

Rôles d'un intermédiaire indépendant sur la barrière à l'entrée d'une coopération entre TPE : perméabilité versus imperméabilité

The role of an independent intermediary on the barrier to entry in coopetition between MSEs: permeability versus impermeability

INDJENDJE NDALA Pierre Daniel
Enseignant chercheur
Institut Supérieur de Technologie
Gabon

Laboratoire de Recherche en Sciences de l'Informatique et de Gestion (LARSIG)

Date de soumission : 24/02/2024

Date d'acceptation : 04/03/2024

Pour citer cet article :

INDJENDJE NDALA.P.D.(2024) « Rôles d'un intermédiaire indépendant sur la barrière à l'entrée d'une coopération entre TPE : perméabilité versus imperméabilité de l'article », Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 4 » pp : 127 -149 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

L'objectif de ce papier est de montrer que les différents rôles joués par un intermédiaire indépendant influencent la perméabilité ou l'imperméabilité de la barrière à l'entrée (BAE) d'une coopération entre TPE. Notre posture est constructiviste, avec une approche méthodologique mixte adoptant un raisonnement inductif. Nous étudions un secteur des transports alternatifs, appelés clandos. Un échantillon de 542 individus dont 207 clandos, 321 clients et 14 chargeurs (intermédiaires indépendants) est investigué par un questionnaire. Nous mobilisons la technique de l'analyse qualitative comparée multi-variée mvQCA. Les résultats obtenus indiquent que l'intermédiaire indépendant jouant le rôle, soit de coordinateur, soit de médiateur, perméabilise la BAE du marché coopératif. L'intermédiaire indépendant jouant exclusivement le rôle de facilitateur ou bien, simultanément, les rôles de régulateur, coordinateur et organisateur, imperméabilise la BAE. L'implication managériale de cette recherche appelle les autorités étatiques et de régulation des marchés, à prendre en compte l'intermédiaire indépendant et ses rôles pour que les BAE des marchés soient dynamiques, perméables ou imperméables en fonction des situations. L'implication théorique de cette recherche complète les théories des marchés contestables et de la concurrence car intégrer la coopération et l'intermédiaire indépendant et ses rôles dans ces théories, permettraient des perspectives de recherche plus riches.

Mots clés : Intermédiaire indépendant ; Rôles ; Barrière à l'entrée ; Coopération ; mvQCA

Abstract

The aim of this paper is to show that the different roles played by an independent intermediary influence the permeability or impermeability of the barrier to entry (BAE) of a cooperation between MSEs. Our approach is constructivist, with a mixed methodological approach adopting inductive reasoning. We study an alternative transport sector, called clandos. A sample of 542 individuals, including 207 clandos, 321 customers and 14 shippers (independent intermediaries), is investigated using a questionnaire. We used the mvQCA multi-variate comparative qualitative analysis technique. The results indicate that the independent intermediary playing the role of either coordinator or mediator permeabilises the BAE of the cooperative market. The independent intermediary playing exclusively the role of facilitator or simultaneously the roles of regulator, coordinator and organiser, impermeabilises the BAE. The managerial implication of this research calls on state authorities and market regulators to take account of the independent intermediary and its roles in order to ensure that market ABS are dynamic, permeable or impermeable depending on the situation. The theoretical implication of this research complements the theories of contestable markets and competition because integrating cooperation and the independent intermediary and its roles in these theories would allow for richer research perspectives.

Keywords : Independent intermediary ; Roles ; Barrier to entry ; Cooperation ; mvQCA

Introduction

Le groupe de mots barrière à l'entrée (BAE) fait référence à un obstacle qui rend difficile l'accès d'une entreprise à un marché. Il est souvent difficile de déterminer lesquelles des conditions à l'entrée constituent des barrières d'un marché. Les barrières significatives sont habituellement assez évidentes (OECD, 2005 : 195). Une controverse persiste toutefois au sujet des types d'obstacles que nous pouvons qualifier de « barrières à l'entrée » (OECD, 2005 : 55). La saturation du marché constitue un obstacle supplémentaire pour son entrée (OECD, 2005 : 209). Des barrières à l'entrée et à la sortie élevées ont pour effet de figer le nombre de concurrents (Garrette, 1991 : 115). Il est de coutume d'aborder les BAEs sous l'angle de l'économie.

Ce papier qui est dans le prolongement de celui d'Indjendje Ndala & Sogbossi (2021), se situe dans le champ de la stratégie, plus précisément dans une coopération entre très petites entreprises (TPE), régulée par un intermédiaire indépendant. Par conséquent, notre approche sur les BAEs se démarque de celle citée précédemment, en allant puiser les causes des BAE dans les comportements et les interactions des acteurs qui participent au fonctionnement d'un marché coopératif régulé. Nous nous intéressons aux rôles joués par cet intermédiaire indépendant influençant la BAE du dit marché.

Le rôle de l'intermédiaire indépendant dans un marché coopératif influence les comportements et les interactions des acteurs du marché par ricochet, ces comportements et interactions pourraient influencer les BAEs du marché. Il est rare de trouver des travaux, à notre connaissance, qui explorent les BAEs d'un marché par le prisme des comportements et interactions des acteurs et les rôles joués par le régulateur d'un marché coopératif. Pour réduire ce vide, nous nous questionnons « quels sont les rôles joués par un intermédiaire indépendant qui influencent la BAE d'un marché coopératif ? » L'objectif de ce papier est de trouver les rôles joués par un intermédiaire indépendant qui impactent la BAE d'un marché coopératif, en la perméabilisant ou en l'imperméabilisant.

Il est intéressant de chercher à expliquer et comprendre le comportement de la BAE d'un marché constitué par des TPE déjà installées, régulé par un intermédiaire indépendant dont les rôles influencent la dite BAE. Plus précisément, lorsque ces rôles, risquent de dissuader ou d'encourager les nouveaux entrants de pénétrer dans ce marché. Notre terrain d'étude est une activité du secteur des transports appelée localement « clando ». Pour répondre à la question de recherche, le cheminement suivi présente une approche conceptuelle (essentiellement une revue de littérature sur la BAE d'un marché coopératif et l'intermédiaire indépendant et ses rôles), puis

l'approche méthodologique de la recherche, ensuite nous présentons les résultats de la recherche et leurs discussions avant de conclure.

1. Approche conceptuelle : revue de littérature

Nous présentons l'intermédiaire indépendant et ses rôles dans une coopération, et la notion de BAE d'un marché coopératif.

1.1. Intermédiaire indépendant et ses rôles dans une coopération

La coopération mêle, à la fois, les postures concurrentielles et coopératives des acteurs (Brandenburger & Nalebuff, 1996). La coopération est une relation qui traduit une situation où deux ou plusieurs entreprises sont à la fois concurrentes et partenaires (Roy, 2010). Les stratégies collectives nécessitent souvent l'émergence d'une institution tierce (Josserand, 2007; Granata, 2010) assumant différents rôles managériaux (Snow et *al.*, 1992) pour créer de la proximité entre les acteurs (Granata & Le Roy, 2011). Elles requièrent aussi la présence d'acteurs-tiers pour faciliter la coopération entre partenaires (Geindre, 2005 ; Hiesse et *al.*, 2009 ; Fernandez et *al.*, 2011 ; Loubaresse & Pestre, 2012). Certains acteurs tiers sont susceptibles de jouer un rôle d'intermédiaire dans l'élaboration et le développement de stratégies de coopération au sein d'un réseau (Bengtsson & Kock, 2000 ; Geindre, 2005 ; Hiesse et *al.*, 2009). L'OECD (2009 : 9) définit l'intermédiaire comme une personne qui sert de lien ou s'entremet entre une ou plusieurs parties à une transaction commerciale. Pour Salvetat & Géraudel (2011), l'intermédiaire est « un acteur économique ou institutionnel qui crée ou qui favorise une relation entre deux ou plusieurs concurrents en vue d'une coopération ». Qu'est-ce qu'un intermédiaire indépendant ? Nous tentons de donner une définition contextuelle. Un intermédiaire indépendant « n'est pas, un intermédiaire institutionnel comme l'Etat, ni une collectivité locale encore moins toute institution reconnue. Il n'est pas une personne morale, il ne détient pas une autorité qui lui est conférée par une loi, ni un règlement encore moins par un contrat. Il n'est pas investi d'un pouvoir public. C'est une personne privée qui a trouvé une opportunité pour développer une activité de régulation entre acteurs dans un secteur donné. ». Dans notre contexte, la naissance de l'idée d'intermédiation dans cette activité de clandos, vient de l'observation des différentes nuisances occasionnées par l'activité notamment les embouteillages, les bousculades des clients au moment de prendre un clandos surtout aux heures de pointe et les conflits entre clandos pour la position de stationnement de leur véhicule. La proposition de ce service a démarré spontanément et bénévolement par certains individus. Ces derniers habitent le quartier où s'est implantée l'activité. Ils n'ont pas accepté ces différentes nuisances. Ils ont proposé ce service, de chargeur, qui a trouvé l'assentiment des clandos. Ces

derniers ont par entente rémunéré le dit service. Les clandos ont trouvé que l'acteur tiers réglait effectivement un certain nombre de problèmes de ce secteur d'activité, qui a amélioré la fluidité des rotations des véhicules. Aucun contrat ne lie cet acteur tiers aux clandos à part, l'institutionnalisation de sa rémunération et sa reconnaissance par tous, comme un arbitre ou un régulateur. Il est reconnu officieusement par la mairie comme simple interface qui permet la transmission d'informations et les règlements des litiges qui ne trouvent pas de solution. Dans la grande majorité des cas, c'est un individu qui est sorti très tôt du circuit scolaire entre la 6^{ème} et la 3^{ème} secondaire. L'intermédiaire indépendant doit être une personne avec une certaine éthique en affichant des comportements tels que faire de bonnes actions, se soucier du bien-être des autres, être ouvert, juste, équitable, impartial et objectif pour pouvoir prendre de bonnes décisions. Nous nous interrogeons alors quels sont les rôles joués par un intermédiaire indépendant dans une coopération ? Un intermédiaire indépendant peut porter le costume et épouser l'un des archétypes de la typologie de Kets De Vries (2006), notamment être stratège, organisateur, catalyseur, négociateur, etc. D'autres auteurs présentent, sans être exhaustif, une typologie relativement complète de l'acteur intermédiaire notamment, régulateur, organisateur, coordinateur, facilitateur, médiateur, contrôleur, communicateur, etc. Nous examinons certaines dans ce qui suit.

Régulateur : Les régulateurs sont des acteurs qui peuvent jouer un rôle architectural (Jacobides, 2007). L'intermédiaire légitime peut résoudre les conflits avec les parties prenantes ou entre les partenaires concurrents, il intervient donc comme un régulateur (Hiesse et *al.*, 2009 : 19 ; OECD, 2016 : 64). L'intermédiaire qui est l'Etat, joue un rôle de régulateur et d'arbitre à travers ses organes (Essama Nanga & Worou Houndekon, 2019 : 194). Le régulateur est considéré comme un arbitre du marché (OECD 2016 : 3). Les régulateurs sont conscients du risque de pressions excessives et sont en conflit avec les parties prenantes sur leurs activités et finalement leur indépendance (OECD, 2016 : 64). L'un des rôles du régulateur est de réduire le risque d'un développement de pouvoir de marché, via le contrôle, de favoriser le développement de nouveaux concurrents et d'anticiper le risque de BAE (Dougnet, 2018 : 22-23).

Organisateur : Arora-Jonsson et *al.* (2020 : 11) soulignent que les acteurs qui forment une relation concurrentielle et augmentent sa triade classique au moins de deux concurrents et d'un troisième acteur avec un organisateur externe de la concurrence en tant que quatrième acteur. Le quatrième acteur, son rôle, est celui de l'organisateur (Arora-Jonsson et *al.*, 2020 : 11). Un organisateur peut stimuler des relations parmi les acteurs qui n'étaient pas précédemment liés, il peut également choisir des acteurs en limitant la participation à ces acteurs, il peut créer une

pénurie en limitant le nombre de participants, il peut stimuler le désir en créant des sanctions positives telles que le prix en argent (Arora-Jonsson et *al.*, 2020 : 12), il peut stimuler la construction de la concurrence (Cattani et *al.*, 2018 ; Arora-Jonsson et *al.*, 2020 : 13). Arora-Jonsson et *al.* (2020 : 16) soulignent que les relations peuvent être problématiques, s'il y a trop de concurrents, il peut être impossible d'établir et maintenir des relations. Ces auteurs estiment que les actions des concurrents peuvent miner la situation, comme quand une société élimine tous ses concurrents en les achetant.

Dans le secteur aérien, qui s'organise autour d'une firme-pivot proche des autres membres, elle est un intermédiaire incontournable et un organisateur essentiel de l'activité (Saglietto & Lévy, 2007 : 50). Dans le tourisme, les tour-opérateurs, en tant qu'intermédiaires organisateurs composent et proposent leurs offres, sur le marché et leurs réseaux d'agences de voyage pour leur distribution (Marghobi, 2016 : 17). A leur tour, les agences de voyage réagissent à la perte de leur monopole de distribution en devenant des organisateurs d'offres (Marghobi, 2016 : 27). Dans un esprit triangulaire, un acteur n'opère pas comme un broker entre les négociants mais en tant qu'organisateur qui doit concevoir les résultats du conflit et fournir un service fluide de médiation en jouant un rôle plus actif dans la résolution de conflit (De Bono, 2018 : 174).

Coordinateur : Bengtsson & Kock (2000) insistent davantage sur le rôle de l'intermédiaire coordinateur. Ils montrent que le tiers joue un rôle clé dans les relations de coopération car il coordonne et contrôle la mutualisation des flux mais peut également gérer les conflits entre concurrents. Pour Bitran et *al.* (2007), l'intermédiaire a un rôle de coordinateur des réseaux. Il coordonne les différentes actions des acteurs au cours du cycle de vie coopératif, il règle les litiges et les conflits, il assure l'arbitrage et la médiation. L'intermédiaire décideur est un coordinateur (Miles & Snow, 1992) qui tend à réduire le risque d'opportunisme grâce au contrôle et à l'arbitrage des conflits (Perrone, 1993).

Facilitateur : Geindre (2005) considère successivement l'intermédiaire comme initiateur, facilitateur et garant de la confiance dans une coopération entre TPE. La présence d'acteurs-tiers est requise dans des stratégies collectives pour faciliter la coopération entre les partenaires (Hiesse et *al.*, 2009 ; Fernandez et *al.*, 2011 ; Loubaresse & Pestre, 2012). Hiesse et *al.* (2009) montrent que l'intermédiaire facilitateur favorise la coopération entre les entreprises concurrentes en instaurant et garantissant les règles du jeu relationnel « standards ». Dumez (2012) et Zaoual (2015) notent que les acteurs-tiers ont un impact sur le fonctionnement du secteur d'activité considéré. L'intermédiaire a un rôle de facilitateur d'échanges, il facilite les relations coopératives, pérennise et entretient le réseau (Miles & Snow, 1992).

Médiateur : La médiation est une des plus vieilles formes de résolution de désaccord (Moore, 1996 ; Wall et *al.*, 2001). L'organisme Australian National Alternative Dispute Resolution Advisory Council (NADRAC) adopte en 2011 une définition générique de la médiation. La médiation est un processus dans lequel les partis à un conflit, avec l'assistance d'un tiers parti neutre (le médiateur), identifient les questions débattues, développent des options, considèrent des alternatives et s'efforcent de parvenir à un accord. Orléan (1994) indique qu'un acteur tiers peut jouer le rôle d'intermédiaire et de médiateur. Le médiateur n'a pas un rôle consultatif, ni déterminant dans le contenu du litige ou dans le résultat de sa résolution (Pammer & Killian, 2003 : 58). Les travaux sur la coopération relèvent le rôle de médiateur que joue un acteur tiers qui est susceptible d'influencer la coopération (Dagnino et *al.*, 2007).

Les différents rôles que peut jouer l'intermédiaire indépendant, pourraient influencer les comportements des acteurs du marché coopératif, par conséquent ne laisseraient pas indifférente la BAE du dit marché.

1.2. Barrière à l'entrée d'un marché coopératif régulé par un intermédiaire

Notre intérêt porte sur l'influence des rôles d'un intermédiaire indépendant sur la BAE d'un marché coopératif. La présence d'un intermédiaire indépendant dans les activités en réseau peut réguler la BAE du marché puisqu'elle influence les comportements des acteurs constituant le marché de l'activité. La barrière à l'entrée n'a pas encore une définition consensuelle. Le terme fait référence à un obstacle qui rend difficile l'accès d'une entreprise à un marché. McAfee et *al.* (2004) définissent la BAE d'un marché comme toute chose qui a l'effet d'empêcher l'entrée d'un marché. Kotsios (2014 : 2) propose « *a barrier to entry can be defined as anything that restricts competition in a sector, when more competition would be socially beneficial.* »

Indjendje Ndala & Sogbossi (2021) proposent une définition contextuelle de la BAE qui, en économie, a toujours été développée dans un environnement concurrentiel. Or dans notre contexte, il est question d'un environnement coopératif. D'après ces auteurs « les BAEs sont tous les facteurs ou conditions stratégiques développées par les entreprises installées sur un marché qui réduisent relativement à court, moyen ou long terme, la pénétration de nouveaux entrants ou l'apparition d'un nouveau producteur de biens ou de services sur un marché coopératif dans un secteur donné - quand plus de coopération peut être socialement profitable pour les consommateurs. »

Une controverse persiste au sujet des types d'obstacles qui sont qualifiés de « barrières à l'entrée » (OECD, 2005 : 55). Les BAEs stratégiques sont mises en place intentionnellement par les entreprises déjà établies, le cas échéant aux fins de dissuader d'éventuels candidats de chercher

à pénétrer le marché. Cependant, l'absence de tout interventionnisme sauf l'application de la réglementation, engendre des entrées prudentes d'investisseurs privés dans un contexte de saturation (Riccardi, 2009 : 182). Comme nous l'indiquons *supra*, notre approche sur la BAE est abordée dans le champ de la stratégie et s'éloigne de la vision des économistes.

Les actions et réactions des entreprises déjà établies importent (OECD, 2005 : 75). Les comportements et pratiques des acteurs présents dans le marché définissent cette barrière à l'entrée. Indjendje Ndala & Sogbossi (2021) trouvent que la BAE dans une activité coopérative est poreuse, d'une part, par l'absence d'un intermédiaire dans la coopération et la domination des étrangers dans l'activité ou des nationaux qui ont une mauvaise réputation due à leur comportement opportuniste trichant avec la règle d'alignement ; d'autre part, par l'influence d'un intermédiaire qui régule la dite activité dans laquelle règne une concurrence pure avec les clandestins se faisant confiance ; ou bien, dans laquelle règne une coopération avec des clandestins qui se méfient les uns des autres et qui affichent une bonne réputation par le respect de la règle d'alignement (Indjendje Ndala & Sogbossi, 2021).

2. Approche méthodologique

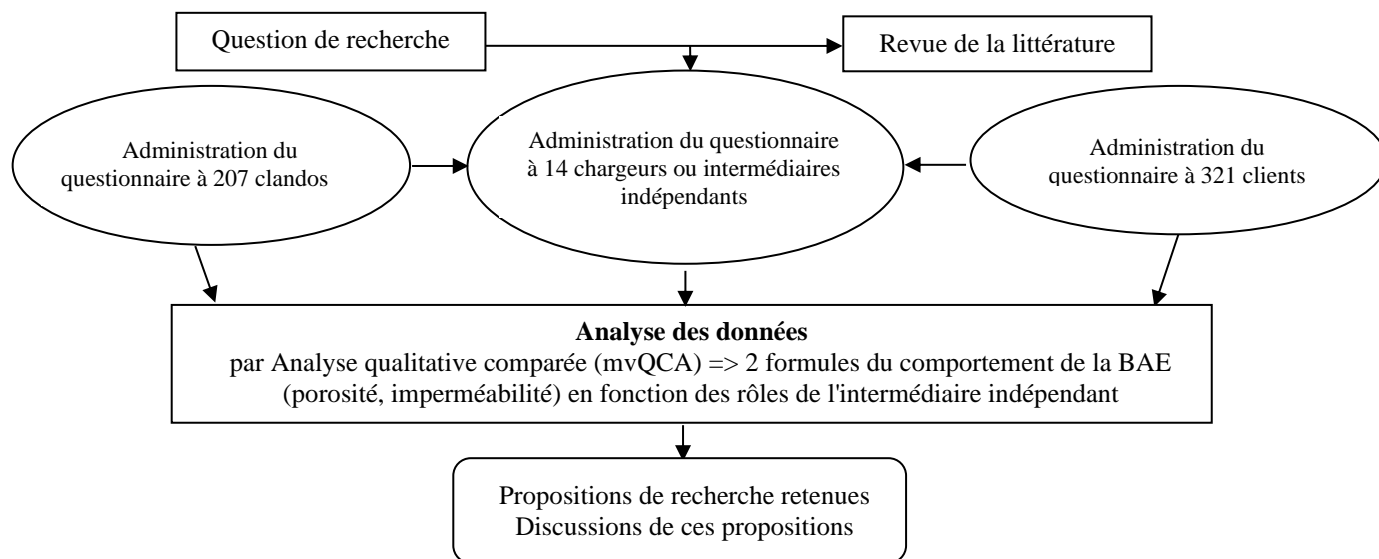
Nous exposons l'approche méthodologique, le terrain de recherche, le résumé des données collectées, l'opérationnalisation des variables retenues et la technique de traitement de données.

2.1. Méthodologie de la recherche

Nous suivons le courant constructiviste car les problèmes étudiés reflètent le besoin de comprendre et d'expliquer les impacts des rôles de l'intermédiaire indépendant sur la BAE d'un marché coopératif. La connaissance développée est basée sur l'observation de la réalité donnée par les acteurs qui y participent et le paradigme constructiviste assume la co-création de la compréhension entre le chercheur et les répondants (Abaeian, 2018 : 292). Notre approche méthodologique est mixte quali-quantitative et notre raisonnement est inductif. Avenier (2012 : 15) soutient que la démarche inductive consiste à passer des cas particuliers à une règle générale par induction. Plus le nombre de vérifications faites sur des situations singulières, est élevé, plus forte est la probabilité que ces hypothèses ou ces propositions de recherche soient vraies, donc d'en tirer une « loi » générale (Avenier, 2012).

En raison de la nature de l'objet de recherche et de la quasi-inexistence des écrits scientifiques liés à l'intermédiation indépendante et son influence, le cadre inductif proposé est d'emblée pertinent afin d'appréhender selon une approche de découverte (Gagnon & Beaudry, 2015 : 30), pour atteindre l'objectif énoncé *supra*. Nous présentons notre cheminement cognitif dans la figure N°1.

Figure N°1 : Design de la recherche inductif - méthodologie mixte quali-quant



Source : Auteur.

2.2. Terrain de la recherche et synthèse des données collectées

Le clando est une activité individuelle exercée par un acteur conducteur d'un véhicule de 2^{ème} ou de 3^{ème} main. L'existence des quartiers sous intégrés a offert une opportunité à certains artisans de se lancer dans cette nouvelle activité de transport alternatif. Ce sont des artisans qui acheminent une clientèle habitant des zones où les taxis conventionnels n'arrivent pas à cause de l'état défectueux des routes, de l'insécurité qui y règnent (agression des taximen), des contrôles intempestifs de la police ou de l'éloignement de ces zones, qui sont considérées non rentables pour les taxis conventionnels. Nos investigations se sont déroulées dans plusieurs sites de stationnement des clandos, 6 sites dans la commune d'Owendo et 21 sites dans la commune de Libreville. Les données primaires ont été collectées sur la base d'un questionnaire administré, in situ et en face à face, à 207 clandos, à 14 intermédiaires indépendants (les chargeurs) et à 321 clients. L'échantillonnage des informateurs est non probabiliste et non représentatif. La population mère des clandos est estimée dans les communes de Libreville et d'Owendo respectivement à 150 et 500 (un total de 650 clandos¹ environ). La population mère des chargeurs dans les deux communes, est de 100 chargeurs² environ. La population de Libreville est estimée à 600 000 habitants et celle d'Owendo à 80 000 habitants. La population

¹ Source est le syndicat des transporteurs terrestres en mars 2024.

² Source Ministère du transport mars 2024.

mère des clients qui prennent les clandos est difficile à déterminer. Elle peut être estimée environ à 10%, soit 70 000 clients environ.

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 à la fin de la file, les véhicules se remplissent progressivement (4 à 5 clients) en un temps compris entre 5 à 10 minutes en moyennes par véhicule. Quand toutes les places sont occupées, « le clando » démarre et le suivant se positionne en tête de file pour son remplissage etc. Un intermédiaire, le chargeur, encadre le fonctionnement du stationnement et de l'activité, c'est l'intermédiaire indépendant. Il peut être commis d'office en fonction de son leadership et/ou de son dynamisme social dans le quartier concerné. Il travaille à son propre compte dans la majorité des cas. Ce sont des jeunes de 17 à 32 ans, sortis du circuit scolaire très tôt (entre la 6^{ème} et la 3^{ème} secondaire. Sur un total de 542 informateurs, 75% estiment que l'intermédiaire est contrôleur; 55% qu'il est régulateur; 51% pensent qu'il est coordinateur; 50% estiment qu'il est organisateur; 38% qu'il est communicateur; 36% pensent qu'il est facilitateur; 28% qu'il est médiateur et 16% estiment qu'il est administrateur. Tous les clandos reconnaissent qu'il existe des règles qui régissent leur activité, dont la principale, est : « le chargement de clients doit respecter l'ordre d'arrivée au lieu de stationnement, le premier arrivé est le premier chargé. » Cependant, les clandos trichent souvent avec cette règle.

Tous les informateurs reconnaissent que le marché est coopétitif (53% trouvent que la concurrence est prépondérante par rapport à la coopération, et 47% pensent l'inverse). La coopétition porte principalement sur la position de stationnement, sur les heures de travail et, sur les recettes. Pour améliorer leur performance financière, 75% des répondants estiment qu'il faut réduire le nombre de clandos et 17% proposent d'enlever l'intermédiaire. Concernant la barrière à l'entrée du marché, 70% des répondants souhaitent l'entrée de nouveaux clandos sur le marché pour désengorger rapidement les sites aux heures de pointe. Tous les informateurs déclarent en plus que l'entrée du secteur est libre car chacun doit avoir sa chance d'exercer cette activité et l'espace de stationnement n'appartient à personne, d'après les clandos interrogés. Seuls 11% des répondants s'opposent à l'entrée de nouveaux clandos. Les relations entre clandos et intermédiaire sont basées à 46% sur la justice et l'équité, à 17% sur la confiance, à 13% sur la méfiance.

2.3. Variables, opérationnalisation et technique de traitement

La variable expliquée retenue est $BARRIERE\{i\}$ qui est binaire. La modalité $BARRIERE\{0\}$ indique la porosité de la BAE, la modalité $BARRIERE\{1\}$ indique l'étanchéité de la BAE du

marché. Les variables explicatives de la porosité ou de l'étanchéité de la BAE, sur lesquelles l'intermédiaire indépendant va influencer sont ses rôles dans le marché qui ont des modalités binaires notamment le rôle de coordinateur *COORDINATEUR{1}* et l'absence du rôle de coordinateur *COORDINATEUR{0}* ; *ORGANISATEUR{1}* et *ORGANISATEUR{0}* ces deux modalités représentent respectivement le rôle d'organisateur et l'absence de ce rôle ; *FACILITATEUR{1}* et *FACILITATEUR{0}* ces modalités représentent respectivement le rôle de facilitateur et son absence ; *REGULATEUR{1}* et *REGULATEUR{0}* représentent respectivement le rôle de régulateur et son absence ; *MEDIATEUR{1}* et *MEDIATEUR{0}* représentent respectivement le rôle de médiateur et son absence. L'opérationnalisation de ces variables est résumée dans le tableau N°1.

Tableau N°1 : Conditions et leur opérationnalisation

Conditions	Opérationnalisation	
<i>COORDINATEUR{i}</i>	<i>i=0</i> : l'intermédiaire indépendant n'est pas coordinateur.	<i>i=1</i> : l'intermédiaire indépendant est coordinateur.
<i>ORGANISATEUR{i}</i>	<i>i=0</i> : l'intermédiaire indépendant n'est pas organisateur.	<i>i=1</i> : l'intermédiaire indépendant est communicateur.
<i>FACILITATEUR{i}</i>	<i>i=0</i> : l'intermédiaire indépendant n'est pas facilitateur	<i>i=1</i> : l'intermédiaire indépendant est facilitateur
<i>REGULATEUR{i}</i>	<i>i=0</i> : l'intermédiaire indépendant n'est pas régulateur	<i>i=1</i> : l'intermédiaire indépendant est régulateur
<i>MEDIATEUR{i}</i>	<i>i=0</i> : l'intermédiaire indépendant n'est pas médiateur	<i>i=1</i> : l'intermédiaire indépendant est médiateur
<i>COMMUNICATEUR{i}</i>	<i>i=0</i> : l'intermédiaire indépendant n'est pas communicateur	<i>i=1</i> : l'intermédiaire indépendant est communicateur
<i>BARRIERE{i}</i>	<i>i=0</i> : impact de l'intermédiaire indépendant sur la porosité de la BAE du marché	<i>i=1</i> : impact de l'intermédiaire indépendant sur l'étanchéité de la BAE du marché

Source : Auteur.

Notre technique de traitement est mixte (quali-quant), l'analyse quantitative comparée (QCA). La QCA est de plus en plus utilisée en sciences de gestion (Garreau & Romelaer, 2019 : 260-280). Ces auteurs soulignent que cette méthode est adaptée pour des études avec un nombre intermédiaire de cas de 10 à 50, voire plus. En général, la technique QCA se déroule en quatre étapes, la sélection des cas empiriques et des conditions, la calibration des données (opérationnalisation), la réduction au minimum de la table de vérité pour arriver à une solution plus courte, parcimonieuse (Rihoux & De Meur, 2009 : 35). Chanson et *al.* (2005 : 33) expliquent que « le résultat parcimonieux représente l'explication la plus réduite possible du phénomène », enfin l'analyse et l'interprétation des résultats (Garreau & Romelaer, 2019). La variante multi-variée (mvQCA) est mobilisée pour cette recherche mais elle reste sous utilisée dans les travaux de recherche (Thiem & Duşa, 2013). Trois références pour la mvQCA sont le guide utilisateur de Cronqvist (2016), l'article de Haesebrouck (2016) et l'ouvrage de Thiem et

Duşa (2013 : 82-90). Le logiciel Tosmana 1.61 développé par Cronqvist (2018) permet le traitement de données informatique par la mvQCA. La mvQCA est capable de capturer le rôle causal spécifique de chaque catégorie d'une condition de valeur multiple afin de tenir compte des groupes plus subtils. Cela lui fournit un avantage important par rapport aux autres versions de QCA car cette technique évite la dichotomisation brute et capture mieux la richesse de l'information des données brutes. La taille de l'échantillon nécessaire à l'utilisation optimale de la mvQCA équivaut au nombre de lignes de la table de vérité qui donne les expressions formelles du nombre de combinaisons logiquement possibles. Cette taille est donnée par la formule $N(\text{mvQCA})=2^{k_2} * 3^{k_3} \dots * n^{k_n}$ avec k =le nombre de conditions et n =nombre de modalités. Dans ce papier, nous avons 7 conditions binaires d'où $2^7=128$ combinaisons. Or nous avons interrogé 542 individus, ce qui est largement suffisant. Une valeur de résultat de 1 est assignée si les résultats sont présents dans chaque cas d'une ligne de la table de vérité. Une valeur de résultat de 0 est assignée aux lignes où les résultats sont absents. Si une ligne contient des cas où les résultats sont présents et des cas où les résultats sont absents, cette ligne est une configuration contradictoire (C). En outre, des lignes sans cas empiriques observés sur le terrain, sont des cas logiques. Les combinaisons de conditions sont représentées et exprimées avec des lettres majuscules, leur valeur est présentées entre accolades (ex PRESENCE{1}).

Deux opérateurs de base sont employés dans la QCA: [*] représente ET logique, qui exprime la combinaison simultanée de deux conditions; [+] représente OU logique, qui indique qu'au moins une de deux combinaisons de conditions est présente; les symboles de flèche [==>] et [<==>] sont utilisés pour indiquer respectivement qu'une combinaison de condition(s) est suffisante et elle est nécessaire pour les résultats. L'expression complexe obtenue peut être réduite avec une généralisation de minimisation booléenne. Dans la mvQCA : « une condition peut être considérée non pertinente si un certain nombre d'expressions logiques diffèrent en seulement cette condition et produisent les mêmes résultats, et si toutes les valeurs possibles de cette condition sont incluses dans ces expressions logiques » (Cronqvist & Berg-Schlösser, 2009 : 74). Ceci suggère que cette dernière condition puisse être considérée superflue et être enlevée de l'expression initiale.

3. Résultats de la recherche et discussions

Nous présentons les résultats des traitements mvQCA, les propositions de recherche obtenues, leurs discussions et les implications de cette recherche.

3.1. Modélisation de l'influence des rôles de l'intermédiaire sur la BAE

Nous avons obtenu deux formules après les traitements mvQCA avec le logiciel Tosmana 1.61 développé par Cronqvist (2018), (F1) et (F2), à partir de 542 personnes interrogées dont 207 clandos, 321 clients et 14 intermédiaires. Nous avons composé la variable BARRIERE avec les variables représentant les rôles de l'intermédiaire indépendant par la technique mvQCA, nous avons obtenu les deux formules F1 et F2 suivantes:

$$(F1) : \text{REGULATEUR}\{0\} * \text{COORDINATEUR}\{1\} + \text{ORGANISATEUR}\{0\} * \text{FACILITATEUR}\{0\} + \text{COORDINATEUR}\{0\} * \text{FACILITATEUR}\{0\} * \text{MEDIATEUR}\{1\} ==> \text{BARRIERE}\{0\}$$

Ce qui veut dire que la porosité de la BAE du marché est favorisée quand l'intermédiaire indépendant joue, soit exclusivement le rôle de coordinateur, soit exclusivement le rôle de médiateur.

$$(F2) : \text{FACILITATEUR}\{1\} + \text{COORDINATEUR}\{0\} * \text{MEDIATEUR}\{0\} + \text{REGULATEUR}\{1\} * \text{ORGANISATEUR}\{1\} * \text{COORDINATEUR}\{1\} ==> \text{BARRIERE}\{1\}$$

Ce qui veut dire que l'imperméabilité de la BAE du marché est favorisée quand l'intermédiaire indépendant joue exclusivement le rôle de facilitateur ou, quand il joue simultanément les rôles de régulateur, d'organisateur et de coordinateur.

Nous retenons de ces deux formules que l'intermédiaire indépendant influence la BAE de l'activité et la rend poreuse de temps en temps ou bien la rend étanche de temps à autres. Nous empruntons au champ de la médecine le système systole/diastole qui régule le fonctionnement du cœur que nous transposons à la régulation de la BAE du marché coopératif des clandos.

3.2. Résultats globaux et propositions de recherche

La formule F1 nous indique que la porosité de la BAE est influencée par l'intermédiaire médiateur ou bien coordinateur. La formule F2 nous indique que l'imperméabilité de la BAE est influencée par l'intermédiaire facilitateur ou bien l'intermédiaire organisateur, régulateur et coordinateur. Ces résultats induisent quatre propositions de recherche consignées dans tableau N°2.

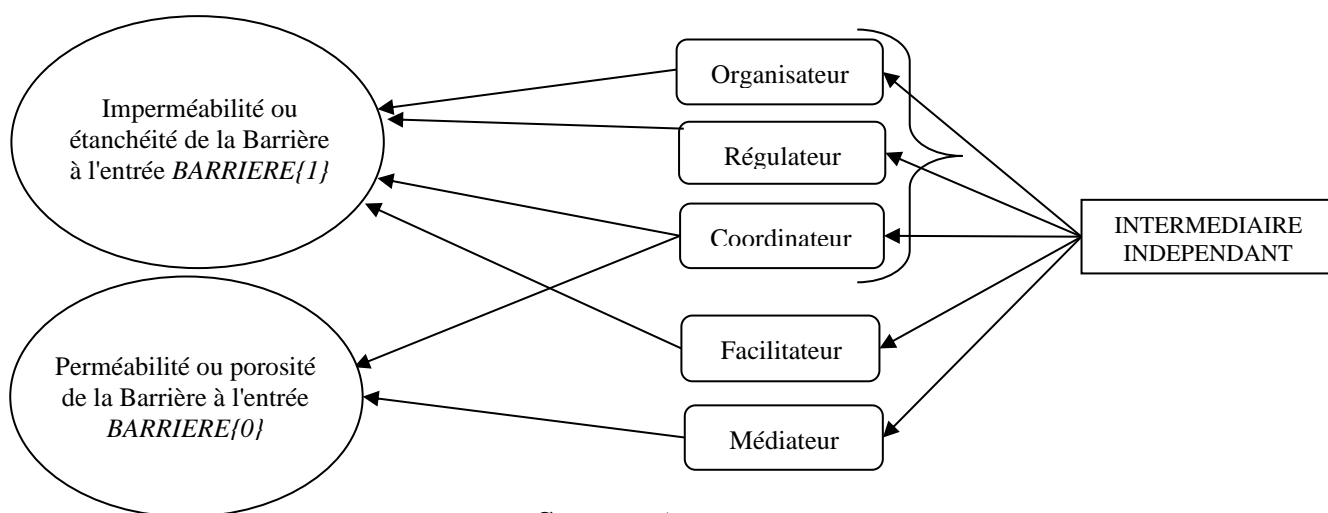
Tableau N°2 : Propositions de recherche obtenues

P ₁ : « l'intermédiaire indépendant jouant le rôle de médiateur, perméabilise la BAE du marché coopératif. »
P ₂ : « l'intermédiaire indépendant jouant le rôle de coordinateur, perméabilise la BAE du marché coopératif. »
P ₃ : « l'intermédiaire indépendant jouant le rôle de facilitateur, imperméabilise la BAE du marché coopératif. »
P ₄ : « l'intermédiaire indépendant jouant simultanés les rôles d'organisateur, de régulateur et de coordinateur, imperméabilise la BAE du marché coopératif. »

Source : Auteur.

Ces propositions de recherche induisent le modèle théorique de la figure N°2, donnant les différents rôles joués par un intermédiaire indépendant qui influencent la porosité ou l'étanchéité de la BAE du marché d'une activité coopérative.

Figure N°2 : Modèle théorique de l'influence des rôles d'un intermédiaire indépendant sur l'état de la BAE dans une coopération entre TPE



Source : Auteur.

3.3. Discussions des résultats

Nos résultats indiquent que l'intermédiaire indépendant joue cinq rôles différents exclusivement ou simultanément. Il s'agit des rôles d'organisateur, de régulateur, de coordinateur, de médiateur et/ou de facilitateur. Ces résultats trouvent leurs justifications, entre autres, dans les archétypes de la typologie de Kets De Vries (2006) puis dans les travaux d'Arora-Jonsson *et al.* (2020), d'Essama Nanga & Worou Houndekon (2019 : 194), de Douguet (2018), de De Bono (2018), d'OECD (2016 : 3), de Marghobi (2016), de Loubaresse & Pestre (2012), de Fernandez *et al.* (2011), de Hiesse *et al.* (2009 : 19), de Jacobides (2007), de Dagnino *et al.*, 2007) et de Geindre (2005).

Nous discutons les propositions de recherche P₁, P₂, P₃ et P₄. Les propositions P₁ et P₂ indiquent que l'intermédiaire indépendant jouant le rôle de coordinateur ou bien le rôle de médiateur, perméabilise la BAE du marché coopératif. Ces résultats peuvent s'expliquer si l'intermédiaire fait de la médiation pour convaincre les acteurs déjà installés sur le marché dans le conflit qui les opposerait aux potentiels entrants afin de les laisser entrer. Ce résultat s'expliquerait également si l'intermédiaire coordinateur réduit le risque d'opportunisme entre acteurs (Perrone, 1993) déjà installés, cela encouragerait les potentiels entrants à accéder au marché qu'ils considéreraient comme vertueux donc propice aux affaires. Si l'intermédiaire

indépendant incite les coopétiteurs à la méfiance entre eux, alors ils ne peuvent pas se coaliser pour empêcher l'entrée des nouveaux acteurs donc le marché deviendrait perméable (Indjendje Ndala & Sogbossi, 2021). En outre, si l'intermédiaire indépendant-coordonateur ne sanctionne pas les coopétiteurs indéclicats déjà installés et il privilégie le laisser-faire, alors, cela engendrerait plusieurs conflits qui l'obligeraient à jouer son rôle de médiateur. Ce qui sera un appel à l'entrée du marché des potentiels candidats. La perméabilité de la BAE peut enfin s'expliquer par l'intermédiaire indépendant qui incite les coopétiteurs à l'opportunisme donc l'intermédiaire coordinateur peut lâcher prise si la tricherie est institutionnalisée (Stone et al., 1999 : 141) d'où il permet aux autres potentiels entrants, ayant une forte propension à la tricherie, d'entrer sur le marché avec une BAE devenue perméable. Le comportement laxiste de l'intermédiaire coordinateur est un appel d'air aux potentiels entrants opportunistes. Notre résultat peut aussi s'expliquer par la confiance que les coopétiteurs accordent à l'intermédiaire indépendant coordinateur ou médiateur. Cela est un point positif perçu par les potentiels entrants qui favoriseraient leur entrée sur le marché donc perméabiliserait la BAE. En effet, le fait que l'intermédiaire soit intègre, indépendant, impartial, juste et ne vive pas un conflit d'intérêt, alors les coopétiteurs le considèreraient comme légitime et lui feraient confiance. Cela peut susciter l'intérêt des potentiels entrants qui percevront ce marché comme propice aux affaires. L'intermédiaire indépendant coordinateur ou médiateur qui incite les coopétiteurs à se faire confiance entre eux, peut aussi expliquer la porosité de la BAE du marché c'est-à-dire l'intermédiaire bienveillant, qui suscite cette confiance entre acteurs est un signal à l'entrée de nouveaux acteurs dans ce marché considéré comme rassurant et propice aux affaires. Cette idée est défendue par Indjendje Ndala & Sogbossi (2021).

En somme, les résultats des propositions de recherche P_1 et P_2 sont justifiés, entre autres, par les travaux d'Orléan (1994), de Geindre (2005 : 77-78), de Dari (2009 : 18), de Salvétat & Géraudel (2011 : 69), de Fernandez, (2011 : 103-104) et d'OECD (2016 : 18, 34).

La proposition P_3 indique que l'intermédiaire indépendant jouant le rôle de facilitateur, imperméabilise la BAE du marché coopétitif. Ce résultat peut s'expliquer :

- si l'intermédiaire indépendant facilitateur incite les acteurs déjà installés sur le marché à une coopération dont aucune des deux composantes (concurrence et coopération) n'est prépondérante par rapport à l'autre, créant l'imperméabilité de la BAE, ce résultat rejoint les travaux de Luo (2007, p.136) et de Cygler et al. (2018, p.5) ;
- si l'intermédiaire indépendant facilitateur incite les acteurs à une coopération où la coopération est prépondérante (Indjendje Ndala & Sogbossi, 2021) c'est-à-dire que la coopération

coopérative des acteurs déjà installés sur le marché peut favoriser leur coalition pour barrer l'entrée aux potentiels entrants par l'effet de la concentration ;

- si l'intermédiaire indépendant facilitateur incite les coopétiteurs à se faire confiance. Ainsi, il favorise les coalitions et les collusions des acteurs déjà installés sur le marché qui empêcheraient l'accès à ce marché aux potentiels entrants donc il imperméabilise la BAE de ce marché coopétitif ;

- si l'intermédiaire indépendant facilitateur crée un environnement anarchique similaire à la cour du roi Pétaud, où l'opportunisme des coopétiteurs domine, cela serait un signal qui découragerait les potentiels candidats honnêtes à l'entrée de s'y risquer donc imperméabiliserait la BAE. Ce résultat se justifie avec les travaux de Noireaux & Poirel (2014) et de Zaoual (2015). Le résultat de la proposition P₃ est justifié par Indjendje Ndala & Sogbossi (2021), Dal-Soto & Monticelli (2017, p.69), Włodzimierz (2015, p.204) et Dana & Granata (2013, p.430, 439).

La proposition P₄ indique que l'intermédiaire indépendant jouant les rôles simultanés de coordinateur, régulateur et organisateur, imperméabilise la BAE du marché coopétitif. Cette proposition peut se justifier si cet intermédiaire incite les coopétiteurs déjà installés sur le marché, à l'opportunisme causant le découragement de nouveaux entrants. En outre, P₄ peut être expliquée :

- si les coopétiteurs embrigadent cet intermédiaire indépendant et le capturent dans un groupe de pouvoir, donc ils deviennent tous complices pour ériger une BAE élevée ;

- si les potentiels entrants se méfient de l'incertitude du nouveau marché et de l'intermédiaire indépendant qu'ils ne connaissent pas, ainsi ils peuvent s'abstenir d'entrer sans ce marché, qu'ils estimeraient incertain et très risqué ;

- si les coopétiteurs déjà installés sur le marché qui ne sont pas sanctionnés ni menacés de sanction par l'intermédiaire indépendant, ne craignent rien c'est-à-dire, s'ils n'ont pas la crainte du gendarme donc ils créent un environnement anarchique qui peut dissuader les potentiels entrants ;

- si les acteurs déjà installés sur le marché affichent des performances financières notables, ils auront tendance à ériger une BAE étanche pour ne pas partager cet avantage avec les potentiels candidats à l'entrée de ce marché.

3.4. Implications managériales et théoriques

Nous retenons quelques implications managériales de nos propositions de recherche. En effet, les autorités étatiques, les responsables du patronat et les responsables des organes de régulation des marchés devraient établir des intermédiaires indépendants pour réguler certains marchés et

devraient prendre en compte l'influence des rôles de ces intermédiaires sur la BAE des dits marchés. Ainsi, quand un intermédiaire indépendant joue, soit le rôle de médiateur, soit rôle de coordinateur, il perméabilise la BAE du marché. Quand il joue, soit le facilitateur, soit les rôles simultanés d'organisateur, de régulateur et de coordinateur, il imperméabilise la BAE du marché. Ce qui nous fait dire que les intermédiaires indépendants, régulent effectivement le fonctionnement vital des marchés dans un contexte de coopération entre TPE. Quand un marché est saturé l'intermédiaire peut prendre une posture donnée en jouant les rôles de facilitateur ou bien de coordinateur, régulateur ou organisateur pour imperméabiliser la BAE. Dans le cas contraire, il peut jouer le rôle de médiateur ou bien de coordinateur pour perméabiliser la BAE. Donc l'intermédiaire indépendant jouant des rôles spécifiques représente respectivement les mêmes fonctions régulatrices qu'un cœur humain, il peut passer de diastole, dilatation ventriculaire du cœur en systole, contraction ventriculaire du cœur. La BAE d'un marché coopératif devient dynamiquement régulée car l'intermédiaire, quand il faut, il la perméabilise ou l'imperméabilise.

L'implication théorique de cette recherche est liée au modèle donnant les influences de rôles joués par un intermédiaire indépendant sur la BAE d'une activité coopérative. En effet, nos résultats permettent de compléter la théorie des marchés contestables ou la théorie de la concurrence des entreprises dans un marché donné. Ces théories créées dans des contextes de concurrence dans le marché, sans intermédiaire pour le réguler, avec des barrières à l'entrée souvent étanches. Nous complétons ces théories en introduisant dans ces marchés la stratégie de la coopération et un intermédiaire indépendant qui régule avec ses rôles qui favorisent la porosité ou l'étanchéité de la barrière à l'entrée des dits marchés. Les facteurs que nous ajoutons à ces théories permettront des cadres d'analyse plus riches pour de futures recherches dans les champs de la stratégie, du marketing et de l'économie, en rapport avec les marchés.

Conclusion

Au terme de cette recherche qui a explorée l'influence des rôles joués par un intermédiaire indépendant sur la perméabilité ou l'imperméabilité de la BAE d'une coopération entre TPE, nous avons examiné la question « quels sont les rôles joués par un intermédiaire indépendant qui influencent la BAE d'un marché coopératif ? » Nous cherchons à comprendre et à expliquer l'influence des rôles de cet intermédiaire indépendant sur la BAE d'un marché coopératif. Nous adoptons une posture constructiviste et une approche méthodologique mixte basée sur une technique mixte quali-quantitative, l'analyse qualitative comparée (QCA) dans sa version multi-variée (mvQCA). Les données primaires qui nous ont servies dans l'étude empirique, sont issues

de l'administration d'un questionnaire à 14 chargeurs (intermédiaires indépendants), 207 conducteurs de clandos et à 321 clients pour obtenir des regards croisés et des résultats triangulés robustes.

Nos résultats sont quatre propositions de recherche qui indiquent que les rôles de médiateur ou bien coordinateur joués par l'intermédiaire indépendant, perméabilise la BAE d'un marché coopératif et le rôle de facilitateur ou bien les rôles simultanés d'organisateur, régulateur et coordinateur, imperméabilise la BAE de la coopération entre TPE. Le marché coopératif devient comme un système de régulation cardiaque en systole ou en diastole.

Nous retenons de ce travail de recherche une limite essentielle à trois volets, liée à la généralisation des résultats. Le premier volet est l'utilisation d'un seul secteur d'activité, le deuxième volet est l'utilisation du cas d'un seul pays et le troisième volet est l'utilisation du cas des entreprises individuelles.

Comme perspectives à cette recherche, nous proposons explorer avec d'autres secteurs notamment la téléphonie mobile, l'agro-industrie, l'e-commerce ou la distribution, d'autres espaces géographiques notamment les pays de la sous-région Afrique centrale ou Afrique de l'Ouest (qui ont des activités similaires de transport alternatif ou d'autres secteurs d'activités). Nous proposons explorer la même problématique dans des réseaux de petites et moyennes entreprises ou de grandes entreprises ou encore, au niveau des états régulés par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Il est nécessaire de poursuivre cette recherche par une méthodologie quantitative purement confirmatoire en adoptant une logique hypothético-déductive utilisant les propositions de recherche trouvées dans cette recherche comme hypothèses de recherche. Les résultats issus de cette future recherche permettront des implications théoriques plus précises et confirmées. Ces différentes perspectives permettront d'éprouver notre modèle pour une bonne généralisation.

BIBLIOGRAPHIE

Abaeian, V. (2018). When in Rome Do as the Romans Do? A Reflective Account on Methodological Approach During PhD Journey, *Asian Qualitative Research in Tourism: Ontologies, Epistemologies, Methodologies, and Methods*, P. Mura et C. Khoo-Lattimore, Springer, 289-304.

Arora-Jonsson, S. Brunsson, N. & Hasse, R. (2020). Where Does Competition Come From? The role of organization, *Organization Theory*, 1, 1-24.

Avenier, M.-J. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique, *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*, A. Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, Pearson, (pp. 11-62).

Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously, *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.

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.

Brandenburger, A. & Nalebuff, B. (1996), *La coopétition, une révolution dans la manière de jouer concurrence et coopération*, Village Mondial, Paris.

Cattani, G. Sands, D. Porac, J. & Greenberg, J. (2018). Competitive sensemaking in value creation and capture, *Strategy Science*, 3, 632–657.

Chanson, G. Demil, B. Lecocq, X. & Sprimont, P.A. (2005). La place de l'analyse qualitative comparée en sciences de gestion, *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 8(3), 29-50.

Cronqvist, L. & Berg-Schlosser, D. (2009). Multi-value QCA (mvQCA), Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques, Rihoux B. et Ragin C.C. (Eds.), London: Sage, (pp.69-86).

Cronqvist, L. (2016). Tosmana User Manual Release 1.52: September 27th. University of Trier, <http://www.tosmana.net> (Consulté le 15 nov. 2019).

Cronqvist, L. (2018). Tosmana version 1.61, University of Trier, <http://www.tosmana.net> (Consulté le 15 nov. 2019).

Cygler, J. Sroka, W. Solesvik, M. & Debkowska, K. (2018). Benefits and Drawbacks of Coopetition: The Roles of Scope and Durability in Coopetitive Relationships, *Sustainability*, 10, 2688, 1-24, MDPI, Basel, <http://www.mdpi.com/journal/sustainability> (Consulté le 10 déc 2020).

Dagnino, G. Le Roy, F. & Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopétition, *Revue Française de Gestion*, 176, 87-98.

Dal-Soto, F. & Monticelli, J.M. (2017). Coopetition strategies in the Brazilian higher education, *RAE, São Paulo*, 57(1), 65-78.

Dana, L.P. & Granata, J. (2013). Evolution de la coopétition dans un cluster: le cas de Waipara dans le secteur du vin, *Journal of Small Business et Entrepreneurship*, 26(4), 429-442.

Dari, L. (2009). Coopétition : Gestion de la rivalité et intervention de l'acteur tiers. Le cas du prêt-à-porter, *XXVIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, du 2 au 5 juin, Grenoble.

De Bono, E. (2018), *Conflicts: a better way to resolve them*, Vermilion, London, 213p.

Douguet, S. (2018). L'ouverture à la concurrence dans les industries de réseaux : de la théorie aux enseignements empiriques, *Revue Lamy de la concurrence RLC* 3477, 77, 20-24.

Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative ?, *Le Libellio d'AEGIS*, 8(3), 3-9.

Essama Nanga, E.E. & Worou Houndekon, R.D. (2021). Conflits et structure des relations de coopétition des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun, *Journal de la Recherche Scientifique de l'Université Lomé*, 22(4), 187-204.

Fernandez, A.S. Le Roy, F. & Gnyawali, D.R. (2011). Sources et management des tensions coopétitives : une étude de l'industrie spatiale européenne, *XX^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, du 7 au 9 juin, Nantes.

Gagnon, M. & Beaudry, C. (2015). Comprendre l'indépendance syndicale par la méthodologie de la théorisation enracinée, *Recherches Qualitatives*, 34(1), 29-48.

Garreau, L. & Romelaer, P. (2019), *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*. Economica, Paris, 313p.

GARRETTE B. (1991) : « Les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique », Thèse de Doctorat en Gestion et management, HEC Paris, Français.

Geindre, S. (2005). Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue française de Gestion*, 1(154), 75-91.

GRANATA J. (2010) : « Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME: le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup », Thèse de doctorat de l'Université de Montpellier 1.

- Granata, J. & Le Roy, F. (2011). Les stratégies collectives entre PME : Gérer la tension entre compétition et coopération, *XX^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, du 7 au 9 juin, Nantes.
- Haesebrouck, T. (2016). The Added Value of Multi-Value Qualitative Comparative Analysis, *Forum Qualitative Social Research (FQS)*, 17(1), 1-29.
- 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 de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, du 2 au 5 juin, Grenoble, 1-28.
- Indjendje Ndala, P.D. & Sogbossi, B. (2021). Porosité ou étanchéité de la barrière à l'entrée d'une activité coopétitive : cas du transport suburbain, *XXX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Online du 1 au 4 juin, 1-28.
- Jacobides, M. (2007). Pour une approche stratégique des architectures sectorielles, *Le Libellio d'Aegis*, 3(2), 28-34.
- Josserand, E. (2007). Le pilotage des réseaux, *Revue Française de Gestion*, 170, 95-102.
- Kets De Vries, M. (2006), *La face cachée du leadership*, Pearson Education.
- Kotsios, P. (2014). A Practical Method for Diagnosing the Existence of Industrial Barriers to Entry, *Research in Applied Economics*, 6(1), 1-14.
- Loubaresse, E. & Pestre, F. (2012). Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur-tiers, *XXI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, du 4 au 6 juin, Lille.
- Luo, Y. (2007). A cooperation perspective of global competition, *Journal of World Business*, 42(2), 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2006.08.007>
- Marghobi, E. (2016) : « Propositions de valeur des intermédiaires touristiques », Thèse de doctorat de l'Université d'Angers sous le sceau de l'Université de Bretagne Loire, 390p.
- McAfee, R.P. Hugo, H.M. Mialon & Williams, M.A. (2004). What Is a Barrier to Entry, *AEA Papers and Proceedings*, 94(2), 461-465.
- Miles, R. & Snow, C. (1992). Causes of failure in network organizations, *California Management Review*, 34(4), 53-72.
- Moore, C. (1996), *The Mediation Process*, (2nd ed.), San Francisco: Jossey–Bass.

Noireaux, V. & Poirel, C. (2014). Contre-pouvoir et stratégies collectives. Comment contrer le pouvoir d'un puissant partenaire dans le canal de distribution ?, *Revue Française de Gestion*, 240, 81-95.

OECD (2005), Barriers to Entry, OECD Policy Roundtable, written submissions from many countries, 316p.

OECD (2009), Typologie du Rôle des Intermédiaires dans les Transactions Commerciales Internationales, Novembre, 49p.

OECD (2016), Being an Independent Regulator, The Governance of Regulators, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255401-en>

Orléan, A. (1994), Vers un modèle général de la coordination économique par les conventions, *Analyse économique des conventions*, Orléan A., Presses Universitaires de France, (pp. 9-40).

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.

Perrone, V. (1993). The N Form: Opportunity for an Enquiry into the Nature of Organization Forms, *11^{ème} colloque EGOS*, ESCP, Paris.

Riccardi, D. (2009) : « L'impact de la régulation économique sur l'entrée d'un investisseur privé dans une industrie de réseaux: Application aux services Européens de communications mobiles », Thèse de doctorat en Sciences de l'Homme et Société. HEC PARIS.

Rihoux, B. & De Meur, G. (2009). Crisp-set qualitative comparative analysis (csQCA), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*, Rihoux B. et Ragin C.C. (Eds.), London: Sage, (pp. 33-69).

Roy, P. (2010), Les nouvelles stratégies concurrentielles, Paris : La Découverte.

Saglietto, L. & Lévy, D. (2007). Le ciel aérien sans frontières. Structure des alliances stratégiques, *Revue française de gestion*, 8(177), 35-55. [DOI.10.3166/rfg.177](https://doi.org/10.3166/rfg.177)

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.

Snow, C.C. Miles, R. & Coleman, H. (1992). Managing 21st Century Networks Organizations, *Organizational Dynamics*, 20(3), 5-20.

Stone, D. Patton, B. & Heen, S. (1999), *Difficult Conversation: How to Discuss What Matters More*, New York, Viking Press.

Thiem, A. & Duşa, A. (2013), *Qualitative comparative analysis with R: A user's guide*, Springer, New York.

Wall, J.A. Stark, J.B. & Standifer, R.H. (2001). Mediation: a current review and theory development, *Journal of Conflict Resolution*, 45, 370-391.

Włodzimierz, R. (2015). Coopetition as a New Way of Structuring Interorganizational relations, *Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe, Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 224, 199-208

Zaoual, A.R. (2015). Recourir à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées, *XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, (AIMS), du 3 au 5 juin, à Paris, 1-27.