d'ouverture. »</p>	Entretien_12	1	2,04%
12.	<p>« Nous avons très envie de travailler plus que nos concurrents mais c'est le terrain qui nous manque, nous manquons des surfaces cultivables. Par moment, on les approche, on les appelle même lorsque vient le moment de semer pour savoir si</p>	Entretien_13	3	11,59%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
	<p>c'est le bon moment où la bonne période pour procéder au semis. On fait des visites pour voir les porcs aussi nous profitons pour voir la manière dont ils procèdent au semi. Ce sont eux qui nous ont appris à faire les planches des productions de la meilleure façon. » [...]</p> <p>« si nous produisons le riz ensemble dans l'intention de vendre et qu'on met l'argent dans la caisse. En cas d'urgence cela nous aide à nous en sortir. Elles nous aident à sortir du problème. » [...]</p> <p>« Avoir les conseils pour la meilleure production de nos produits en l'occurrence les conseils provenant de l'ICAT pour mieux approcher nos collaborateurs, apprendre d'eux et parfaire les résultats avenir. » [...]</p>			
13.	« C'est dans l'optique d'apprendre les uns des autres que nous essayons de coopérer avec nos concurrents pour faire mieux et être productif. »	Entretien_14	1	1,96%
14.	« Nous coopérons ensemble sur les activités telles que : la confection des Sions, nous sommes toujours ensemble pour la récolte du riz, ainsi que pour ramasser les récoltes et aller pour la décortication. »	Entretien_15	1	3,42%
15.	<p>« Nous allons vers nos concurrents, nous leur demandons des informations et des instructions pour avoir une aussi bonne maîtrise de la culture qu'eux par conséquent, revenir appliquer leurs conseils en version améliorée en vue d'atteindre un rendement efficace de nos productions. » [...]</p> <p>« Nous partons de l'idée qu'il faut être ensemble parce que l'union fait la force. Et par expérience, nous réalisons qu'être ensemble nous permet de faire mieux, d'atteindre nos objectifs donc c'est un avantage. » [...]</p>	Entretien_16	2	8,94%
16.	« Souvent s'il y a des activités à faire, nous nous mettons ensemble pour suivre des formations par rapport aux techniques de production bio. En l'occurrence comment préparer les sols, comment faire pour ne pas avoir de désert à notre niveau. »	Entretien_17	1	2,05%
17.	<p>« Il faut aller apprendre chez l'autre quand tu vois quelqu'un te dépasse, il faut aller savoir comment il fait pour être bon et développer quelques compétences grâce à cette formation » [...]</p> <p>« au fait, on parle de la production de riz nous partageons le savoir-faire. Et on apprend mutuellement tout le monde apprend les uns des autres » [...]</p>	Entretien_20	2	2,05%

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
18.	« si on se comprend et qu'on fait bien les comptes d'exploitation de nos produits entre nous concurrents, on peut espérer avoir une idées du prix auquel nous pouvons vendre pour pouvoir gagner mais si on va sur le marché individuellement on va plus perdre »	Entretien_21	1	1,86%
19.	« Des formations que l'ICAT Organise des fois, il y a aussi la visite de la GIZ qui vient des fois nous donner des formations, à nous et aux autres coopératives ; tous ensemble réunis. On appelle ICAT parfois pour venir nous donner des éléments recommandés, des nouveautés sur la production de l'ananas »	Entretien_22	1	4,77%
20.	« Pour être meilleur que nos concurrents nous nous aidons entre nous, donc. Nous partageons avec les autres et nous profitons de ce qu'ils partagent avec nous pour aller en avant »	Entretien_23	1	2,42%
21.	« de temps à autre nous faisons ensemble des formations, il y a des membres du gouvernement ou des spécialistes qui viennent nous former par rapport à la gestion de l'agriculture. Avec cette formation, nous avons appris à bien gérer nos cultures et maintenant nous avons une technique bien précise qui permet d'obtenir plus de rendements »	Entretien_24	1	3,68%
22.	« Nous collaborons ensemble sur les activités de production d'ananas ou encore de production d'arachide »	Entretien_25	1	1,04%
23.	« Oui, nous nous aidons mutuellement pour le bon fonctionnement des activités »	Entretien_28	1	1,66%
24.	« Aux moments des semences et des entretiens de nos produits nous coopérons souvent avec nos concurrents »	Entretien_29	1	2,37%
25.	« Nous imitons ce que font les autres, améliorons pour faire mieux »	Entretien_31	1	2,12%

**Source :** Entretiens réalisés

Tableau 6 : Les manifestations de la coopération au sein des SCA

Réf	Verbatims	Répondant	N	Couverture
1.	« Parmi nous, membres de la même coopérative nous nous concurrençons. Lorsqu'on voit quelqu'un dans la coopérative faire mieux on fournit d'efforts pour le dépasser [...] Nous concurrençons les autres membres d'autres coopératives »	Entretien_02	2	4,38%

2.	« En réalité on fait l'individualisme dans la collectivité »	Entretien_06	1	0,92%
3.	« Nous ne nous cachons pas des informations ou des connaissances. Si l'un d'entre nous utilise des produit ou techniques adaptés pour sa culture et que l'autre ignore, en cas de sollicitation, nous tenons des séances ouvertes ou chacun met sa connaissance à la disposition de l'autre. Ceci constitue un de nos véritables points forts. Nous voulons toujours que les autres soient aussi meilleur que nous. Nous n'éluons pas nos petites astuces dans le but de paraître meilleur que les autres membres du groupe. »	Entretien_08	1	4,67%
4.	« Nous considérons que certains membres de notre coopérative sont des concurrents dès lors qu'ils effectuent les mêmes activités que nous. Mais ce ne sont pas des concurrents conflictuels parce que nous adoptons le même travail de production et nous nous entraisons. »	Entretien_16	1	4,78%]
5.	« Nous considérons les membres de notre coopérative comme concurrents des lors qu'ils se battent pour avoir un revenu annuel ou une surface cultivable plus important que nous »	Entretien_17	1	1,48%
6.	« Personnellement les membres de la coopérative sont mes concurrents. Le président le secrétaire tous les membres nous sommes tous en concurrence en fait donc tous les membres de la coopérative sont des concurrents. »[...] « C'est ce que je venais de dire mais comme on se réunit seulement sur le marché donc c'est l'individualité dans le collectif. Tout le monde travaille de son côté pour la coopérative. »[...] « je pense que cette fin d'année la quand on va faire l'assemblée, il y a beaucoup de gens qui voulaient adhérer donc on va élargir la base de la coopérative pour aller jusqu'à plus de 100 personnes. Et là, ça va nous aider aussi à chercher de grands marchés. » [...]	Entretien_18>	3	5,47%]
7.	« en tant que principaux concurrents, je peux citer le président, le Président, il est très actif et je peux citer monsieur DAGODZO Komi aussi et dans la coopérative, il y a plein d'autres membres qui sont concurrent	Entretien_19	1	2,45%
8.	Dans notre coopérative, nous menons les activités individuellement chacun à sa parcelle qu'il exploite de façon individuelle. Du côté de l'élevage aussi	Entretien_20	1	1,54%

	chacun a son cheptel pour citer les membres de notre coopérative qui produisent individuellement »			
9.	« (...) Bon mes concurrents en tant qu'entrepreneur tout d'abord, ce sont les membres de VEVEDODO »	Entretien_22	1	1,41%
10.	« Personnellement les membres du comité de la coopérative sont mes concurrents. Cependant nous n'avons pas de concurrence déloyale. Nous unissons nos efforts pour mieux avancer dans notre coopérative » [...] « Parce que nous produisons la même chose. Dans la mesure qu'ils font la même production que nous. Nous considérons quels sont nos concurrents » [...]	Entretien_23	2	4,86%]
11.	« Personnellement, je peux également considérer notre président comme un concurrent parce qu'il a un très bon champ d'ananas qui produit très bien. »	Entretien_25	1	1,49%
12.	« Oui j'ai des concurrents qui font les mêmes activités que moi » (...)	Entretien_27	1	1,78%
13.	« J'ai des concurrents dans la coopérative et à l'extérieur »	Entretien_28	1	1,26%
14.	« Il y'a les membre du groupement et les producteurs de l'extérieur »	Entretien_29	1	1,51%