

Rôles du client dans une coopération individuelle

INDJENDJE NDALA Pierre Daniel

LARSIG (Laboratoire de recherche en sciences informatique et de Gestion)



pindjendje@yahoo.fr

Résumé:

Ce papier tente d'étudier les rôles d'un client, autres qu'acheteur et/ou consommateur final, dans une activité coopérative de service entre entreprises individuelles. Notre posture est constructiviste avec une approche méthodologique mixte quali-quantitative. Nous adoptons un raisonnement inductif. Les données primaires ont été collectées à partir d'un questionnaire de 22 questions administré en face à face à 335 clients au lieu de stationnement de l'activité. L'analyse qualitative comparée version multi-variée (mvQCA) est mobilisée pour modéliser les rôles du client dans cette activité coopérative. Nos résultats indiquent que le client joue les rôles de facilitateur, de communicateur ou bien de médiateur. Les implications managériales sont la prise en compte de ces trois rôles actifs joués par le client, autres que ses rôles habituels, pour définir des stratégies marketing.

Mots-clés : Client, Rôles, Coopération, Entreprise individuelle, mvQCA

Rôles du client dans une coopération individuelle

INTRODUCTION

Un client est une personne physique ou morale qui achète un produit ou une prestation de service à l'entreprise, en échange d'un paiement¹. Le principal rôle joué par un client est d'être acheteur et/ou consommateur final d'un produit ou d'un service. Il est partie prenante dans un marché souvent compétitif. Il peut être intermédiaire, s'il n'est pas un client final. Dans notre contexte, le marché est composé des transporteurs, des clients et d'un chargeur de véhicules, dans le secteur des services, le transport clando. Ce qui fait aussi du client, un intermédiaire entre les deux autres acteurs, dans cette relation à trois. Depeyre et Dumez (2007, 2010) invitait déjà au développement de recherches sur la dimension stratégique du client dans la coopération. Les travaux de Czakon et *al.* (2014) et Zaoual (2015) relèvent l'intérêt d'explorer en profondeur le recours aux intermédiaires car les zones d'ombre subsistent et ils demandent un approfondissement des travaux exploratoires et des analyses complémentaires nécessaires à l'enrichissement de ce courant. Plus récemment, Indjendje Ndala (2018, 2020) a étudié le cas d'un intermédiaire non institutionnel, le chargeur, et ses rôles dans le secteur des transports alternatifs, le clando. Le client a toujours été étudié dans des contextes concurrentiels (Zari et Bourkha, 2022). Mises à part les travaux de Depeyre et Dumez (2007, 2010), Gadde (2012) et OECD (2016b), il n'est pas courant, à notre connaissance, de rencontrer des recherches récentes sur le client intervenant dans une coopération individuelle. Depeyre et Dumez (2007, 2010) ont étudié le rôle d'architecte joué par un client dans une coopération dans le secteur des industries de défense aux États-Unis. C'est un client puissant qui incite ou influence la coopération dans un marché. Nous nous positionnons dans le champ du marketing relationnel car il utilise des

¹ <https://www.sumup.com/fr-fr/factures/termes-comptables/client/> consulté le 20 avril 2023 à 23h54

moyens d'action au niveau individuel et qui sont interactifs et, il vise à obtenir un changement ou un renforcement durable des attitudes des clients, plutôt qu'à déclencher un achat immédiat (). Notre papier s'intéresse particulièrement, aux rôles joué par un client qui utilise un transport alternatif au quotidien et qui n'est pas uniquement un rôle d'acheteur ni de consommateur de service encore moins d'architecte. Il est actif, ainsi ne joue-t-il pas d'autres rôles ? Nous explorerons particulièrement les rôles de ce client dans une coopération individuelle entre acteurs fournissant un service dans le secteur des transports, dit clando. Dans la veine de Kechidi et Talbot (2010), de Depeyre et Dumez (2007, 2010), de Salvétat et Géraudel (2011), et de l'ouvrage de Perrin (2017), nous nous posons alors la question : « quels rôles, un client joue-t-il dans une coopération individuelle ? » L'objectif de ce papier est de montrer que le client, partie prenante dans un marché coopératif, joue d'autres rôles entre autres, régulateur, contrôleur, communicateur, médiateur, facilitateur, etc. En outre, cette recherche tente de réduire la brume qui entoure ce champ lié au client dans une coopération individuelle et d'enrichir davantage la littérature. Notre cas empirique se base sur des clients interrogés dans plusieurs sites de stationnement des clandos. Nous étudions donc le client et ses rôles pour voir des implications managériales intéressantes de cet acteur dans les relations d'affaires. Ce travail suit un canevas composé de l'approche conceptuelle, de la méthodologie de la recherche qui sera mixte (quali-quant) puis de l'étude empirique qui se déclinera en la collecte de données, l'échantillonnage et aux traitements de données, de la présentation des résultats et de leurs discussions avant de conclure.

1. APPROCHE CONCEPTUELLE

Nous présentons la coopération et les éventuels rôles joués par un client dans une coopération entre entreprises individuelles.

1.1. COOPETITION INDIVIDUELLE ENTRE CLANDOS : UNE RELATION PARADOXALE

La coopétition n'a pas encore reçu une définition consensuelle. La coopétition mêle, à la fois, les postures concurrentielles et coopératives des acteurs (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Dagnino *et al.* (2007) définissent la coopétition comme: « un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément ». Nous retenons les approches de Bengtsson et Kock (2014, p.25) pour qui la coopétition est « une relation paradoxale entre deux acteurs ou plus qui sont simultanément impliqués dans des interactions de coopération et de concurrence, indépendamment de leur dimension horizontale ou verticale ». Nous suivrons la veine de Gnyawali *et al.* (2008) qui définissent la coopétition par rapport aux différents acteurs à savoir, « la coopétition fait référence à la coopération et la compétition simultanées entre différents acteurs individuels ou organisationnels » (Gnyawali *et al.*, 2008, p.386). Cette définition met l'accent sur l'importance des acteurs et présente surtout le niveau d'analyse individuel qui nous intéresse.

Czakon *et al.* (2019) estiment que la coopétition est une stratégie intentionnelle et que les dirigeants poursuivent la coopétition afin d'obtenir des avantages clairement définis avec des partenaires adéquats. D'après ces auteurs, les antécédents de la coopétition sont l'orientation vers la coopération, la confiance et l'expérience en matière de coopétition. Hiesse *et al.* (2009) pensent que la structure en réseau d'une activité coopérative, nécessite la présence d'une tierce partie qui peut faciliter la coopération entre acteurs de la dite activité. Les recherches antérieures sur la coopétition se sont réalisées pour la plupart au niveau inter-organisationnel et au niveau intra-organisationnel (Fernandez et Le Roy, 2015b), mais pas souvent au niveau interindividuel ou interpersonnel (Gbaguidi, 2016). Nous retenons la forme de coopétition interindividuelle régulée par un tiers (Hannachi et Coléno, 2012). En outre, le champ de la coopétition individuelle n'est qu'à ses débuts et la littérature sur la coopétition individuelle n'est pas encore abondante. Cependant, nous assistons, depuis les travaux de Brandenburger et Nalebuff (1996),

à un glissement dans le champ de la coopération utilisé d'abord dans les grandes entreprises, puis dans les PME plus récemment dans les TPE – d'une coopération dyadique (Le Roy et Fernandez, 2015) à une oligo-coopération (Le Roy et *al.*, 2021) – en passant d'une coopération collective (en réseau) à une coopération individuelle plus récemment. Les acteurs adoptent la coopération en fonction du besoin en ressources extérieures, de la position relative sur le secteur, de la recherche d'innovation et/ou de la recherche de la performance (Le Roy et *al.*, 2009). Les mêmes auteurs relèvent que la coopération porte également des effets négatifs notamment l'asymétrie des apprentissages impliquant un pillage de compétence, l'opportunisme d'un concurrents, la vulnérabilité aux chocs extérieurs et l'isolement, la tendance à perdre leur orientation client etc. Ces effets négatifs de la coopération semblent être inférieurs aux gains et effets positifs que la coopération permet d'obtenir (Le Roy et *al.*, 2009). Dans cette recherche, nous étudions la coopération individuelle ou interindividuelle qui présente un avantage d'après Gbaguidi (2016), la coopération interindividuelle fait ressortir que les acteurs ne sont ni en compétition pure ni en coopération pure. Ils tirent avantages de la proximité dans leurs interactions stratégiques qui sont plus humaines. L'intégration des individus au cœur de la coopération est importante à la gestion des tensions (Zari et Bourkha, 2022). Plus les individus sont intégrés aux paradoxes de la coopération, plus le choix de « partager » et « comment partager » est optimal (Bez et *al.*, 2016). Le terrain que nous explorons, concerne une activité de transport entre artisans (le clando qui est un artisan ou une entreprise individuelle) en coopération régulée par un tiers. Le clando est l'appellation locale, au Gabon, de l'activité de transport alternatif, exercée par un individu, l'artisan évoluant le plus souvent dans le secteur informel, avec un véhicule, de 3^{ème}, 4^{ème}, voire de 5^{ème} main. L'existence des quartiers sous intégrés a offert une opportunité à des artisans de se lancer dans cette nouvelle activité. Ce sont des artisans qui acheminent une clientèle habitant les zones où les taxis conventionnels n'arrivent pas. Les raisons de l'absence de ces taxis, sont l'état défectueux des routes,

l'insécurité qui y règne, les contrôles incessants de la police, ou l'éloignement de ces zones qui ne sont pas rentables pour ces taxis conventionnels. Les clandos sont en coopération car ils coopèrent en se fédérant dans une association et en pérennisant l'activité. Ils sont en concurrence sur la position au lieu de stationnement pour embarquer les clients. Une règle est appliquée, le premier arrivé dans la file du lieu de stationnement est le premier à être rempli par les clients sous le contrôle d'un tiers le chargeur qui régule l'activité. Nous étudions plus précisément, les rôles joués par un client qui emprunte au quotidien ce mode de transport alternatif, le clando.

1.2. CLIENT ET SES ROLES

Nous étudions les rôles du client dans un marché coopératif dans le secteur de service des transports alternatifs entre entreprises individuelles. Pour cela, nous définissons au préalable, le concept de rôle. Kahn et *al.* (1964) décrivent l'organisation comme un système de rôles. Le concept de rôle permet en effet selon les auteurs de « relier les niveaux organisationnels et individuels en rendant explicites les processus psychosociologiques par lesquels les rôles organisationnels sont définis » (Katz et Kahn, 1966, p. 172). La définition du rôle retenue par Katz et Kahn (1966, pp. 173-174) est celle d'un « ensemble d'activités ou de comportements attendus. » Ce sont en effet ces activités qui constituent le rôle à effectuer par chaque personne dans une position spécifique. Quant à Rocheblave-Spenlé (1969), il définit le rôle comme « un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel. » L'auteur considère que le rôle se construit dans une interaction. Nous concilions uniquement deux approches du concept de rôle à savoir celles qui considèrent le rôle au niveau du groupe et celles qui le situent essentiellement dans un contexte intersubjectif (Rocheblave-Spenlé, 1969, p.112). Notre recherche étant exploratoire, nous obtenons par les données du terrain, les perceptions des clients eux-mêmes sur leurs propres rôles, dans une activité

coopétitive individuelle du secteur des transports alternatifs. Nous optons pour un regard réflexif de ces clients c'est-à-dire que les clients interrogés nous dirons ce qu'ils pensent de leurs rôles dans cette activité.

Il est rare de trouver dans la littérature des travaux positionnant le client partie prenante dans un marché coopétitif entre entreprises individuelles. Plusieurs auteurs ont étudié l'intermédiaire entre une organisation et les clients notamment Fulconis et *al.* (2007), OECD (2009), Hiesse (2009), Bessy et Larquier (2010), Gadde (2012), Liu (2015) etc. Hiesse et *al.* (2009, p.16) qualifient de brokers, intervenant comme des intermédiaires, les clients, les pouvoirs publics ou les cabinets de consultants. Ces auteurs soutiennent que le client, en position dominante peut initier des démarches similaires à l'acteur intermédiaire dans une coopétition. Mais il n'est pas intermédiaire dans le sens commun mais, par assimilation comme pensent Hiesse et *al.* (2009, p.20-21) d'une part, ni comme l'ont défini l'OECD (2009, p.9), Salvetat et Géraudel (2011) et Indjendje Ndala (2018, 2020), d'autre part. En outre, Gadde et Snehota (2001) indiquent que les rôles que l'intermédiaire endosse sont aussi fonction du secteur d'activités. En ce qui nous concerne, nous prenons le client comme un intermédiaire dans un marché coopétitif individuel du secteur des transports alternatifs entre entreprises individuelles. Il construit le réseau coopétitif. Il joue dans ce cas, le rôle de constructeur ou architecte du réseau coopétitif et le rôle d'investisseur (Barbat et *al.*, 2016). Salvetat et Géraudel (2011, p.69) soulignent que l'intermédiaire peut représenter un client qui agit pour son propre intérêt, il peut jouer un rôle de décideur, d'instigateur de stratégies dans le réseau (Spulber, 2003), de créateur des conditions de la coopétition (Depeyre et Dumez, 2007, 2010) notamment en mettant en place la règle du « gagnant gagne tout », le rôle de pilote de la dite coopétition (Depeyre et Dumez, 2007, 2010) en conduisant le client à chercher à piloter stratégiquement la coopétition et le rôle de de filtre dans le choix de fournisseurs (Depeyre et Dumez, 2007, 2010) en se confrontant aux fournisseurs potentiels en concurrence dans un premier temps, puis en se mettant en relation

exclusive avec le fournisseur qui a été choisi, les deux autres concurrents se retirant du marché. Les intermédiaires décideurs sont essentiellement des clients et institutionnels qui sont, très profondément, impliqués, intégrés dans les relations coopétitives (Salvetat et Géraudel, 2011, p.77). Salvetat et Géraudel (2011, p.72) citent entre autres, les acteurs tels que les clients institutionnels sont investis d'un pouvoir public et joue le rôle de légitimateur de l'intermédiation. « *The client was playing with the duality, encouraging competition and rivalry between partners. He tried to turn the situation to its own advantage. The client did not represent a facilitator of the management.* » (Fernandez et Le Roy, 2015a, p.21). Ces auteurs nous indiquent que dans une activité coopétitive, le client tire son avantage de la situation, il est opportuniste (Lumineau et Quélin, 2011) et ne joue pas le rôle de facilitateur. Il est intéressant de se demander quels rôles joue-t-il dans cette coopétition individuelle ? Pourrait-il jouer les différents rôles trouvés dans la littérature comme tout intermédiaire ? A savoir facilitateur, communicateur, médiateur, contrôleur, coordinateur, régulateur dans ce marché avec trois acteurs ou partie prenantes, les clients, les clandestos en coopétition et le chargeur ?

1.2.1. Facilitateur, communicateur et médiateur

D'après Schwarz (2002, p.41), un facilitateur est un tiers substantiellement neutre, acceptable pour tous les membres du groupe, qui n'ont aucun pouvoir décisionnel. De nos jours, le rôle de facilitateur est devenu plus difficile, car les organisations utilisent désormais le mot facilitateur pour désigner de nombreux rôles (Schwarz, 2002, p.7). L'auteur souligne que le facilitateur sert également d'enseignant afin que le groupe puisse éventuellement devenir auto-facilitateur plus tard. Geindre (2005) considère l'intermédiaire, entre autres, comme facilitateur et garant de la confiance dans une coopétition entre TPE et favorise les conditions d'existence de la coopération entre les entreprises concurrentes en instaurant et garantissant des règles du jeu relationnel « standards ». Dans son étude Zaoual (2015, p.1, 20) souligne les missions que peut

mener un acteur-tiers pour le collectif et la capacité des acteurs-tiers à remettre en cause le statu quo et les positions établies. Il facilite les relations coopératives, entretient et pérennise le réseau (Miles et Snow, 1992) dans une logique d'amélioration continue, il contrôle les relations interentreprises et diffuse l'information parmi les partenaires et il favorise l'apprentissage au sein du réseau (Zaoual, 2015, p.5 ; Snow et *al.*, 1992). Pour House (1971), il est la passerelle de la mise en relation des rivaux afin qu'ils puissent créer de potentiels partenariats. L'intermédiaire facilitateur des transactions, peut avoir une incidence positive sur la performance des entreprises (Zaoual, 2015, p.23). Le tiers neutre, le facilitateur structure les discussions de groupe vers un règlement volontaire, en utilisant des techniques de négociation collaborative (Schwarz, 2002, p.41 ; Blomgren Bingham et O'Leary, 2015, p.253). Nous précisons qu'il est question plus de communicant que de communicateur. C'est-à-dire une personne qui communique efficacement, ou qui établit une communication et qui sait imposer au public son message. Quelqu'un qui aime communiquer avec autrui. Il doit présenter quelques qualités notamment : l'écoute, savoir écouter, la clarté et la concision, la convivialité, l'empathie et l'ouverture d'esprit. C'est le destinataire qui est le communicateur parce que c'est lui qui perçoit et interprète ce qui est transmis (Fenn et Gameson, 1992, p.387). Communiquer avec les autres accentue le sens de la parentèle avec eux (Pammer et Killian, 2003, p.45). Les auteurs notent qu'il tend à créer une certaine horizontalité avec les autres, qu'ils soient ennemi ou opposant, bon ou mauvais. Un intermédiaire peut épouser l'un des archétypes de la typologie de Kets De Vries (2006), être entre autres négociateur et communicateur. Dans la médiation, l'intermédiaire intervient fondamentalement en utilisant, entre autres, la communication pour accomplir ses objectifs (Yilmaz, 2006, p.34 ; Zartman, 2008, p.165). Le médiateur fait office de communicateur, il agit simplement comme un conduit, un preneur de contact et un porteur des messages. Ce rôle est passif, sans contribution réelle (Yilmaz, 2006, p.35).

La médiation est une des plus vieilles formes de résolution de désaccord (Moore, 2003; Wall et Lynn, 1993; Wall et *al.*, 2001). Les chercheurs de la médiation arguent du fait qu'elle mène à des résolutions plus rapides et une plus haute satisfaction des participants, une plus grande flexibilité, une créativité dans les règlements et la possibilité de conserver ou de rehausser les relations, que le client traite (Carnevale et Pruitt, 1992; Wall et Lynn, 1993; Bingham et Chachere, 1999). NADRAC² définit la médiation comme un processus dans lequel les partis à une discussion, avec l'assistance d'un tiers parti neutre, le médiateur, identifie les questions débattues, développe des options, considère des alternatives, et s'efforce à atteindre un accord. La médiation est un moyen de règlement des conflits collectifs du travail faisant appel à un tiers qui rapproche les points de vue et préconise une solution éventuelle (Denis, Martinet et Silem, 2016, p.405).

Le médiateur n'a pas un rôle consultatif, ni déterminant dans le contenu de la discussion ou dans le résultat de sa résolution, mais il peut recommander ou déterminer le processus de médiation par lequel la résolution est tentée (Pammer et Killian, 2003, p.58). Selon Orléan (1994) cité par Geindre (2005), l'acteur tiers est un élément assurant la médiation d'une relation entre deux parties. Dans la médiation, un tiers parti sans autorité de prise de décision, ni le pouvoir d'imposer un règlement ou de trancher l'affaire, aide les parties à parvenir à un accord mutuel (Moore, 2003) ou aide les partis à atteindre une solution volontariste, mutuellement consentante (Pammer et Killian, 2003, p.114). L'intermédiaire assure l'arbitrage et la médiation (Salvetat et Géraudel (2011). Ralandison et *al.* (2018), Fernandez et *al.* (2011) et Salvétat et Géraudel, (2011) ont étudié le rôle stratégique d'entremetteur comme intermédiaire dans la relation coopérative. Les travaux sur la coopération relèvent le rôle que joue un acteur tiers, en tant que médiateur qui est susceptible d'influencer la coopération (Dagnino et *al.*, 2007).

² Australian National Alternative Dispute Resolution Advisory Council, est un organisme australien

1.2.2. Coordinateur, contrôleur et régulateur

Salvetat et Géraudel (2011) présentent une typologie complète de l'acteur intermédiaire qui est coordinateur, contrôleur, facilitateur, approbateur, légitimateur et pacificateur. La coordination participe de la mise en œuvre des décisions stratégiques sous la forme de choix de structures et d'organisation (Porter, 1986). La coordination est la gestion des interdépendances (Collin, 2000, p.3). Bengtsson et Kock (2000) insistent davantage sur le rôle de coordinateur. Ils montrent qu'un tiers joue un rôle clé dans les relations de coopétition car il coordonne et contrôle la mutualisation des flux mais peut également gérer les conflits entre concurrents. Pour Bitran et *al.* (2007), l'intermédiaire joue un rôle de coordinateur des réseaux d'approvisionnements des détaillants. Burt (1992) soutient que l'intermédiaire peut être contrôleur car il vérifie et surveille les actions coopétitives. Il se porte garant du respect des règles fixées par les concurrents (Hiesse et *al.*, 2009, p.19 ; Salvétat et Géraudel, 2011, p.74).

D'après Salvétat et Géraudel (2011, p.70), le tiers va exercer une fonction de contrôleur de la relation entre les acteurs, en s'assurant que chacune des parties réalise effectivement ses engagements. L'intermédiaire peut assurer la gestion des conflits entre les partenaires concurrents, il intervient donc comme un régulateur (Hiesse et *al.*, 2009, p.19). Le régulateur est considéré par l'OCDE (2016a, p.3), comme un arbitre du marché. Ralandison et *al.* (2018) relève la nécessité d'une intermédiaire jouant le rôle de régulateur conjoint. Nous retenons de ce qui précède que le client est une partie prenante de la coopétition qui peut être un intermédiaire jouant certains rôles. Nous allons les préciser avec les données issues du terrain en interrogeant les clients dans cette activité de claudos en coopétition.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

Nous présentons la posture épistémologique et la méthodologie de la recherche, le design de la recherche, l'approche empirique avec les données et la technique de leur traitement.

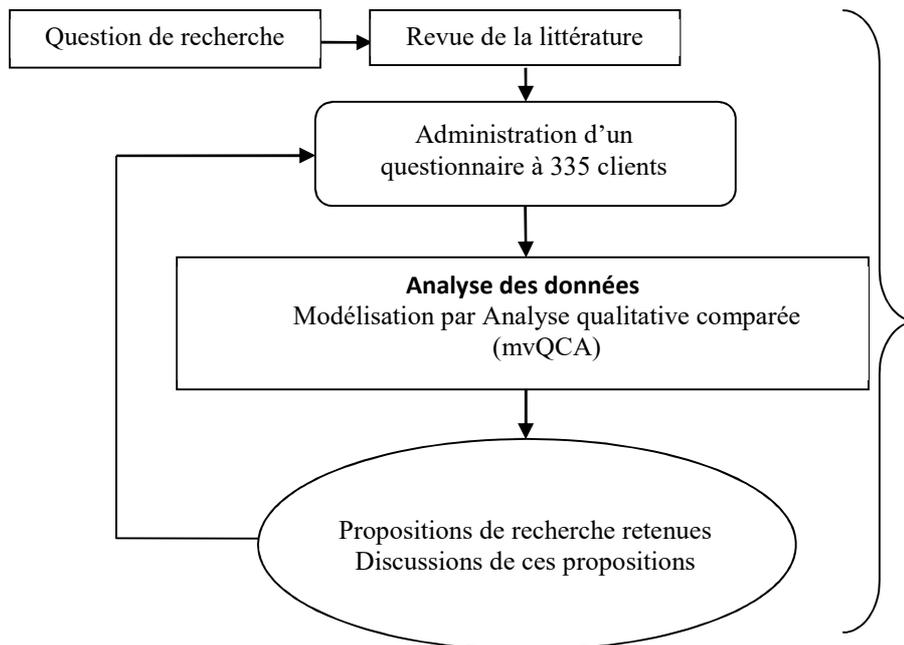
2.1. ANCRAGE EPISTEMOLOGIQUE ET APPROCHE METHODOLOGIQUE

Notre posture épistémologique est constructiviste car nous cherchons à construire à partir des données du terrain une théorisation d'une réalité empirique. Cette posture se justifie par les sujets abordés qui sont d'actualité, qui n'ont pas encore été très explorés dans la littérature, la coopération individuelle et dans laquelle nous étudions la position du client, précisément ses rôles. Notre approche méthodologique est exploratoire et mixte, quali-quantitative car le problème étudié reflète le besoin de compréhension et d'explication du phénomène, à savoir les rôles du client. En effet, les clients participent et influencent le fonctionnement d'un marché coopératif entre entreprises individuelles. Ce fonctionnement est extrait ou trouvé dans les interactions et les expériences. Nous cherchons à comprendre à expliquer les rôles, autres qu'acheteur ou consommateur, joués par le client. La connaissance qui se développe à travers cette vision est basée sur l'observation d'une réalité décrite ou restituée par les acteurs eux-mêmes. Nous adoptons une logique inductive pour tenter de théoriser, à partir du particulier donc les réponses des clients, à partir des données recueillies.

2.2. DESIGN DE RECHERCHE ET TECHNIQUES DE TRAITEMENT DE DONNEES

Ce travail se base sur une étude de terrain auprès des clients dans une activité coopérative de transport alternatif, le clando. Nous cherchons à répondre à la question « quels rôles, un client joue-t-il dans une coopération individuelle ? Notre design de recherche est composé à partir d'un raisonnement inductif qui est représenté dans la figure 1 ci-après. En effet, à partir de données primaires issues de l'administration d'un questionnaire sur le terrain auprès de 335 clients, nous mobilisons l'analyse qualitative comparée (mvQCA) pour traiter les données et modéliser les rôles joués par le client dans cette activité coopérative entre entreprises individuelles. Les résultats de ce traitement de données nous permettent de mieux contribuer à définir ces rôles dans une coopération individuelle.

Figure 1 : Design de la recherche inductif - méthodologie mixte quali-quantitative



Source : Auteur 2023, Raisonnement inductif.

2.3. APPROCHE EMPIRIQUE : TERRAIN D'ETUDE ET DONNEES

Nous présentons le contexte de l'étude et le mode de collecte des données dont nous résumons les réponses des informateurs.

2.3.1. Contexte de l'étude

Les zones d'études que nous retenons sont la commune d'Owendo qui compte 6 sites de stationnement où exercent les clandos et la commune de Libreville, 21 sites. Owendo compte environ 75 000 habitants au recensement de 2016³. La ville de Libreville qui est la capitale du Gabon compte environ 600 000 habitants. D'après le ministère de l'économie, 78% de la population emprunte le transport informel, clando. Le fonctionnement de l'activité de clando se résume à un stationnement de différents véhicules par ordre d'arrivée et en file indienne pour charger les clients. Dans un processus incrémental de la tête de la file à la queue, les véhicules

³ Source : Direction générale de la statistique et de la prospective 2016.

se remplissent progressivement (4 à 5 clients) en un temps moyen compris entre 5 et 10 minutes. Quand toutes les places sont occupées, le clando démarre et le suivant se positionne en tête pour son remplissage etc. Le nombre de clients transportés quotidiennement est en moyenne de 60 à 70 par véhicule. Les prix des trajets varient de 100 à 300 Fcfa en fonction de la distance et des heures. Au-delà de 21h, les prix doublent. Les clients peuvent proposer plus que le prix normal, dans ce cas « il mise ». Les clandos évoluent dans un marché coopétitif individuel c'est-à-dire qu'ils sont en concurrence et en coopération en même temps. En effet, ils sont en concurrence sur les clients, sur les recettes, et sur la position de stationnement car le premier arrivé est le premier chargé. En outre, c'est au clando qui effectue un nombre de tour important qui aura la recette la plus élevée. Les clandos coopèrent pour maintenir et pérenniser l'activité, ils coopèrent sur le prix du trajet, plus récemment, ils se fédèrent dans une association des clandos pour mieux organiser l'activité. Nous nous intéressons au client comme intermédiaire, partie prenante dans un marché d'artisans en coopétition, clando. Les données primaires ont été collectées en janvier 2022 sur la base d'un questionnaire administré en face à face aux clients. Nous avons interrogé 335 clients dans les différents sites de stationnement des clandos dans les communes de Libreville et d'Owendo. L'échantillon des clients était constitué aléatoirement. Nous résumons les informations recueillies auprès des clients.

2.3.2. Synthèse des réponses des clients interrogés

Nous avons interrogé 335 clients empruntant au quotidien le mode de transport alternatif, clando, dont 57% d'homme et 43% de femme. L'âge moyen des clients interrogés est de 30 ans. Leur catégorie socioprofessionnelle se partage entre 27% d'étudiants, 17% de travailleurs du privé, 16% d'élèves, 14% de sans emploi, 13% de fonctionnaires, 6% de commerçants, 5% d'entrepreneurs et 3% de travailleurs indépendants. 39% des clients empruntent les clandos deux fois par jour, 17% empruntent quatre fois, 16% empruntent trois fois, 10% empruntent

une fois, 8% empruntent six fois, 7% empruntent cinq fois 5% des clients empruntent les clandos entre sept et dix fois par jour. Le choix d'un clando par le client est motivé par le prix pour 55% des clients interrogés, la position du clandos dans le stationnement pour 46%, la sécurité pour 46%, le confort pour 43%, l'accueil et la sympathie pour 40%, la confiance au conducteur pour 40%, l'état du véhicule pour 32%, la vitesse pour 13%, l'amitié pour 12% et la présence du chargeur pour 8%. Les clients interrogés considèrent qu'ils jouent les rôles de facilitateurs pour 59%, de contrôleurs pour 58%, de communicateurs pour 49%, de régulateurs pour 46%, de coordinateurs pour 35%, de médiateurs pour 29%. Pour 61% des clients, la coopération porte sur la position de stationnement, pour 50% d'entre eux, elle porte sur le nombre de clients, pour 48%, sur les heures de travail pour 45%, et sur les recettes pour 45%.

2.4. TECHNIQUES DE TRAITEMENT DE DONNEES: (MVQCA)

Nous présentons la technique de l'analyse qualitative comparée (QCA) dans sa version mvQCA qui nous permet de modéliser les rôles du client, les conditions et leur calibration.

2.4.1. Analyse qualitative comparée (QCA)

La QCA est une approche mixte qui combine les approches qualitative et quantitative et se base sur la comparaison des cas. Elle est développée par Ragin (1987). Elle s'appuie sur l'algèbre de Boole et la théorie des ensembles. Elle est de plus en plus utilisée dans les sciences de gestion (Garreau et Romelaer, 2019, p.260-280). Nous justifions l'utilisation de la QCA par les arguments de Depeyre et Vergne (2019) qui soulignent que, cette méthode se situe entre les méthodes d'étude qualitatives qui permettent d'analyser un petit nombre de cas, et celle des méthodes quantitatives permettent d'analyser des régularités sur de plus grands échantillons. Le point de départ est qualitatif, avec l'exploration détaillée d'une série de cas qui sont ensuite transformés pour permettre une comparaison analytique. La QCA permet des analyses riches

qui tiennent à ses caractéristiques qui permettent d'enrichir la compréhension d'un phénomène entre autres, la causalité conjoncturelle et l'asymétrie des causes. Chaque configuration constitue un chemin causal possible pour expliquer un phénomène. La démarche QCA tient compte de la possible asymétrie des causes c'est-à-dire les éléments qui contribuent à expliquer la présence d'un phénomène ne sont pas automatiquement les mêmes que ceux qui contribuent à expliquer son absence d'une part, et L'identification du rôle causal d'une condition ne permet pas de conclure quant au rôle causal de son absence, d'autre part. Enfin, la comparaison analytique n'écarte pas les cas « déviants » contrairement à la méthode statistique. Si les caractéristiques communes ne sont pas identifiées pour certains cas, ils demeurent en eux-mêmes des configurations de causes possibles. C'est à dire qu'un cas isolé peut contribuer à affiner la compréhension d'un phénomène. L'échantillon des cas n'a pas à être représentatif au sens statistique. Thiem et Duşa (2013) soutiennent que la technique QCA est devenue la méthode de choix pour tester des hypothèses à partir des configurations. Dans notre contexte, nous utilisons la mvQCA, qui est la version multi-variée de la QCA.

La mvQCA est capable de capturer le rôle causal spécifique de chaque catégorie de conditions de valeur multiple afin de tenir compte de groupes plus subtiles. Cela lui fournit un avantage important par rapport aux autres versions de QCA car la technique mvQCA évite la dichotomisation brute et capture mieux la richesse de l'information des données brutes. Elle analyse des conditions ordinales. La mvQCA est rarement mobilisée dans les travaux scientifiques. C'est l'occasion de faire son plaidoyer. Schneider et Wagemann (2012) consacrent cinq des huit pages de leur article sur la mvQCA, à une évaluation très critique de la méthode. Nous citons quatre références pour s'inspirer de la technique mvQCA qui sont Cronqvist (2016, 2003), Haesebrouck (2016), Thiem et Duşa (2013, p.82-90) et Rihoux et Ragin (2009, p.69-85). Le nombre de cas nécessaire pour un bon traitement mvQCA est donné

par la formule du nombre de lignes de la table de vérité qui induira les expressions formelles du nombre de combinaisons logiquement possibles : $N(\text{mvQCA})=2^{k_2} * 3^{k_3} * \dots * n^{k_n}$ avec k_i = le nombre de conditions et n = le nombre de modalités. Dans cette recherche, nous avons 7 conditions binaires correspondant à 6 rôles éventuels joués par le client et une condition ternaire du type d'alliance dans cette activité: $2^6 3^1=192$ cas. Il faut donc un minimum de 192 clients pour traiter correctement les données par la mvQCA. Or dans notre cas, nous avons sollicité 335 clients ce qui est largement suffisant.

La technique se déroule en 3 étapes, la sélection des cas empiriques et des conditions explicatives, puis la calibration des données enfin l'analyse et l'interprétation des résultats (Garreau et Romelaer, 2019). Les principales étapes analytiques du procédé de mvQCA sont semblables aux principales étapes des autres variantes de la QCA (Herrmann et Cronqvist, 2009, p.35-38 ; Schneider et Wagemann, 2012, p.258).

Le chercheur doit préalablement construire une table de données dans laquelle chaque cas est assigné à une valeur sur les conditions et les résultats (Rihoux et De Meur, 2009, p.39). Le logiciel Tosmana 1.61 développé par Cronqvist (2018) nous a servi à modéliser les rôles joués par le client, dans une formule mvQCA. Dans la mvQCA, chaque catégorie est représentée par un nombre normal 0, 1, 2, 3. La valeur d'une condition est représentée par $Nom_Condition\{2\}$, elle permet des états multi-valeur Cronqvist et Berg-schlosser, 2009, p.70).

2.4.2. Conditions et leur calibration

Nous mobilisons sept conditions (ou variables) pour modéliser les rôles du client avec la mvQCA des rôles les plus prépondérants.

Tableau 1 : Conditions et leur calibration

Conditions	Modalités ou valeurs des conditions		
<i>PRESENCE</i> _{i}	<i>i</i> =0 : absence du client	<i>i</i> =1 : présence du client	
<i>CONTROLEUR</i> _{i}	<i>i</i> =0 : client n'est pas contrôleur	<i>i</i> =1 : client est contrôleur	
<i>COORDINATEUR</i> _{i}	<i>i</i> =0 : client n'est pas coordinateur.	<i>i</i> =1 : client est coordinateur.	
<i>COMMUNICATEUR</i> _{i}	<i>i</i> =0 : client n'est pas communicateur.	<i>i</i> =1 : client est communicateur.	
<i>FACILITATEUR</i> _{i}	<i>i</i> =0 : client n'est pas facilitateur	<i>i</i> =1 : client est facilitateur	
<i>REGULATEUR</i> _{i}	<i>i</i> =0 : client n'est pas régulateur	<i>i</i> =1 : client est régulateur	
<i>MEDIATEUR</i> _{i}	<i>i</i> =0 : client n'est pas médiateur	<i>i</i> =1 : client est médiateur	
<i>ALLIANCE</i> _{i}	<i>i</i> =0 : concurrence	<i>i</i> =1 : coopération	<i>i</i> =2 : coopération

Source : Auteur 2023

3. RESULTAS EMPIRIQUES ET DISCUSSIONS

Nous présentons le résultat de la formule (mvQCA) de la modélisation des rôles du client par l'analyse qualitative comparée multi-variée.

3.1. MODELISATION DES ROLES DU CLIENT PAR L'ANALYSE QUALITATIVE COMPAREE

La formule obtenue après traitement avec le logiciel Tosmana 1.6.1 d'analyse qualitative comparée est la suivante:

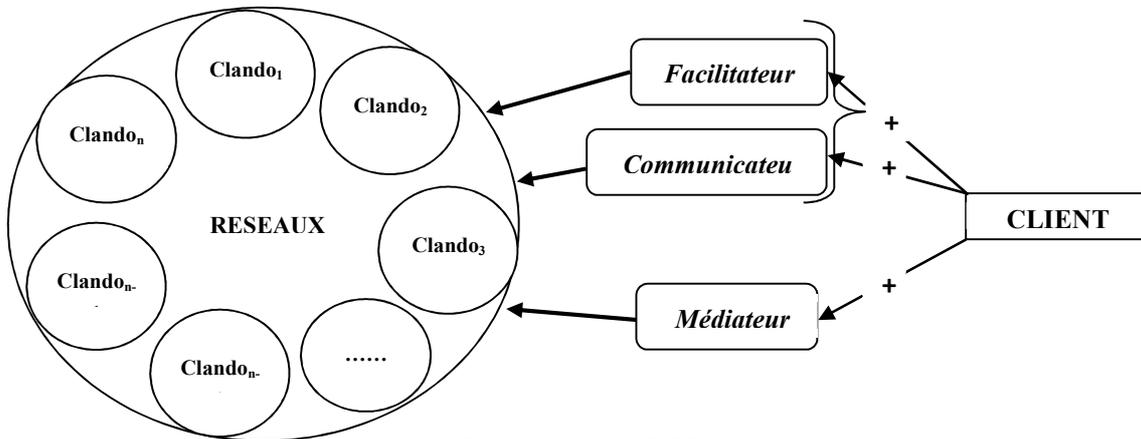
$$\begin{aligned}
 & \text{CONTROLEUR}_{\{0\}} * \text{COMMUNICATEUR}_{\{1\}} * \text{ALLIANCE}_{\{2\}} + \\
 & [\text{CONTROLEUR}_{\{0\}} + \text{COORDINATEUR}_{\{0\}}] * \text{MEDIATEUR}_{\{1\}} * \text{ALLIANCE}_{\{2\}} + \\
 & \text{COORDINATEUR}_{\{0\}} * \text{COMMUNICATEUR}_{\{1\}} * \text{FACILITATEUR}_{\{1\}} * \text{ALLIANCE}_{\{2\}} + \\
 & \text{CONTROLEUR}_{\{1\}} * \text{COORDINATEUR}_{\{1\}} * \text{REGULATEUR}_{\{1\}} * \text{FACILITATEUR}_{\{1\}} * \text{ALLIANCE}_{\{0\}} \\
 & \Rightarrow \text{PRESENCE}_{\{1\}}
 \end{aligned}$$

Cette formule indique que :

- dans une activité coopérative, le client est exclusivement communicateur ou exclusivement médiateur ou encore il est simultanément communicateur et facilitateur ;
- dans une activité concurrentielle, le client est simultanément contrôleur, coordinateur, régulateur et facilitateur.

Nous ne retenons que le premier résultat sur l'activité coopérative. Ce résultat induit le modèle théorique de la figure 2 ci-après.

Figure 2 : Modèle théorique des rôles du client dans une coopération entre EI



Source : Auteur 2023

Du modèle théorique de la figure 2, nous induisons des propositions de recherche suivantes :

P₁ : « le client joue exclusivement le rôle de communiqueur dans une coopération entre EI. »

P₂ : « le client joue les rôles simultanés de communiqueur et de facilitateur dans une coopération entre EI. »

P₃ : « le client joue exclusivement le rôle de médiateur dans une coopération entre EI. »

3.2. DISCUSSIONS DES RESULTATS

Nous discutons les résultats de cette recherche qui sont les propositions de recherche précédemment énoncées P₁, P₂ et P₃.

Le client joue le rôle de facilitateur dans une coopération interindividuelle à l'opposé d'un client dans une coopération inter-organisationnelle. En effet, il facilite le fonctionnement de l'activité au lieu de stationnement des clandos en respectant l'ordre d'arrivée des clandos, l'ordre de remplissage des véhicules stationnés en allant prioritairement remplir les clandos placés en tête

de la file sans créer des conflits. Il incite nécessairement à l'existence de l'activité et à sa pérennité. En effet, sans le client, il est difficile que l'activité tourne et soit florissant. Ce rôle est en accord avec Schwarz (2002, p.371) mais en opposition avec Fernandez et Le Roy (2015a, p.21) qui ne considèrent pas le client comme facilitateur dans une coopération entre organisation. Nous rejoignons Schwarz (2002, p.41) car le client est neutre et n'a aucun pouvoir de décision. Nous sommes en accord avec Zaoual (2015, p.1, 20) car le client remet en cause les positions établies (par exemple le monopole), il monte dans le clando de son choix sans préférence aucune dans le respect de la position.

Le client joue le rôle de communicateur car le client échange avec les clandos, le chargeur et d'autres clients. Il communique beaucoup avec les autres parties prenantes de la coopération pour s'informer ou informer éventuellement les autres. La communication sert à développer les relations informelles entre individus. Il est nécessaire que les individus se rencontrent et apprennent à se connaître. Le lieu de stationnement des clandos est aussi un lieu de socialisation.

Le résultat sur le rôle de communicateur du client dans une coopération interindividuelle est en accord avec les archétypes de la typologie de Kets De Vries (2006), avec Yilmaz (2006, p.34) et avec Zartman (2008, p.165). Mais le client ne joue pas un rôle de communicateur dans une coopération inter-organisationnelle. Le client joue le rôle de médiateur dans une coopération interindividuelle, à l'opposé dans une coopération inter-organisationnelle. En effet, il joue ce rôle quand il est au centre d'une concurrence âpre entre deux ou plusieurs clandos qui cherchent et veulent se l'arracher.

Le client en décidant et en choisissant un clando donné en respectant la position du stationnement, il arbitre et il apaise la rivalité. Les clients développent des croyances communes, des valeurs explicites ou implicites et des objectifs communs pour faciliter la coordination (Bartlett et Ghoshal, 1986, p.385). Ils s'imposent et affectent d'une manière significative le fonctionnement et le déroulement de l'activité. Le client peut subsidiairement résoudre les conflits entre clandos sans sanctionner car il n'a pas ce pouvoir. Notre résultat est en phase avec les auteurs comme Pammer et Killian (2003, p.58), Salvetat et Géraudel (2011), Fernandez et *al.* (2011) et Ralandison et *al.* (2018) mais s'oppose à Fernandez et Le Roy (2015a, p.21) qui considèrent le client comme source de conflit.

Les résultats de cette recherche sur les rôles joués par le client dans une activité coopérative interindividuelle peuvent être comparés avec ceux d'Indjendje Ndala (2018) qui a étudié les rôles du chargeur des clandos (intermédiaire non institutionnel) dans une coopération. Ces deux acteurs, client et chargeur, sont parties prenantes dans cette activité coopérative interindividuelle (clando). En effet, le chargeur joue quatre rôles facilitateur, médiateur, coordinateur et contrôleur par contre le client, joue trois rôles facilitateur, communicateur et médiateur. Les deux acteurs partagent les rôles de facilitateur et de médiateur comme le montre le tableau 2 ci-après (colonnes 1 et 3).

En outre, nous comparons les résultats de cette recherche avec la littérature. Il ressort que les rôles joués par un client dans une coopération inter-organisationnelle ne sont pas comparables sauf le rôle de facilitateur qui s'oppose dans les deux contextes interindividuel et inter-organisationnel comme le montre le tableau 2 ci-après (colonnes 2 et 3).

Tableau 2 : Comparaison des rôles entre chargeur et client

Littérature		Résultats de la recherche
Rôle d'un intermédiaire non institutionnel dans une coopération interindividuelle	Rôles du client dans une coopération inter-organisationnelle	Rôles du client dans une coopération interindividuelle
Facilitateur , Schwarz (2002) Indjendje Ndala (2018)	Non-Facilitateur Fernandez et Le Roy (2015a)	Facilitateur
Médiateur , Kets De Vries (2006), Indjendje Ndala (2018)		Médiateur
		Communicateur
Coordinateur Kets De Vries (2006), Indjendje Ndala (2018)	Architecte, Initiateur ou Instigateur , Spulber (2003), Depeyre et Dumez (2007, 2010) Barbat et <i>al.</i> (2016)	
Contrôleur Indjendje Ndala (2018)	Investisseur , Barbat et <i>al.</i> (2016)	
	Décideur , Spulber (2003) Salvetat et Géraudel (2011)	
	Légitimateur , Salvetat et Géraudel (2011)	

Source : Auteur 2023

Nous retenons qu'un intermédiaire non institutionnel (le chargeur de clando) et le client ne jouent pas les rôles dans une coopération interindividuelle. Le client ne joue pas le rôle de coordinateur ni de contrôleur. Les rôles que le chargeur et le client ont en partage sont facilitateur et médiateur mais ces deux rôles n'ont pas les mêmes visées sur le terrain. Le rôle de facilitateur qu'ils ont en partage n'a pas les mêmes visées. En effet, le client n'a pas la décision, il aide le chargeur et les clandos en respectant l'ordre dans l'alignement pour accéder aux véhicules. Le chargeur a la décision, il maintient l'ordre en faisant respecter la règle de l'alignement et en sanctionnant les clandos indéliques le cas échéant. Il aide les clients et les clandos. Quant au rôle de médiateur joué par le client, il est différent de celui du chargeur car le client est un tiers parti sans autorité de prise de décision, ni le pouvoir d'imposer un règlement ou de trancher l'affaire. Il aide les parties à parvenir à un accord mutuel (Moore, 2003) ou aide les partis à atteindre une solution volontariste, mutuellement consentante (Pammer et Killian, 2003, p.114). Le chargeur détient le pouvoir de décision, il est plus un arbitre.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche, nous avons étudié les rôles des clients dans une coopétition entre entreprises individuelles. Nous avons montré que l'activité est bien un théâtre de la relation de coopétition. Nous tentons de répondre à la question : « quels rôles, un client joue-t-il dans une coopétition individuelle ? » Nous avons adopté une posture constructiviste et un raisonnement inductif. Nous avons mobilisé une revue de la littérature sur la coopétition, et les rôles éventuels d'un client. Les données primaires ont été collectées par un questionnaire auprès des 335 clients qui empruntent le mode de transport clando au quotidien et nous avons modélisé les rôles du client par une analyse qualitative comparée multi-variée, la mvQCA.

Les principaux résultats sont : Le client joue exclusivement le rôle de communicateur ou de médiateur. Il joue également les rôles simultanés de facilitateur et de communicateur.

L'apport théorique de ce papier est le modèle empirique des rôles du client dans une coopétition individuelle. En effet, nos résultats viennent compléter les rôles d'un client autres qu'acheteur et consommateur final d'un produit ou d'un service. Il peut jouer, dans un marché de service en coopétition, les rôles de facilitateur, communicateur et de médiateur.

Comme apport managérial, cette étude permet aux managers et aux praticiens de la stratégie de considérer le client d'une activité coopérative, de plus en plus, comme un acteur qui peut jouer d'autres rôles que celui d'acheteur ou consommateur final des services ou des produits. Il peut aider au fonctionnement d'une activité notamment en apaisant les rivalités et les conflits, en pérennisant l'activité, en instaurant la communication, en « horizontalisant » les relations entre parties prenantes, en facilitant le respecter des règles du marché et non en les imposant (ce rôle est dévolu au chargeur).

Nous percevons une limite dans cette recherche. Elle concerne la généralisation de nos résultats en effet, nous avons étudié un seul secteur celui des transports alternatif informel, particulièrement les clandos. Les résultats obtenus ont un pouvoir de généralisation à améliorer. Comme perspective nous proposons de répliquer cette recherche dans d'autres secteurs où règne la coopération et dans plusieurs autres contextes. En effet, des comparaisons pourraient être envisagées en étudiant les entreprises appartenant à d'autres secteurs (Parasuraman et *al.*, 1988), afin de dé-contextualiser (Eisenhardt, 1991, p.626) le phénomène et d'étendre les résultats. Cela permettrait d'éprouver notre modèle et de permettre une bonne généralisation de nos résultats.

REFERENCES

- Albert-Cromarias, A. & Labarre, F. (2016).** La coopétition peut-elle se décréter ? Le cas de la filière Smart Grids, *XXV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1–21.
- Barbat, V. Bousquet, F. & Wilson, K.J. (2016).** Les perturbations dans les relations d'interdépendance forte, *Revue française de gestion*, 3(256), 159–179, [DOI10.3166/rfg.2016.00017](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00017)
- Bartlett, C. & Ghoshal, S. (1986).** Tap your Subsidiaries for Global Reach, *Harvard Business Review*, November/December, 87–94.
- Bingham, L.B. & Chachere, D.R. (1999).** Dispute resolution in employment: the need for research. In: Eaton AE, Keefe JH (eds.), *Industrial Relations Research Association Research Volume: Employment Dispute Resolution and Worker Rights in the Changing Workplace*, Champaign, IL: Industrial Relations Research Association, 95–135.
- Bitran, G., Gurumurthi, S. & Sam, S. (2007).** The need for third-party coordination in supply chain governance, *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 30–37.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000).** Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411–426.
- Bengtsson, M. & Kocks, S. (2014).** Coopetition - Quo vadis? Past accomplishments and future challenges, *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180–188.
- Bessy, C. & Larquier, G. (2010).** Diversité et efficacité des intermédiaires du placement, *Revue française d'économie*, 25(2), 227–270.
- Bez, S.M. Le Roy, F. & Dameron, S. (2016).** Coopétition : comment conjuguer protection et partage d'informations ? In A. Guilhon et N. Moinet (Eds) *Intelligence Economique : S'informer, se protéger, influencer* (pp. 193–206). Paris : Pearson.
- Blomgren Bingham, L. & O'Leary, R. (2015).** *Big Ideas in Collaborative Public Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York, 306p.
- Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996).** *La coopétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.
- Burt, R.S. (1992).** *Structural holes, the social structure of competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Carnevale, P.J. & Pruitt, D.G. (1992).** Negotiation and mediation. *Annual Review of Psychology*; 43, 531–582.
- Collin, P.-M. (2000).** Contrôle et coordination dans la multinationale tertiaire organisée en réseau, *IX^{ème} conférence internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Montpellier- 24-25-26, mai, 1–22.
- Cronqvist, L. & Berg-Schlosser, D. (2009).** Multi-value QCA (mvQCA), In Rihoux B. & Ragin C.C. (2009). *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, (pp.69–86). London: Sage.
- Cronqvist, L. (2003).** Presentation of TOSMANA Adding Multi-Value Variables. Compass Working Papers, 14, <http://www.compass.org/wpseries/Cronqvist2004.pdf>
- Cronqvist, L. (2016).** Tosmana User Manual Release 1.52: September 27th. University of Trier. <<http://www.tosmana.net>>.
- Cronqvist, L. (2018).** Tosmana version 1.61, University of Trier, <http://www.tosmana.net>.
- Czakov, W., Mucha-Kus, K. & Rogalski, M. (2014).** Coopetition Research Landscape A Systematic Literature Review 1997-2010, *Journal of Economics & Management*, 17, 121–150.
- Czakov, W. Klimas, P. & Mariani, M. (2019).** Behavioral antecedents of coopetition: A synthesis and measurement scale, *Long Range Planning*, 1-42 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.03.001>.

- Dagnino, G., Le Roy, F. & Yami, S. (2007).** La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, 176, 87–98.
- Denis, J.P., Martinet, A.-C. & Silem, A. (2016).** *Lexique de gestion et de management*, Dunod, 9^{éd}, Paris, 634p.
- Depeyre, C. & Dumez, H. (2007).** Le rôle du client dans les stratégies de coopération, *Revue française de gestion*, 7(176), 99–110.
- Depeyre, C. & Dumez, H. (2010).** The role of architectural players in cooperation: the case of the US defense industry, in: Yami, S., Castaldo, S., Dagnino, G.B., Le Roy, F. (Eds.), *Cooperation: Winning Strategies for the 21st Century*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Depeyre, C. & Vergne, J.P. (2019),** L'analyse qualitative comparative, in L. Garreau & P. Romelaer (eds.), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes en gestion et sciences sociales*, (pp.260–280), Paris: Economica.
- Eisenhardt, K. (1989).** Building Theories from case studies research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Fenn, P. & Gameson, R. (1992).** *Construction Conflict Management and Resolution*, E & FN SPON An Imprint of Chapman & Hall, 431p.
- Fernandez, A.S., Le Roy, F. & Gnyawali, D.R. (2011).** Sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne, *XX^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, du 7 au 9 juin, Nantes, 1–26.
- Fernandez, A.S. & Le Roy, F. (2015a).** The controversy roles of the third-party in cooperation: Stimulating collaboration or competition? *XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1–27.
- Fernandez, A.S. & Le Roy, F. (2015b).** Les stratégies de coopération comme source de tensions : cas EADS-Thales dans l'industrie des satellites de communication, *Management International*, 9(3), 115–126.
- Fulconis, F., Saglietto, L. & Paché, G. (2007),** Strategy dynamics in the logistics industry: a transactional center perspective, *Management Decision*, 45(1), 104–117.
- Gadde, L.-E. & Snehota, I. (2001).** Rethinking the role of middlemen, *Proceedings of the 17 IMP Conference*, Oslo, 1–8.
- Gadde, L.-E. (2012).** La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires, *Management & Avenir*, 1(51), 137–155.
- Garreau, L. & Romelaer, P. (2019).** *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*. Economica, Paris, 313p.
- Geindre, S. (2005).** Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue française de Gestion*, 1(154), 75–91.
- Gnyawali, D. R., He, J. & Madhavan, R. (2008).** Co-opetition: Promises and challenges. In C. Wenkel (Ed.), *Encyclopedia of 21st Century Management*. 38, 386–398.
- Haesebrouck, T. (2016).** The Added Value of Multi-Value Qualitative Comparative Analysis, *Forum Qualitative Social Research (FQS)*, 17(1), Art.12,1–29.
- Hannachi, M. & Coléno, F. (2012).** How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal cooperation, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 17(3), 273–289.
- Herrmann, A.M. & Cronqvist, L. (2009).** When dichotomisation becomes a problem for the analysis of middle-sized datasets, *International Journal of Social Research Methodology*, 12(1), 33–50.
- Hiesse, V. (2009).** L'intermédiation du PSL dans les canaux de distribution : quels schémas logistiques émergents ?, *Logistique & Management*, 17(2), 29–40.

- Hiesse, V., Fernandez, A.S. & Dari, L. (2009).** Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopétitifs : une étude multi-cas, *XVIII^{ème} conférence internationale de Management Stratégique (AIMS)* du 2 au 5 juin à Grenoble, pp.1–28.
- House, R.J. (1971).** A path goal theory of leadership, *Administrative science quarterly*, 16, 321–338.
- Indjendje Ndala, P.D. (2018).** Intermédiaire non institutionnel dans une coopération entre TPE : rôles et impacts, *XXVII^{ème} conférence internationale de Management Stratégique (AIMS)* du 6 au 8 juin à Montpellier en France, ST-AIMS : Coopetition, Ecosystems, Networks and Alliances, 1–35.
- Indjendje Ndala, P.D. (2020).** Le rôle ambivalent d'intermédiaire face aux comportements opportunistes des coopétiteurs : le cas de clandos, *XXIX^{ème} conférence internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Online du 3 au 5 juin, 1–25.
- Kahn, R.L. Wolfe, D.M. Quinn, R.P. & Snoek, J.D. (1964).** Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity, John Wiley & Sons.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966).** *The Social Psychology of Organisation*, John Wiley & Sons, New-York.
- Kechidi, M. & Tsalbot, D. (2010).** Institutions and Coordination: What is the Contribution of a Proximity-Based Analysis? The Case of Airbus and its Relations with the Subcontracting Network, *International Journal of Technology Management*, 50(3/4), 285–299.
- Kets De Vries, M. (2006).** *La face cachée du leadership*, Pearson Education.
- Le Roy, F. Marques, P. & Robert, F. (2009).** Coopétition et performances - le cas du football professionnel français, *Sciences de Gestion*, 64, 127–149.
- Le Roy, F. & Fernandez, A.S. (2015).** Managing coopetitive tensions at the working-group level: The rise of the coopetitive project team. *British Journal of Management*, 26(4), 671–688.
- Le Roy, F. Bez, S.M. & Gast, J. (2021).** Unpacking the management of Oligo-coopetition strategies in the absence of a moderating third party, *Industrial Marketing Management*, 98, 125–137, ISSN 0019-8501, <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.08.004>.
- Liu, L. (2015).** Purchaser-supplier Relationship in Third Party Procurement: A Case Study in Chinese Automotive Industry, Thesis, Logistics and Supply Chain Management at Massey University, Palmerston North, New Zealand, 97p.
- Lumineau, F. & Quélin, B.V. (2011).** An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms, *Strategic Organization*, 10(1), 55–84.
- Miles, R. & Snow, C. (1992).** Causes of Failure in Network Organizations, *California Management Review*, Summer, 53–72.
- Moore, C. (2003).** *The Mediation Process*. 2nd Ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- OECD (2009).** *Typologie du rôle des intermédiaires dans les transactions commerciales internationales*, Rapport final a été établi par Claire Daams; Nicola Ehlermann-Cache, Gwenaëlle Le Coustumer et William Loo, Puk van der Linde, OCDE, 04 novembre, 49p.
- OECD (2016a).** *The Governance of Regulators: Being an Independent Regulator*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255401-en>
- OECD (2016b).** *Governance of Regulators' Practices: Accountability, Transparency and Co-ordination*, *The Governance of Regulators*, OECD Publishing, Paris.
- Orléan, A. (1994).** Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions, In Orléan, A., *Analyse économique des conventions*, Presses Universitaires de France, (pp. 9–40), Paris.
- Pammer, Jr. W.J. & Killian, J. (2003).** *Handbook of conflict management, Public Administration and Public Policy*, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, Marcel Dekker, Inc.

- Parasuraman, C, Zeithaml, V. & Berry, L. (1988).** SERVQUAL a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Perrin, L. (2017).** *Third-Party Litigation Funding Law Review*, 1st ed., Law Business Research, 197p.
- Porter, M.E. (1986).** *Competition in global industries*, Harvard University Press, Cambridge.
- Ragin, C. (1987).** *The Comparative Method. Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*, London, University of California Press, 84p.
- Ralandison, G., Milliot, E. & Harison, V. (2018).** Les paradoxes de l'intégration coopérative : Une approche fondée sur la sociologie de la traduction, *Revue française de gestion*, 2018/1(270), 127–142.
- Rihoux, B. & De Meur, G. (2009).** Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA), In Rihoux B. et Ragin C.C. (Eds.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques* (pp.33–69). London: Sage.
- Rihoux, B. & Ragin, C.C. (2009).** *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and Related Techniques*, Sage, 209p.
- Rocheblave-Spenlé, A.M. (1969).** *La notion de rôle en psychologie sociale: étude historico-critique*, 2^{ème} édition, Presse universitaire de France.
- Salvetat, D. & Géraudel, M. (2011).** Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales, *Management international*, 15(2), 67–79.
- Schneider, C.Q. & Wagemann, C. (2012).** *Set-theoretic methods for the social sciences: A guide to qualitative comparative analysis (QCA)*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Schwarz, R. (2002).** *The Skilled Facilitator: A Comprehensive Resource for Consultants, Facilitators, Managers, Trainers, and Coaches*. San Francisco: Jossey-Bass, 407p.
- Snow, C., Miles, R. & Coleman, H. (1992).** Managing 21st Century Networks Organizations, *Organizational Dynamics*, 20(3), 5–20.
- Spulber, D.F. (2003).** The Intermediation Theory of The Firm: Integrating Economic and management Approaches to Strategy, *Managerial and Decision Economics*, 24, 253–266.
- Thiem, A. & Duşa, A. (2013).** *Qualitative comparative analysis with R: A user's guide*. Springer, New York, 99p.
- Wall, J.A. & Lynn, A. (1993).** Mediation: a current review. *Journal of Conflict Resolution*, 37, 160–194.
- Wall, J.A., Stark, J.B. & Standifer, R.H. (2001).** Mediation: a current review and theory development, *Journal of Conflict Resolution*, 45, 370–391.
- Yilmaz, M.E. (2006).** Third-Party Intervention in International Conflicts: Peacekeeping and Peacemaking in the Post-Cold War Era, *Uluslararası İlişkiler*, 3(11), 25–44.
- Zaoual, A.R. (2015).** Recourir à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées, *XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*. Paris-Dauphine, 1–27.
- Zari, Y. & Bourkha, B. (2022).** La coopération, source, objet et résultat d'imitation, *Moroccan Journal of Business Studies*, 3(2), 1–19.
- Zartman, I.W. (2008).** *Negotiation and Conflict Management: Essays on theory and practice*, Routledge, Taylor & Francis Group, p.299.