

# **Intermédiaire non institutionnel dans une coopétition entre TPE: rôles et impacts**

**INDJENDJE NDALA Pierre Daniel**

**Enseignant-chercheur**

**À**

**Institut supérieur de technologie (IST)**

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



[pindjendje@yaoo.fr](mailto:pindjendje@yaoo.fr)

## **Résumé**

---

Ce papier tente d'étudier le rôle et l'impact d'un intermédiaire non institutionnel dans une coopétition entre TPE du secteur de transport suburbain appelé clandos. Le rôle d'un intermédiaire, souvent institutionnel, l'Etat, s'avère déterminant pour créer et maintenir la confiance, stabilisatrice de la relation coopétitive (Albert-Cromarias et Labarre, 2016). Qu'en est-il si l'intermédiaire est non institutionnel ? Nous avons mobilisé la littérature sur la coopétition, la théorie de la justice, de l'équité et le test d'hypothèses du Khi-2. Les résultats indiquent que la coopétition en clandos porte globalement sur les pratiques notamment sur la position de stationnement, les prix des trajets et le confort et la sécurité des clients. L'intermédiaire non institutionnel est facilitateur, contrôleur et coordinateur ou médiateur. Il doit sa légitimité des clandos, par son sens de la justice et de l'équité et, à son empathie ou sa capacité à comprendre les clandos dans la résolution des conflits nés dans la coopétition. L'intermédiaire non institutionnel favorise la dissymétrie entre concurrence et coopération en faveur de la coopération. Il réduit les barrières à l'entrée de l'activité mais il ne réduit pas le comportement opportuniste des clandos. Il permet d'améliorer significativement les recettes des clandos. En conclusion, nous obtenons que dans la coopétition entre TPE, le rôle et l'impact d'un intermédiaire non institutionnel sont différents de ceux d'un intermédiaire institutionnel, qu'est souvent l'Etat dans la coopétition entre grandes entreprises.

---

**Mots-clés** : Intermédiaire non institutionnel, Coopétition, Justice, Equité, Clandos.

## **Intermédiaire non institutionnel dans une coopération entre TPE: rôles et impacts**

### **INTRODUCTION**

La coopération avec un intermédiaire a été mobilisée dans la littérature quand l'intermédiaire était institutionnel, l'Etat, pour structurer une filière. Doz (1996) et Salvétat et Géraudel (2011) ont étudié le rôle de l'Etat, qui crée et maintient la confiance, élément stabilisateur de la relation coopérative. La notion de coopération n'est pas habituellement étudiée dans l'environnement des TPE encore moins avec un intermédiaire qui n'est pas institutionnel. Nous relevons donc un gap conceptuel à ce niveau. Une littérature non négligeable commence à émerger sur la présence d'un tiers dans une relation de coopération. Nous pouvons citer les travaux de Koenig (1997); Cohen et Lorenzi (2000); Geindre (2005); Jacobides, (2007); Hiesse et al. (2009); Salvétat et Géraudel (2011); Czakon et al. (2014); Albert-Cromarias et Labarre (2016). Czakon et al. (2014) et Walley (2007) ont demandé respectivement un approfondissement des travaux exploratoires pour élaborer une typologie de la coopération et des analyses complémentaires nécessaires à l'enrichissement de ce courant notamment en termes de conceptualisation. L'analyse de Hiesse et al. (2009) a repéré, identifié et caractérisé la présence d'un acteur intermédiaire dans le développement de stratégies de coopération. Leroux et al. (2014) ont étudié entre autres, le rôle d'intermédiaire privé et/ou publique, joué par les pôles de compétitivité dans les écosystèmes d'innovation. Ces plates-formes correspondent à des formes institutionnelles. Au-delà d'une approche comme objet, l'intermédiation est aussi abordée dans la littérature comme un sujet « agissant », à savoir un individu ou un acteur collectif qui endosse le rôle d'intermédiaire (Leroux et al., 2014). Fernandez et Le Roy (2015) ont étudié les rôles controversés de l'acteur-tiers. Ils ont montré que les institutions publiques et les clients privés peuvent jouer le rôle de l'acteur-tiers. Quand il est une institution publique, il initie la coopération et stimule la coopération entre coopérateurs. Au contraire, quand il est client privé, il souffre de la coopération et stimule la compétition entre coopérateurs. Si les intérêts de l'acteur-tiers vont dans le même sens que ceux des coopérateurs, l'acteur-tiers stimule la coopération. Sinon, il stimule la compétition. Zaoual (2015) relève l'intérêt d'explorer en profondeur le recours aux intermédiaires car les zones d'ombre subsistent quant à leur impact sur les transactions des acteurs. Nous posons alors la question: « Quels sont le rôle et l'impact d'un intermédiaire non institutionnel dans une coopération entre TPE ? » L'objectif de ce papier est donc de montrer qui est

l'intermédiaire non institutionnel, comment participe t-il dans le fonctionnement d'une coopération entre TPE et comment il l'impacte. Le champ de la coopération est d'actualité mais n'est pas encore un paradigme, il demande davantage d'investigations théoriques et/ou empiriques. Cette recherche tentera d'enrichir la théorie de la coopération. L'intérêt de notre recherche est triple. Elle cible les TPE en coopération, elle s'intéresse à un nouveau secteur, celui des clandos et elle étudie l'intermédiation non institutionnelle dans cette coopération.

Nous nous alignons sur la coopération intentionnelle initiée par les entreprises (Salvetat et Géraudel, 2011), plus précisément par des très petites entreprises. La partie empirique se basera sur une étude de cas multiples de 5 réseaux de TPE dans le secteur du transport suburbain (appelé clandos), en coopération régulée par un intermédiaire non institutionnel chacun. Pour répondre à notre question de recherche, notre conducteur suit premièrement, un cadre conceptuel et un ancrage théorique se déclinant en une revue de la littérature sur la coopération, sur l'intermédiaire dans une coopération puis sur la théorie de la justice et de l'équité; deuxièmement, la méthodologie de la recherche qui se base sur une méthode quantitative et la technique du test d'indépendance des hypothèses par le khi-deux; troisièmement, une étude empirique qui est composée des présentations des données, des variables et du modèle empirique; quatrièmement, une présentation des résultats de la recherche et leurs discussions; enfin la conclusion.

## **1. CADRES CONCEPTUEL ET THEORIQUE**

Nous présentons le cadre conceptuel qui se basera sur une revue de littérature sur la coopération et sur la présence d'un intermédiaire notamment (un intermédiaire non institutionnel) pour expliquer et comprendre son rôle et son impact dans une relation de coopération entre clandos. Ensuite nous présentons la théorie de la justice et de l'équité comme ancrage théorique pour comprendre la relation ou le lien entre l'intermédiaire et les clandos.

### **1.1. Coopération: revue de littérature**

La coopération n'a pas encore reçu une définition consensuelle. Nous retenons les approches de Dagnino et al. (2007) qui définissent la coopération comme: « *un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément* ». Les mêmes auteurs envisagent la coopération comme « *un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs* ». La coopération est une relation qui traduit une situation où deux ou plusieurs entreprises sont à la

fois concurrentes et partenaires (Roy, 2010). La coopétition mêle, à la fois, les postures concurrentielles et coopératives des acteurs (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Lado et al., 1997). La concurrence produit des conséquences constructives quand elle se passe dans un plus large contexte coopératif avec notamment des règles claires et justes; les critères pour gagner sont présents; la tâche est juste; si la tâche peut être accomplie individuellement; si l'égalité de chance entre concurrents est assurée et si le gain est faible. Joffre et Koenig (1992) soutiennent que « *les acteurs qui appartiennent à un même système sont à la fois en situation de concurrence pour des ressources limitées et solidaires dans la nécessité d'éviter la destruction du système* ». Nous nous alignons sur les travaux de Jaouen (2005) et de Hiesse et al. (2009) qui ont étudié la coopétition entre TPE dans un réseau. La recherche en coopétition peut tirer intensivement sur la théorie des alliances (Yami et al., 2010). Les auteurs notent que les concepts tels que la confiance, l'opportunisme et l'engagement, qui sont cruciaux dans des relations coopératives dyadiques, sont de même applicables aux relations coopétitives. Nous examinons, en ce qui nous concerne, différents aspects du fonctionnement de la coopétition notamment l'équilibre entre coopération et compétition, les barrières à l'entrée du secteur, le comportement opportuniste des acteurs, la performance. Ces aspects nous permettent de voir comment un intermédiaire non institutionnel, les impacte.

A propos de l'équilibre entre coopération et concurrence, il est nécessaire de maintenir simultanément la compétition et la coopération, de les gérer et de les réguler (Bengtsson et Kock, 2000) pour assurer et maintenir un équilibre ou les concilier entre elles (Chen, 2008). Selon Martinet (1994), l'équilibre entre lutte et coopération constitue donc la relation et son intensité; le pouvoir est l'élément qui assurera le dosage entre les deux. Par contre, Sepehri et Fayazbakhsh (2011) ont montré la supériorité d'une coopétition au sein de la chaîne logistique sur une coopération ou une compétition. La stratégie n'a pas pour but de choisir entre coopération et compétition, mais au contraire de gérer les tensions entre les deux (Clarke-Hill et al., 2003). Depeyre et Dumez (2009) soulignaient déjà l'intérêt de mener un travail théorique sur la dissymétrie entre concurrence et coopération. Salvetat (2006) perçoit la coopétition comme une solution médiane entre les deux relations antagonistes. En cohérence avec l'auteur, Trabelsi et al. (2016) soutiennent que la régulation de l'antagonisme relationnel reviendrait à rechercher un équilibre entre coopération et compétition. Cependant, Perroux (1973) pense que cet équilibre est délicat, éphémère et instable. Les degrés de collaboration et de rivalité varient en fonction des firmes et du contexte (Dumez et Jeunemaître, 2000). Une coopération excessive ou un renfermement exacerbé peut engendrer des effets néfastes. Une

transparence démesurée donc une grande coopération, peut aboutir à l'affaiblissement de la position de la TPE ne distinguant plus les signaux faibles par excès de confiance. A contrario, un excès de méfiance donc un faible niveau de collaboration risque de freiner les initiatives et compromettre la réalisation des objectifs communs. Pour atteindre l'équilibre entre coopération et compétition, la confiance est un liant nécessaire.

Les entreprises forment des coalitions défensives pour construire des barrières à l'entrée qui sont prévues pour fixer leur position et pour stabiliser leur activité afin d'augmenter leurs bénéfices (Child et al., 2005). Ces auteurs pensent que ces coalitions peuvent être cherchées par les entreprises qui ont une position faible sur le marché afin de se défendre contre un acteur dominant ou de nouveaux entrants. Shapiro et Varian (1999) notent que l'information et l'inter-connectivité, via internet, ont baissé les barrières à l'entrée et apporté une hypercompétition au niveau mondial. Barnett et Sorenson (2005) soutiennent que les entreprises qui ont une expérience avérée de la compétition, ont construit des ressources et compétences spécifiques. Elles peuvent constituer des barrières à l'entrée représentant un avantage à court terme pour les entreprises en place. Elles peuvent également avoir un impact négatif sur les mêmes entreprises en cas d'arrivée de nouveaux entrants. Bain (1956) démontre que dans les marchés à fortes barrières à l'entrée, les taux de concentration et les taux de profit sont plus élevés que dans ceux à faibles barrières à l'entrée.

Il existe un problème spécifique aux alliances entre concurrents qui repose sur le risque opportuniste de certains coopérateurs ne pratiquant pas la réciprocité et souhaitant accéder aux ressources technologiques ou financières des autres coopérateurs sans contrepartie (Assens, 2009). L'auteur note que pour éviter que les comportements déviants ne remettent en question la coopération, il existe plusieurs modalités de régulation: par une charte des bonnes pratiques, elle doit éviter les comportements de passager clandestin, en définissant avec précision les règles d'équité pour accéder aux bénéfices de l'union; par régulation entre pairs, les conventions tacites et règles au sein du secteur et par la pratique du jeu de réciprocité entre membres considérés comme des pairs; par arbitrage de confiance, le tiers de confiance, un médiateur extérieur respecté de tous, pour exercer un arbitrage de confiance en cas de conflit sur le terrain. Ce médiateur doit être indépendant et neutre. Cependant, d'après Child et al. (2005), une entreprise peut accéder à une situation fortement favorable par l'opportunisme, la chance, et le travail dur qui ont peu ou pas de relation au concept original de l'entreprise. Cela ne doit pas être évalué comme résultats négatifs mais être identifié comme un avantage principal de la flexibilité fournit par des alliances stratégiques. Les résultats des travaux sur la

coopétition sont nombreux dans la littérature. Ils montrent que travailler en coopération avec les pairs est mieux que concurrencer les pairs ou travailler indépendamment. Les entreprises qui se rapprochent, obtiennent une amélioration globale de la performance dans leur secteur (Dagnino et Padula, 2002). Les études sur les actions et les comportements stratégiques des relations coopératives des entreprises ont prouvé que les actions et les réactions conduisent à la performance (Chen et Hambrick, 1995; Chen, 1996). En outre Luo et al. (2007) et Ritala et al. (2008) ont mis en lumière le processus liant la coopération à la performance des entreprises. Graen et Uhl-Bien (1995) soutiennent que la satisfaction et la performance sont basées sur la confiance, le respect mutuel, la fidélité et les influences réciproques. Kale et al. (2002) montrent que les entreprises qui institutionnalisent les possibilités d'alliance avec les fonctions d'alliance consacrée aux entreprises partenaires montrent tous les deux des évaluations de performance managériale élevées et des réponses de marché d'actions plus positives aux annonces des alliances. La coopération est une stratégie conçue pour réaliser les meilleurs niveaux des performances (Brandenburger et Nalebuff, 1996). Les avantages suggérés incluent que la coopération a comme conséquence la création de la valeur et facilite la valeur partagée (Bengtsson et Kock, 2000). La relation coopérative a des effets fortuits (Bonel et Rocco, 2007), et des potentiels effets et des tensions négatifs pour différents employés (Bengtsson et Kock, 2000).

## **1.2. Intermédiaire dans une coopération**

Les stratégies collectives nécessitent souvent l'émergence d'une institution tierce (Josserand, 2007; Granata, 2010) qui joue le rôle de broker (Marsden, 1982; Burt, 1992; Sverrisson, 2001) en assumant différents rôles managériaux (Snow et al., 1992) pour créer de la proximité entre les acteurs (Granata et Le Roy, 2011). Plusieurs auteurs se sont attachés à montrer que 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 et Kock, 2000 ; Geindre, 2005 ; Depeyre et Dumez, 2007). L'introduction d'un intermédiaire peut servir de garant au bon déroulement de la relation coopérative (Salvetat et Géraudel, 2011). Hiesse et al. (2009) ont déjà étudié les rôles et caractéristiques des acteurs-tiers au sein des réseaux coopératifs. Ils soutiennent que le réseau est un cadre propice au développement de stratégies de coopération. Ils pensent que la structure réticulaire suppose l'existence d'une tierce partie susceptible d'influencer la coopération. Les acteurs-tiers contribuent à la mise en place de nouvelles formes inter-organisationnelles (Xhaufclair et al., 2010) qui permettent de

rééquilibrer partiellement les relations et à « la conclusion de compromis équilibrés et durables » (Xhaufclair et Pichault, 2012). Nous retenons la forme de coopération régulée par un tiers (Hannachi et Coléno, 2012).

L'action de l'intermédiaire d'innovation par exemple, est celle d'un tiers de confiance visant à promouvoir l'installation d'une confiance entre les partenaires en sécurisant les opportunités induites par les coopérations (Möllering, 2006; Bénézech, 2012). Il est nécessaire que les acteurs soient caractérisés par des liens forts avec l'intermédiaire (Granovetter, 1973; Burt et Knez, 1995) ou, au minimum, montrent des intérêts convergents (Nooteboom, 1999). L'aptitude à gérer la coopération est liée au rôle stratégique de la dynamique de confiance (Castaldo et Dagnino, 2009). Trabelsi et Cheriet (2016) confirment à la fois les résultats de Castaldo et Dagnino qui affirment le rôle modérateur et mitigé de la confiance dans la dynamique de la coopération - et les résultats de Chin et al. (2008) qui soutiennent que la confiance est un déterminant majeur de la réussite de la coopération. Pour Geindre (2005), un réseau stratégique est déterminé par la coopération, la confiance et la tierce partie. Il estime que dans les activités hautement concurrentielles, la confiance est garantie en évitant les points de friction. D'où la nécessité d'un intermédiaire pour réguler la relation de coopération dans un réseau. Czakon et al. (2014) montrent que la confiance et l'engagement mutuel permettent d'atteindre les objectifs communs. Granovetter (1973) et Cropanzano et Mitchell (2005) soulignent entre autres que la force des liens sociaux entre deux individus est une combinaison de l'intensité émotionnelle et de l'intimité c'est-à-dire de la confiance mutuelle et des services réciproques qui caractérisent ce lien. Doz (1996) définit la confiance comme l'une des caractéristiques indispensables du réseau stratégique dans les relations de coopération entre différents partenaires. Elle se définit autour de la fiabilité, la prévisibilité et l'équité (Zaheer et al., 1998) et elle peut également être fondée sur la compétence, la bienveillance et l'intégrité (Mayer et al., 1995) du trustee. Lorenz (2001) qualifie de confiance calculée quand un des acteurs a un intérêt personnel à ne pas trahir la confiance accordée. C'est une confiance « décidée » reposant sur « un processus calculatoire de comparaison entre les gains à court terme associés à un comportement opportuniste et ceux à long terme inhérents à un comportement honnête » (Le Gall, 2012). Elle se bâtit entre autres, sur des preuves de fiabilité et d'intentions positives prévisibles et constantes dans les comportements (Rousseau et al., 1998), sur le sentiment de sécurité engendré par l'existence de règles ou bien encore de mécanismes coercitifs dissuasifs (McCauley et Kuhnert, 1992), sur la foi en la

performance (Berman et al., 1999). La confiance est considérée comme un élément stabilisateur de la relation de coopération (Salvetat et Géraudel, 2011).

Nous inférons alors l'hypothèse de recherche **H<sub>1</sub>**: « **La confiance des clandos à l'intermédiaire non institutionnel favorise la coopération.** »

Dans son étude Zaoual (2015) souligne la capacité des acteurs-tiers à remettre en cause le statu quo et les positions établies. L'auteure en citant Dumez (2011) note qu'ils ont un impact sur le fonctionnement du secteur d'activité considéré. Le système se régule par des arrangements entre acteurs, les tensions s'atténuent et le système se stabilise dans une configuration donnée (Callaway et al., 2000) mais il peut être régulé par un intermédiaire. Bengtsson et Kock (2000) soulignent qu'une des deux composantes de la coopération, la coopération, peut être gérée par un acteur intermédiaire. Dans un réseau des parties prenantes, plus l'intermédiaire est encadré, plus les mécanismes de pressions l'amènent à faire revenir l'équilibre initial. L'intermédiaire peut suivre des stratégies situées entre deux extrêmes (Arikan, 2009). À un extrême, il peut privilégier une stratégie exacerbant les situations de concurrence et à un autre extrême, l'intermédiaire peut privilégier une stratégie de coopération (Leroux et al., 2014).

Nous inférons alors l'hypothèse de recherche **H<sub>2</sub>**: « **l'intermédiaire non institutionnel favorise l'équilibre entre coopération et compétition.** »

Les travaux sur la coopération et sur les stratégies collectives relèvent le rôle de coordination et de régulation que joue un acteur-tiers, en tant que médiateur. Il est susceptible d'influencer la coopération (Dagnino et al., 2007). En effet, l'introduction d'un intermédiaire sert de garant au bon déroulement de la relation coopérative. La présence d'acteurs-tiers est requise dans des stratégies collective pour faciliter la coopération entre les partenaires (Geindre, 2005; Hiesse et al., 2009; Fernandez et al., 2011; Loubaresse et Pestre, 2012). Geindre (2005) considère successivement l'intermédiaire comme initiateur, facilitateur et garant de la confiance dans une coopération entre TPE. En insistant sur le caractère facilitateur de l'intermédiaire, l'auteur montre que le tiers favorise les conditions d'existence de la coopération entre les entreprises concurrentes en instaurant et garantissant des règles du jeu relationnel « standards ». Les régulateurs sont des acteurs qui peuvent jouer un rôle architectural (Jacobides, 2007). Plus récemment, Albert-Cromarias et Labarre (2016) montrent que l'Etat, est un intermédiaire au sens de Geindre. Concernant l'intermédiaire régulant un réseau de TPE, nous nous alignons sur une approche théorique individualiste car la TPE est réduite à un individu propriétaire et sur une approche interactionniste car ces TPE évoluent en tissant des relations entre elles dans un réseau et entre l'intermédiaire et elles. Salvetat et Géraudel (2011) présentent une typologie



relativement complète de l'acteur intermédiaire (Coordinateur, Contrôleur, Facilitateur, Approbateur, Légitimateur, Pacificateur). Nous retiendrons dans ce papier les trois premiers précités. En effet, l'intermédiaire contrôleur surveille les actions coopétitives. Il acquière alors une spécificité de vérification et de surveillance des jeux coopétitifs. L'intermédiaire coordinateur, coordonne les différentes actions des acteurs dans les phases du projet au cours du cycle de vie coopétitif. Il intervient surtout pour régler les litiges et conflits qui peuvent naître. Il assure l'arbitrage et la médiation. Quant à l'intermédiaire facilitateur, il joue un rôle de conciliateur entre les acteurs. Il est la passerelle de la mise en relation des rivaux afin qu'ils puissent créer de potentiels partenariats. Il facilite les relations coopétitives, pérennise et entretient le réseau (Miles et Snow, 1992). Bengtsson et Kock (2000) insistent davantage sur le rôle de l'intermédiaire coordinateur. Ils montrent que le 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. D'autres travaux notent les rôles que l'intermédiaire endosse en fonction du secteur d'activités notamment négociant, distributeur et pourvoyeur (Gadde et Snehota, 2001). Pour Dawson (2007), il a un rôle de facilitateur d'échanges et pour Bitran et al., (2007), il a un rôle de coordinateur des réseaux d'approvisionnements des détaillants. Pour May (2011), l'intermédiaire doit être administrateur. Pour House (1971), il peut être initiateur, architecte et/ou facilitateur. Pour Burt (1992), l'intermédiaire peut être contrôleur enfin pour Leroux et al. (2014) il peut être facilitateur, coordinateur et traducteur. Quant à Massé et al. (2013), il est facilitateur et il réduit les tensions dans la coopétition. Un intermédiaire non institutionnel peut porter le costume des caractéristiques citées précédemment, il peut également épouser l'un des archétypes de la typologie de Kets De Vries (2006), notamment être stratège, organisateur, catalyseur, négociateur, entraîneur, communicateur, entrepreneur et/ou innovateur.

Nous inférons l'hypothèse de recherche **H<sub>3</sub>**:« **l'intermédiaire non institutionnel joue le rôle de facilitateur, de coordinateur et/ou de contrôleur.** »

Un argument à la décharge de la régulation est que les règles instaurées développent des barrières directes à l'entrée. La fonction de l'intermédiaire est de sélectionner et d'introduire des partenaires issus d'autres groupes détenteurs de connaissances et/ou de ressources inexistantes localement (Padgett et Ansell, 1993; Klerkx et Leeuwis, 2009). Il contribue à augmenter la variété au sein du groupe, ce qui permet de réduire les risques de verrouillage dans une logique dominante sous-optimale (Leroux et al., 2014).

Nous inférons alors l'hypothèse de recherche **H<sub>4</sub>**:« **l'intermédiaire non institutionnel réduit la barrière à l'entrée du secteur des clandos.** »

Toutes les mesures régulatrices peuvent réduire le risque d'opportunisme. L'absence d'équité dans l'environnement compétitif causé par des membres informels et les membres opportunistes, peut impacter négativement les objectifs communs. Pour Baumard (2006), un membre extérieur peut catalyser le besoin de coopérer des acteurs et contribuer ainsi à l'amélioration de la formulation stratégique de ces acteurs. L'auteur soutient alors qu'une organisation a recours à un intermédiaire afin de se protéger du comportement opportuniste de ses partenaires. Cette conception est également partagée par Jacobides et al. (2006). Le compromis et le consensus apparaissent comme modes de régulation. La négociation est alors le processus explicatif des pratiques transgressives. Pour lutter contre des comportements opportunistes, Reynaud (2004) pense que « *l'activité de contrôle de la société qui consiste à assurer le maintien des règles et à lutter contre la déviance, [...] qu'exerce la réprobation ou les sanctions spontanées qu'elle provoque* ». Les règles doivent être comprises par tous les acteurs ce qui implique un problème d'équité ou de justice. La confiance est un liant qui facilite la coopération et qui fait éviter la déviance. Selon Mayer et Schoorman (1995), cette confiance permet l'acceptation du risque d'opportunisme d'un membre vis-à-vis d'un autre. D'après Bornarel (2007), la confiance est une croyance qui se fonde sur l'anticipation d'autrui ou sur sa capacité à renoncer à l'opportunisme. Ce dernier est un frein à la coopération (Williamson, 1975).

**Nous inférons alors l'hypothèse de recherche H<sub>5</sub>: « l'intermédiaire non institutionnel réduit le comportement opportuniste des clandos. »**

Nous sommes en droit de nous questionner « Qu'advierait-il si l'intermédiaire était non institutionnel dans une relation de coopération? ». Avant d'apporter une réponse à cette question, il est nécessaire de distinguer un intermédiaire institutionnel d'un intermédiaire non institutionnel. D'après Aoki (2001), une institution est un équilibre entre les acteurs d'un même « jeu ». Pour Ménard (2003), une institution est une « convention entre deux agents ». Il donne une définition plus globale de l'institution, regroupant la notion de jeu et de règles du jeu : « *un ensemble de règles durables, stables, abstraites et impersonnelles, cristallisées dans des lois, des traditions ou des coutumes, et encadrées dans des dispositifs qui implantent et mettent en œuvre, par le consentement et/ou la contrainte, des modes d'organisation des transactions* ». Selon North (1990), une institution peut être conceptualisée comme étant « *des règles du jeu qui régiront les relations entre firmes* ». Les institutions exercent un pouvoir sur les acteurs et les firmes qui les utilisent. Un intermédiaire institutionnel est un acteur qui assure l'équilibre à l'aide des règles durables et stables, impersonnelles (entre TPE dans notre

contexte), dans un même jeu, cristallisées dans une loi, une norme ou un contrat formel ou informel. Ces règles mettent en œuvre les transactions par consentement ou par contrainte. La tâche de l'intermédiaire consiste à entreprendre un ensemble d'actions délibérées et déterminées en vue de créer de la valeur au sein du réseau au bénéfice des acteurs impliqués (Dhanaraj et Parkhe, 2006). Cantú et al. (2010) montrent comment un intermédiaire de l'industrie a développé la performance de son réseau de distribution en améliorant ses infrastructures, en élargissant sa gamme de service, en connectant les différents acteurs du réseau. Hiesse et al. (2009) n'apportent pas d'éléments permettant de supposer qu'une configuration avec un intermédiaire est plus performante qu'une relation sans intermédiaire.

Nous inférons alors l'hypothèse de recherche **H<sub>6</sub>**: « **le rôle de l'intermédiaire non institutionnel impacte positivement la performance des TPE notamment les recettes des clandos en coopération.** »

Qu'est-ce qu'un intermédiaire non institutionnel ? Nous tenterons de donner une définition contextuelle. Un intermédiaire non institutionnel n'est pas, un intermédiaire institutionnel comme l'Etat. Il peut être une personne physique ou morale qui ne détient pas une autorité qui lui est conférée par une loi, ni un règlement encore moins par un contrat. Pour Salvetat et 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* ». Il n'est pas investi d'un pouvoir public. Dans notre contexte, c'est une personne physique privée qui jouit d'une relative popularité dans le quartier d'implantation de l'activité, par son activisme associatif, son activité précédente commerciale, sportive etc. L'intermédiation, de nature privée, a longtemps été assurée par des entreprises dont les dirigeants étaient des leaders charismatiques (Leroux et al., 2014). Les auteurs soutiennent que ce rôle de facilitation est souvent dévolu à des acteurs (publics ou privés) occupant des positions de leaders locaux. L'intéressé est au chômage pour la majorité de cas rencontrés et il a trouvé une opportunité pour développer une activité de régulation entre clandos. 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 et autres. La proposition de ce service a démarré spontanément et bénévolement par 1 ou 2 individus, habitant le quartier où s'est implantée l'activité. Ils n'ont pas accepté ces différentes nuisances. Ils ont proposé ce service qui a

trouvé l'assentiment des clandos. Ces derniers ont par entente, rémunéré le dit service. La raison d'être un intermédiaire privé étant la recherche de profits, il est logique qu'il exploite sa position au sein du réseau relationnel pour capter la rente (Kogut, 2000). Ce qui n'est pas sa fonction. Il doit normalement avoir pour objectif de générer la rente sans pour autant chercher à l'approprier (Winch et Courtney, 2007). Les clandos trouvent que l'intermédiaire règle effectivement un certain nombre de problèmes dans ce secteur d'activités. Il a entre autres amélioré la fluidité des rotations des véhicules. Aucun contrat ne lie cet acteur aux clandos à part, sa rémunération et sa reconnaissance par tous comme un arbitre ou un régulateur. L'intermédiaire non institutionnel 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 et être objectif pour pouvoir prendre de bonnes décisions surtout en cas de conflit entre clandos. La présence d'un intermédiaire semble important dans une relation d'affaire. Cependant, sa présence n'est pas toujours nécessaire. Par exemple dans le secteur de la distribution, l'éventualité de la disparition d'une grande partie des intermédiaires était évoquée (Pitt et al., 1999). Mudambi et Aggarwal (2003) estiment qu'il n'y avait pas de place dans la révolution de ce secteur, pour les intermédiaires.

### **1.3. Ancrage théorique: théories de la justice et de l'équité**

L'intermédiaire dans la coopération doit être neutre et avoir une certaine éthique notamment être indépendant et impartial ce qui renforcera la confiance des acteurs en ce dernier (Klerkx et Leeuwis, 2008), juste et équitable pour bien réguler et bien arbitrer les relations dans l'activité de clando. Nous mobilisons à cet effet la théorie de la justice et de l'équité. Le climat éthique est défini comme « *l'ensemble des perceptions partagées de ce qui est un comportement éthiquement correct et de la manière dont les problèmes éthiques devraient être traités dans une organisation* » (Victor et Cullen, 1988). C'est l'ensemble des normes et des valeurs établies servant pour limiter ce qui est moralement juste ou injuste, bon ou mauvais dans un contexte organisationnel donné. Il comprend, au-delà de la notion de justice, d'équité et de support perçus, des valeurs éthiques qui orientent les individus vers les bonnes conduites à adopter au sein de l'organisation (Trevino et al., 2006; Victor et Cullen, 1987; Victor et Cullen, 1988). Un climat éthique peut être sans intérêt en présence d'un climat bienveillant prônant des liens de convivialité et des relations informelles largement affectives et empathiques (Wimbush et Shepard, 1994). Wispé (1986): « L'objet de l'empathie est la compréhension de l'autre. L'empathie comme la capacité et la tendance à partager et à

comprendre les états internes des autres (Zaki et Ochsner, 2012). C'est par l'échange, le dialogue, le consensus et la négociation que les acteurs sociaux développent une compréhension de ce qui est juste et acceptable (Reynaud, 2004). L'auteur retient qu'il s'agit moins pour les acteurs de maximiser leurs utilités individuelles que de bâtir une règle juste et acceptable par les différentes parties.

Nous inférons alors l'hypothèse de recherche **H<sub>7</sub>**:« **L'empathie de l'intermédiaire non institutionnel envers les clandos est leur lien dans la coopération.** »

L'idée de base que nous voulons vérifier est que la justice et l'équité contribuent positivement à renforcer le lien entre l'intermédiaire non institutionnel et les clandos pour améliorer le fonctionnement du réseau coopératif afin d'améliorer les recettes des clandos. Les régulateurs sont plus attentifs à la transparence, aux règles, à l'équité, à la neutralité de compétition et à la responsabilité. L'objectif de la régulation est d'empêcher l'échec du secteur ou l'anarchie en gérant efficacement les crises. Nous nous posons la question comme Rawls (1971), de la justice dans le fonctionnement d'une coopération entre TPE avec un intermédiaire, c'est-à-dire la manière dont il convient de la disposer ou de l'organiser pour que l'intermédiaire soit considéré comme légitime par ceux qui sont appelés à se plier à ses règles (les clandos). Si la justice doit être la première vertu des institutions sociales, c'est parce que les citoyens d'une société libre ne pourraient avoir l'obligation d'obéir à un ordre injuste (Rawls, 1989). L'équité implique des sensations et des perceptions et c'est toujours un processus comparatif. Le concept du juste dans la théorie de l'équité, présupposent que nous devons déterminer quels sont les critères de répartition des fruits de notre coopération sociale en partant de l'idée que nous sommes, a priori, tous des égaux moraux, ce qui veut dire que nous avons tous une même capacité à les utiliser et une même dignité à recevoir quelque chose des fruits de cette coopération. Nous nous devons une égalité de respect, tout le monde doit avoir des chances équitables, tout le monde doit être traité d'une manière correcte, mais les méritants auront plus que les déméritants, les meilleurs auront plus que les moins bons. Rawls soutient que la société est « *un système équitable de coopération à travers le temps, d'une génération à l'autre, dans lequel ceux qui sont engagés dans la coopération sont considérés comme des citoyens libres et égaux et comme des membres normalement coopérants de la société pendant leur vie entière* ». La théorie de l'équité de Adams (1965), s'intéresse aux perceptions qu'ont les gens au sujet de comment ils sont traités en les comparant aux autres. Le modèle de théorie de la justice est lié aux biens sociaux premiers qui sont la liberté et les opportunités, le revenu et la richesse, les pouvoirs et les bases sociales du respect de soi qui sont nécessaires à

toute possibilité offerte aux gens d'être libre. La justice relève de l'inviolabilité d'une personne. Les résultats des études sur la justice montrent que la justice distributive a tendance à expliquer les facteurs personnels et la justice procédurale explique les aspects liés à l'organisation. Nous allons distinguer trois dimensions de la justice organisationnelle. La dimension distributive: repose sur une évaluation de l'équité perçue qui peut être décrite comme un jugement en deux étapes. L'individu compare d'abord ses contributions à ses avantages obtenus, ce qui est désigné par équité. Ensuite il compare le ratio d'équité interne au regard des expériences passées et/ou des solutions proposées par d'autres entreprises, l'équité externe. La justice distributive concerne généralement les employés d'une organisation qui reconnaissent leurs droits naturels d'être traité justement, équitablement et avec respect. Elle a un grand impact sur la satisfaction liée à la paye (Folger et Konovsky, 1989; McFarlin et Sweeney, 1992) et la satisfaction au travail (McFarlin et Sweeney, 1992); la justice procédurale concerne les méthodes utilisées par l'entreprise pour aboutir à la distribution des ressources organisationnelles. Elle s'intéresse à la participation au processus de prise de décision, à la participation à la décision, à l'accessibilité des salariés aux responsables, à la rapidité de traitement des problèmes des salariés, à la flexibilité, à la capacité de l'entreprise à s'adapter aux demandes des salariés. La justice procédurale implique de traiter les gens de manière juste, logiques, transparentes et correctement considérer leurs vues et besoins. Elle tend à affecter l'engagement organisationnel des employés (Folger et Konovsky, 1989; McFarlin et Sweeney, 1992), la négociation avec leurs superviseurs (Folger et Konovsky, 1989) et l'évaluation des supérieurs par les subordonnés (McFarlin et Sweeney, 1992). Ces derniers notent que les justices procédurale et distributive interagissent pour prédire les résultats organisationnels. La justice interactionnelle de Bies et Moag (1986) met en exergue les variables tel que l'explication et la justification par l'entreprise des décisions prises à l'encontre du salarié, l'honnêteté qui est la manière avec laquelle le salarié perçoit les informations qui lui sont fournies, la politesse qui est le respect et la courtoisie que les dirigeants ont à l'égard des salariés, les efforts perçus par le salarié sur les efforts fournis par l'entreprise pour résoudre son problème, l'empathie qui est le degré d'attention accordé par les dirigeants de l'entreprise au salarié. Dans l'échange social, un traitement équitable crée chez un individu, un sentiment d'obligation qui favorise des comportements fonctionnels (Cropanzano et al., 2002). L'intégration des perceptions de justice chez les acteurs, évalue l'équité du traitement reçu par les tierces personnes (El Akremi et al., 2006; Kray et Lind, 2002; Lamertz, 2002). Liu et al. (2012) trouvent que les perceptions

mutuelles de justice déterminent la performance de la relation. Alors que l'injustice est vécue comme une transgression morale motivant l'insatisfaction et la non-coopération (Colquitt et al., 2003). Les trois dimensions de la justice passées en revues justifient le lien entre les clandos et l'intermédiaire non institutionnel car ce dernier régule l'activité avec des règles et procédures en les considérant conformes, sans parti pris et en veillant au traitement équitable des clandos.

Nous inférons alors l'hypothèse **H<sub>8</sub>**:« **Le comportement juste et équitable de l'intermédiaire non institutionnel, le lie aux clandos dans la coopération** »

Dari (2009) dans le secteur du prêt-à-porter, a montré la nécessité de l'intervention d'un acteur central qui possède une certaine légitimité auprès des entreprises, pour dessiner les grandes lignes directrices de la stratégie globale. Il note que le pouvoir des acteurs intermédiaires semble limité, et leur place au sein de la filière n'est pas encore considérée comme légitime. La gouvernance formée par un tiers interne à la filière par le partage de croyances et de représentations, le légitime (Dari, 2009). L'auteur soutient que l'impact de l'acteur-tiers sur la définition du périmètre de la coopération jugé pertinent par chacune des entreprises du secteur est directement fonction de son expertise et de sa légitimité dans les domaines concernés. Pour Baumard (2006), un tiers extérieur représente donc une garantie suffisante d'impartialité dans la présentation de la situation commensale et interdépendante, surtout la stratégie agglomérée, au sens d'Astley et Fombrun (1983). Les acteurs tels que les clients institutionnels, les collectivités publiques territoriales, les établissements publics et organismes professionnels et associations sont investis d'un pouvoir public qui légitime cette intermédiation (Salvetat et Géraudel, 2011). L'Etat est souvent pris comme un acteur-tiers institutionnel qui incite chaque concurrent à faire évoluer son propre positionnement et ses attentes pour basculer de l'individuel vers le collectif. Il jouit d'une légitimité et d'un leadership naturels que nous pouvons qualifier de «légitimité régaliennne ou institutionnelle» et de «leadership régalien ou institutionnel». Leroux et al. (2014) soutiennent que les contraintes liées à la fonction de l'intermédiaire conditionnent la légitimité de son action. Ils ajoutent qu'il doit également sa légitimité au fait qu'à aucun moment, il ne s'approprie les gains de la collaboration. Nooteboom (2005) explique que la légitimité de l'intermédiaire provient de sa présence depuis le début de l'activité. Il a alors la possibilité de construire des liens durables.

Nous inférons alors l'hypothèse **H<sub>9</sub>**:« **Le comportement juste et équitable de l'intermédiaire non institutionnel légitime son rôle dans la coopération.** »

## 2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

Cette recherche se fonde sur une étude de terrain auprès de 5 réseaux de clandestins (soit 50 clandestins) et de 2 intermédiaires non institutionnels (sur les 5) qui régulent ce secteur d'activités. Notre posture épistémologique suit le courant réductionniste dont l'intention est de réduire les idées dans un petit, discret ensemble à tester, tel que les variables qui conçoivent des hypothèses et des questions de recherche (Creswell, 2014). La méthode mobilisée est de l'étude empirique est quantitative. Elle est basée sur deux questionnaires, administrés respectivement aux 50 clandestins et aux 2 intermédiaires. Notre approche est un regard croisé entre les clandestins et les intermédiaires pour mieux contribuer à définir le rôle de l'intermédiaire non institutionnel dans le fonctionnement de la coopération entre clandestins et à montrer son impact dans la relation de coopération (Baribeau et Germain, 2010). La technique que nous utilisons pour le traitement des données est le test de contingence du khi-deux en croisant les variables qualitatives deux à deux (cf. tableau n°1). Notre objectif est de vérifier si les hypothèses  $H_i$  sont vérifiées ou non. Il n'est pas question de chercher les liens de causalité. Nous retenons à cet effet trois seuils de significativité pour accepter ou rejeter une relation d'indépendance. Celle-ci est très significative si le risque d'erreur  $\alpha$  est inférieur ou égal à 1%. Elle est significative si  $\alpha$  est compris entre 1% et 5% ; et elle est peu significative si  $\alpha$  est compris entre 5% et 10%. Elle n'est pas significative si  $\alpha$  est supérieur à 10%. Nous utilisons également la comparaison par les moyennes lorsque l'une des variables croisées est quantitative et la carte factorielle pour confirmer les résultats des tests par la proximité des modalités des variables qualitatives croisées. Les différents tableaux de contingence ont relativement respecté la condition de Cochran où les effectifs pour deux modalités croisées sont positifs et supérieurs à 5 pour 80% des cas. Dans le cas contraire nous avons agrégé deux modalités proches pour respecter cette condition. Les expériences, études et la méthode analytique générale utilisent la formule de z-score par intervalle de confiance standard d'une distribution normale, pour déterminer la taille de l'échantillon (Keppel et Wickens, 2004). Pour une méthode empirique, la taille d'échantillon est d'au moins 30 individus. La taille de l'échantillon exigée se rapproche d'une distribution normale avec un niveau de confiance de 95%. Elle varie généralement de 5 à 30 participants (Cohen et al., 2003). Nous avons enquêté sur le terrain en administrant un questionnaire de 60 questions à 50 clandestins et un questionnaire de 39 questions administrés à 2 intermédiaires. Nous présentons dans les sections suivantes, l'étude empirique avec les synthèses du recueil des données, les variables et leur opérationnalisation enfin un modèle empirique hypothétique de la coopération avec



intermédiaire non institutionnel, les données de l'étude synthétisées et le modèle hypothétique qui sera testé par le biais des hypothèses de recherche.

## **2.1. Données de l'étude et synthèse après dépouillement**

Notre étude porte sur un cas multi-sites du secteur de transport suburbain. Le clando est une activité individuelle exercée directement par le propriétaire d'un véhicule ou par un employé sous contrat ou pas. L'existence des quartiers sous intégrés a offert une opportunité aux 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 leur absence sont: l'état défectueux des voies; l'insécurité qui y règne; ou les contrôles de police; ou encore l'éloignement de ces zones qui ne sont pas rentables pour les taxis conventionnels. La zone d'étude que nous retenons est la commune d'Owendo qui a été érigée en commune de plein exercice en 1996 et elle a été subdivisée en deux (2) arrondissements en 2012. Elle jouxte la ville de Libreville au sud et abrite environ 75 000 habitants au recensement de 2016<sup>1</sup>. La commune d'Owendo abrite cinq (5) sites de stationnement où exercent les clandos. Ils sont situés aux lieux-dits Carrefour Agoungou (20 clandos), Carrefour SNI (50 clandos), Pédiatrie (20 clandos), Cité SNI (15 clando) et Akournam (35 clandos). Nous comptons environ 140 clandos dans la commune. Le fonctionnement de cette activité se résume à un stationnement des 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 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 de 100 à 300 Fcfa en fonction de la distance et des heures. Au delà de 21h, le prix double. Les clients peuvent proposer plus que le prix normal, « il mise ». Une personne régule le fonctionnement du stationnement et de l'activité. Elle peut être commise d'office en fonction de son leadership et de son activisme social dans le quartier. Il travaille à son propre compte dans la majorité des cas mais les autorités municipales connaissent son existence et l'utilisent pour faciliter les relations entre la Mairie et les clandos. Mais il n'y a pas de lien hiérarchique, ni une relation d'employé à employeur entre l'intermédiaire non institutionnel et la Mairie. En ce qui concerne cette recherche, les

---

<sup>1</sup> Source : Direction générale de la statistique et de la prospective 2016.

intermédiaires non institutionnels sont des personnes physiques. Ils sont rémunérés par l'entente entre les clandos, 300 ou 500 Fcfa par clando et par jour.

Les données primaires ont été collectées sous la base d'un questionnaire administré en face à face pour 20% des clandos car ils avaient des niveaux scolaires qui ne leur permettaient pas de répondre seuls et des difficultés à comprendre les questions. Les 80% restant avaient au moins le niveau de terminale. Nous avons interrogé 50 clandos dans les différents sites sur un total de 140, soit un échantillon d'environ 36% de la population de clandos. Cette taille de l'échantillon est largement suffisante avec un niveau de confiance de 90% et une probabilité de réalisation positive de 50%, la marge d'erreur est alors de 9,4% inférieure à 10% donc notre échantillon est fiable. L'administration des deux questionnaires (aux clandos et aux intermédiaires) s'est déroulée entre le 23 décembre 2016 et le 3 janvier 2017. Nous avons interrogé 2 intermédiaires sur les 5. L'échantillon des clandos a été choisi aléatoirement mais certains conducteurs se sont méfiés et ont refusé de répondre. Après enquêtes in situ, nous résumons les informations recueillies à trois (3) niveaux.

## **2.2. Synthèse de données terrain sur les clandos**

Tous les conducteurs possèdent un permis de conduire. La moyenne d'âge est de 31 ans et 62% ont moins de 30 ans et 36% ont plus de 40 ans; 98% de véhicules utilisés sont assurés. Les conducteurs travaillent en moyenne 6 jours sur 7 et 13h par jour. 50% des conducteurs sont propriétaires de leur véhicule et 50% sont employés (dont 63% ont un lien de parenté avec le propriétaire et 85% ont un contrat de travail). Le chiffre d'affaires quotidien moyen est de 18 250 Fcfa. Dix nationalités œuvrent dans ce secteur: gabonaise, camerounaise, ivoirienne, malienne, burkinabé, béninoise, nigérienne, sao-toméenne, ghanéenne et sénégalaise.

## **2.3. Synthèse de données terrain sur la coopération vue par les clandos**

Tous les conducteurs reconnaissent qu'il existe des règles qui régissent leur activité dont la principale est « le chargement de clients respecte l'ordre d'arrivée au lieu de stationnement ». Cependant, 52% reconnaissent tricher avec cette règle donc ils développent un comportement opportuniste. 70% des conducteurs reconnaissent opérer en coopération (dont 34% trouvent que la concurrence domine la coopération et 66% pensent l'inverse), 16% des conducteurs coopèrent uniquement et 14% se concurrencent uniquement. Cette coopération se passe en quasi permanence « 70% des clandos disent coopérer occasionnellement et 97% sont en

concurrence tout le temps ». La coopétition porte sur la position de stationnement pour 97% de répondants, sur le prix pour 61%, sur les recettes pour 49%, sur les heures de travail pour 49%, sur la sécurité et le confort du client pour 39%. Les clandos ne se font pas confiance dans leur activité pour 85% des répondants.

#### 2.4. Synthèse de données terrain sur l'intermédiaire vue par les clandos

Concernant l'intermédiaire, 97% de clandos déclarent l'avoir trouvé en place et qu'ils sont satisfaits de ses prestations avec un note moyenne de 6/10. 46% des répondants estiment qu'il a un rôle de facilitateur, 35% de coordinateur et 31% de contrôleur. Ils estiment que l'intermédiaire tient son autorité de l'entente entre eux et lui, à 42%, de la Mairie, à 30%, de tous les conducteurs uniquement, à 29%, de son leadership charismatique, à 21%. 61% des clandos pensent que l'intermédiaire leur permet de coopérer entre eux, de résoudre les problèmes et les conflits pour 46% et d'améliorer l'activité pour 19%. Sur la performance, 40% des clandos estiment que l'intermédiaire leur permet de garder le même chiffre d'affaires, 37% pensent qu'il permet de diminuer leur recette et 24% estiment qu'il permet d'augmenter leur recette. Les caractéristiques de la relation entre conducteurs et intermédiaire sont basées à 46% sur le respect ou la considération, à 46% sur la justice et l'équité, à 17% sur la confiance, à 15% sur la prise d'initiatives, à 13% sur le contrôle, à 13% sur la fidélité, à 11% sur la motivation et à 8% sur l'adaptation à la situation. Pour améliorer leur performance, 75% des répondants estiment qu'il faut réduire le nombre de clandos et 17% proposent d'enlever l'intermédiaire. En cas de suppression de l'intermédiaire, 11% des conducteurs estiment que leur chiffre d'affaires diminuerait, 23% estiment que leur CA resterait constant et 56% estiment que leur CA augmenterait. Sur la barrière à l'entrée, 70% des répondants estiment que l'entrée du secteur est libre et 11% la refuseraient aux nouveaux entrants.

#### 2.5. Variables et opérationnalisations

Nous présentons les variables retenues et leur opérationnalisation dans le tableau n°1.

**Tableau n°1: Variables et modalités**

Variables	Explications des variables	Modalités
Ajout_Retrait	Elle indique l'avis du conducteur pour augmenter ses recettes.	-Enlever certains véhicules; -Ajouter des véhicules; -Enlever l'intermédiaire; -Supprimer l'intermédiaire
Alliance	Elle donne les types d'alliances possibles que les conducteurs de taxi suburbain utilisent dans leur	-Coopération; -Compétition;

Variables	Explications des variables	Modalités
	secteur.	-Coopétition.
Autorité	Elle indique l'origine de l'autorité et la légitimité de l'intermédiaire.	-Mairie; -Tous les clandos ; - Entente clandos et intermédiaire ; - Leadership de l'intermédiaire ; -Charisme de l'intermédiaire.
Barriere	Elle indique si les conducteurs ont une stratégie en groupe ou individuellement pour empêcher l'accès au secteur à d'autres.	-Libre entrée; -Refuser l'entrée.
Caractère Rel.	Elle donne les caractéristiques de la relation entre l'intermédiaire et les conducteurs.	-Confiance; - Justice et équité; - Fidélité;-Respect et considération;- Négociation; - Participation à la décision
Efficacité	Elle indique qui a créé les règles qui régissent l'activité et précise si elles sont efficaces.	-Intermédiaire; - Mairie; -Préexistant.
Dominer	Elle indique l'avis du conducteur sur la domination de la concurrence par rapport à la coopération dans la relation de coopération.	-Oui; -Non
Object_Concu. Object_Coopé.	Elles indiquent sur quoi porte le type d'alliance.	-Position de stationnement; -Prix du trajet; -Sécurité et Confort du client; -Heure de travail; -Recette; -Etat du véhicule; -Relation avec le client
Remplacement	Elle indique la confiance qu'un conducteur peut placer en un autre conducteur en lui prêtant son véhicule pour le remplacer.	- Oui, j'ai confiance; -Non je n'ai pas confiance;
Rendement	Elle indique si la présence de l'intermédiaire impacte sur la recette.	-Augmenter la recette; -Diminuer la recette; -Avoir la même recette
Sans	Elle indique l'impact sur la recette du conducteur si l'intermédiaire n'existait pas pour réguler l'activité.	-Augmenter la recette -Diminuer la recette -Avoir la même recette
Tricher	Elle indique le comportement opportuniste d'un conducteur quand il triche sur la principale règle de respecter l'ordre d'arrivée.	-Oui; -Non
Type	Elle caractérise l'intermédiaire.	-Facilitateur; -Coordinateur; -Contrôleur; -Architecte ou initiateur.

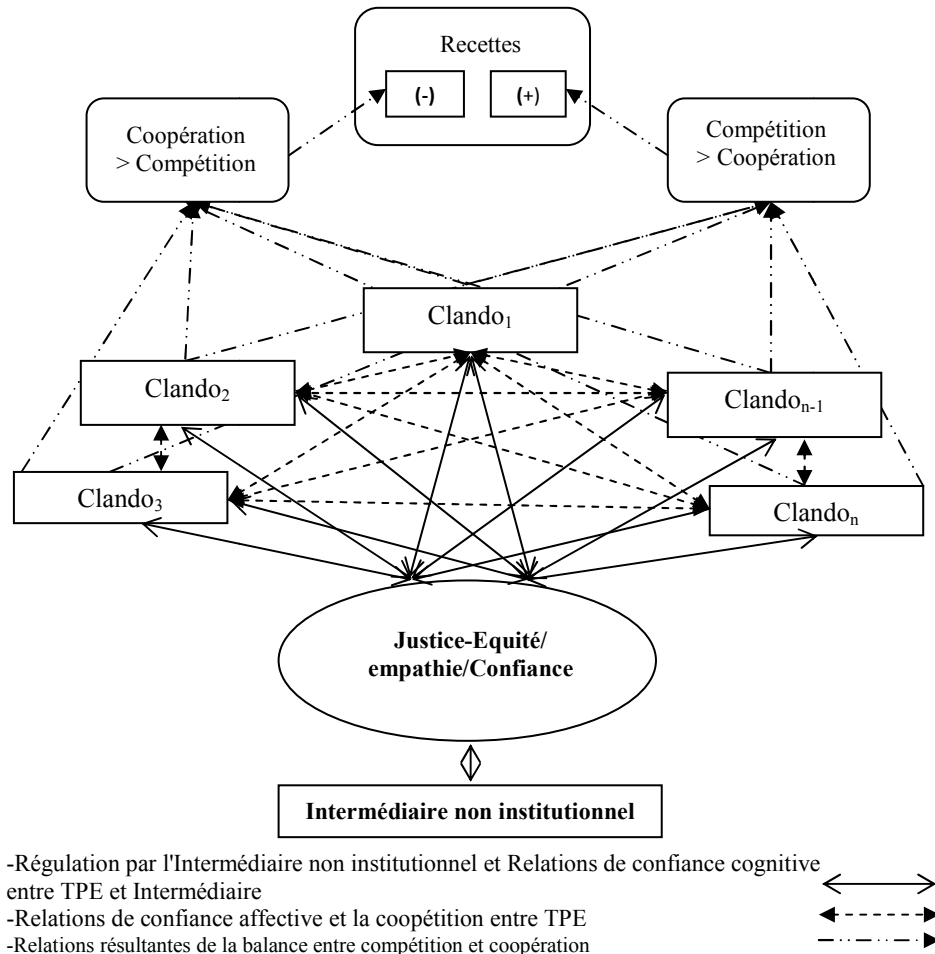
**Source** : Auteur janvier 2017.

## 2.6. Modèle empirique de la coopération intermédiaire

Ce modèle hypothétique (cf. figure n°1) suggère que la coopération régulée entre clandos porterait sur la position de stationnement, le prix du trajet, la recette, les heures de travail, la sécurité et le confort du client, la relation au client et/ou l'état du véhicule. Le lien entre l'intermédiaire non institutionnel et les clandos serait basée sur la confiance, l'empathie et/ou la justice et l'équité. La confiance entre clandos favoriserait la coopération. L'intermédiaire non institutionnel pourrait équilibrer la concurrence et la coopération. Si la coopération l'emporte sur la concurrence alors les recettes des clandos diminueraient. Sinon, elles

augmenteraient. L'intermédiaire non institutionnel serait facilitateur, contrôleur et/ou coordinateur. D'autres impacts de l'intermédiaire non institutionnel sur la coopération sont implicites et n'apparaissent pas dans ce modèle notamment sur le comportement opportuniste des clandos, sur la barrière à l'entrée du secteur d'activité et sur la légitimité de l'intermédiaire.

**Figure n°1:** Modèle empirique de coopération avec intermédiaire non institutionnel



**Source :** Auteur janvier 2017.

### 3. RESULTATS ET DISCUSSIONS.

Les résultats se résument aux conclusions des tests d'indépendance du khi-2 avec croisement des variables du tableau n°1. Fernandez et al. (2010) soutiennent qu'il est difficile de mesurer la coopération voire impossible de trouver une mesure globale. Notre objectif est de vérifier si les hypothèses empiriques sont vérifiées ou non, sans chercher les liens de causalité.

### 3.1. Résultats de la recherche

Nous présentons les traitements et les conclusions des tests d'hypothèses dans le tableau n°2 ci-après. En effet, les traitements ont été effectués avec le logiciel sphinx en croisant les variables deux à deux. Les tableaux de contingence obtenus des croisements de variables ont facilité les tests du khi-deux, qui ont été complétés, le cas échéant, par des cartes factorielles.

**Tableau n°2: Conclusions des tests**

Hypothèses	Dépendance des relations	Conclusions ou résultats
H <sub>1</sub> : « La confiance des clandos à l'intermédiaire non institutionnel favorise la coopération. »	Variables croisées: «Caractère Rel» et «Dominer» La dépendance n'est pas significative au risque de 5%. $\chi^2=3,51$ , ddl=4, $p=0,47$ .	Rejet de H <sub>1</sub> . Le résultat n'est pas significatif. La confiance à l'intermédiaire non institutionnel ne favorise pas la coopération. En effet, tous les clandos pensent que c'est son comportement juste et équitable et son empathie qui la favorise.
H <sub>2</sub> : « l'intermédiaire non institutionnel favorise l'équilibre entre coopération et compétition. »	Variables croisées: «Alliance» et «Dominer» La dépendance est très significative au risque de 5%. $\chi^2=40,1$ , ddl=6, $p<0,0001$ . Le % de variance expliquée: 39,3%.	Rejet de H <sub>2</sub> . l'intermédiaire non institutionnel ne favorise pas l'équilibre entre coopération et compétition. Dans la relation de coopération dans ce secteur, 61% des clandos estiment qu'ils sont plus en coopération entre eux, qu'en concurrence. La carte factorielle confirme ce résultat par la proximité des modalités «Coopération et compétition», «Coopération» et «Intermédiaire».
H <sub>3</sub> : « l'intermédiaire non institutionnel joue le rôle de facilitateur, de coordinateur et/ou de contrôleur. »	Variables croisées: «Alliance» et «Type». La dépendance est significative au risque de 10%. $\chi^2=12,7$ , ddl=8, $p=0,098$ . Le % de variance expliquée: 13%.	Acceptation de H <sub>3</sub> . l'intermédiaire non institutionnel joue à la fois le rôle de facilitateur, de coordinateur et de contrôleur. Cependant son rôle de facilitateur favorise la coopération. Son rôle de contrôleur favorise la coopération et son rôle de coordinateur favorise la compétition. La carte factorielle confirme ce résultat car la proximité couplées des modalités «Facilitateur» avec «Coopération»; «Contrôleur» avec «Coopération» et «Coordinateur» avec «Compétition».
H <sub>4</sub> : « l'intermédiaire non institutionnel réduit la barrière à l'entrée du secteur des clandos. »	Variables croisées: «Barriere» et «Efficacite». La dépendance est très significative au risque de 5%. $\chi^2=54,01$ , ddl=6, $p<0,0001$ . Le % de variance expliquée: 53%.	Acceptation de H <sub>4</sub> . L'intermédiaire non institutionnel réduit la barrière à l'entrée du secteur d'activité. Ce résultat est conforme avec l'opinion de la grande majorité des clandos qui estiment l'entrée dans ce secteur d'activité est libre. La carte factorielle confirme la proximité entre les modalités «Intermédiaire» et «Libre Tout le monde peut travailler».
H <sub>5</sub> : « l'intermédiaire non institutionnel réduit le comportement opportuniste »	Variables croisées: «Tricher» et «Efficacite» La dépendance	Rejet de H <sub>5</sub> . Le résultat n'est pas significatif. Les clandos trichent de temps en temps en ne respectant pas la règle. Donc, l'intermédiaire

Hypothèses	Dépendance des relations	Conclusions ou résultats
des clandos. »	n'est pas significative au risque de 5%. $\chi^2=0,77$ , $ddl=2$ , $p=0,68$ .	ne réduit pas le comportement opportuniste dans ce secteur.
H <sub>6</sub> :« le rôle de l'intermédiaire non institutionnel impacte positivement la performance des TPE notamment les recettes des clandos en coopération. »	Variables croisées: «Sans» et «Rendement». La dépendance est significative. $\chi^2=10,6$ , $ddl=4$ , $p=0,03$ . Le % de variance expliquée: 8,80%	Acceptation mitigée de H <sub>6</sub> . Le rôle de l'intermédiaire non institutionnel impacte positivement les recettes des clandos. La carte factorielle confirme ce résultat par la proximité des modalités «Augmenter la recette», «Avoir la même recette». Mais ce résultat est en contradiction avec l'opinion générale des clandos qui estiment que l'intermédiaire non institutionnel permet uniquement de stabiliser leurs recettes.
H <sub>7</sub> :« L'empathie de l'intermédiaire non institutionnel envers les clandos est leur lien dans la coopération. »	Variables croisées: «Caractère Rel» et «Alliance». La dépendance est très significative. $\chi^2 = 32,87$ , $ddl=16$ , $p=0,008$ . Le % de variance expliquée: 27,4%	Acceptation de H <sub>7</sub> . L'empathie de l'intermédiaire non institutionnel envers les clandos est le lien entre les deux types d'acteurs dans la coopération. C'est le respect, la considération et la recherche de leur bien-être par la recette qui favorisent la coopération.
H <sub>8</sub> :« Le comportement juste et équitable de l'intermédiaire non institutionnel, le lie aux clandos dans la coopération. »	Variables croisées: «Caractère Rel» et «Alliance». La dépendance est significative. $\chi^2=38,3$ , $ddl=24$ , $p=0,033$ . Le % de variance expliquée: 32%	Acceptation de H <sub>8</sub> . Le comportement équitable et juste de l'intermédiaire non institutionnel est le liant de la relation entre les deux types d'acteurs qui favorise la coopération.
H <sub>9</sub> :« Le comportement juste et équitable de l'intermédiaire non institutionnel légitime son rôle dans la coopération. »	Variables croisées: «Caractère-relation» et «Autorité» La dépendance est très significative au risque de 5%. $\chi^2=114,05$ , $ddl=12$ , $p=0,01$ . Le % de variance expliquée: 79,2%.	Acceptation de H <sub>9</sub> . Le lien entre les clandos et l'intermédiaire non institutionnel légitime son rôle dans la coopération. C'est-à-dire le respect ou la considération que l'intermédiaire témoigne aux conducteurs, son équité et sa justice dans la régulation de l'activité, renforce sa légitimité. Sa légitimité lui vient des clandos mais pas des autorités municipales comme nous pouvions le penser.

**Source** : Auteur janvier 2017.

### 3.2. Discussions des résultats

Nous discutons les résultats des conclusions de différents tests de contingence vues par le prisme des clandos et nous les croisons aux regards des intermédiaires non institutionnels qui les ont confirmées ou infirmées. Nous signalons au préalable que la coopération entre clandos porte principalement sur «la position de stationnement», «les prix des trajets» et «la sécurité et le confort du client».

- La confiance à l'intermédiaire non institutionnel ne favorise pas la coopération. Ce résultat n'est pas significatif et il est en contradiction avec ceux de Albert-Cromarias et Labarre (2016); de Trabelsi et Cheriet (2016); de Salvetat et Géraudel (2011); de Castaldo et Dagnino (2009); de Chin et al. (2008) et de Geindre (2005) qui, pour les uns, soulignent le rôle d'un intermédiaire, souvent institutionnel qui crée, maintient et garantit la confiance, stabilisatrice de la relation coopérative et les autres, notent l'importance de la confiance, un déterminant majeur de la réussite de la relation de coopération. Les intermédiaires interrogés infirment ce résultat car ils estiment que la confiance est le liant essentiel dans la régulation de la coopération.

- L'intermédiaire non institutionnel favorise la dissymétrie entre concurrence et coopération en faveur de la coopération. Ce résultat significatif est en accord : avec Bengtsson et Kock (2000) qui estiment qu'une des deux composantes de la coopération, la coopération, peut être gérée par un acteur intermédiaire; avec Mintzberg et al., (1999) qui arguent que « La rivalité peut rôder sous la surface de la coopération, cependant la coopération avoir le dessus et adoucir la rivalité »; avec Hamel et al. (1989) qui présentent la coopération comme une continuité de la concurrence; avec Geindre (2005); Dagnino et al. (2007); Hiesse et al. (2009); Fernandez et al. (2011, 2014); Salvetat et Géraudel (2011); Loubaresse et Pestre (2012), pour qui, l'intermédiaire influence la coopération. Les intermédiaires interrogés sur le terrain confirment ce résultat.

- L'intermédiaire non institutionnel joue à la fois le rôle de facilitateur, de contrôleur et de coordinateur ou médiateur. Ce résultat significatif est conforme à : House (1971), Miles et Snow et al. (1992), Geindre (2005) et Dawson (2007), qui prônent le rôle de facilitateur; Orléan (1994) qui prônent l'intermédiaire médiateur; Bengtsson et Kock (2000) qui prône l'intermédiaire coordinateur ou médiateur et contrôleur; Reynaud (2004) et Burt (1992) qui prônent entre autres l'intermédiaire contrôleur; Bitran et al. (2007) qui prônent l'intermédiaire coordinateur. Tous les intermédiaires interrogés confirment ce résultat quand ils définissent leur rôle dans cette activité. Mais ce résultat ne va pas dans le même sens que les approches de May (2011) et de Geindre (2005) qui prônent respectivement que l'intermédiaire est administrateur et architecte. En outre, nous avons obtenu deux autres résultats secondaires et significatifs à savoir que le rôle de facilitateur favorise la coopération, le rôle de contrôleur favorise plus la coopération et le rôle de coordinateur ou médiateur favorise plus la concurrence.



- L'intermédiaire non institutionnel réduit la barrière à l'entrée. Ce résultat significatif est en désaccord avec Hamel (1991). Il est en contradiction avec Tran (2007) qui estime qu'un réseau constitue une barrière à l'entrée. Ce résultat est en accord partiel avec Hiesse et al. (2009) et avec Cannatelli et Antoldi (2010) qui soulignent la capacité de l'acteur-tiers à protéger les entreprises des comportements stratégiques de leurs partenaires, l'intermédiaire n'est pas une barrière parfaitement imperméable. Les intermédiaires interrogés confirment ce résultat.

- L'intermédiaire non institutionnel ne réduit pas le comportement opportuniste des clandos. Ce résultat n'est pas significatif et il est en accord: avec Zaoual (2015) qui soutient que malgré la mise en réseau des entreprises et le recours à l'acteur-tiers, des comportements opportunistes de la part d'une des parties prenantes qui se sentent menacés par les actions collectives persistent. L'auteure ajoute que par crainte de perdre un contrat ou un avantage, une des parties prenante devient difficilement remplaçable ce qui peut augmenter les risques qu'il fasse preuve d'opportunisme; avec Dari (2009) qui note que certains questionnements émergent sur la capacité de l'acteur-tiers à s'assurer une position forte et durable, notamment en limitant le risque potentiel d'opportunisme de la part des entreprises; avec Noireaux et Poirel, (2014) qui soulignent le fait que les associations (acteurs- tiers) peuvent difficilement sanctionner les manquements et les comportements opportunistes.

Damsgaard et Lyytinen (2001) ont révélé les limites de l'acteur-tiers comme « institution d'intermédiation » dans le cadre de ces stratégies collectives. Les intermédiaires interrogés infirment ce résultat.

Par contre, notre résultat est en contradiction : avec Orléan (1994) qui indique qu'un intermédiaire peut prévenir les comportements opportunistes du trustee, en mettant en place, entre autres, des moyens de pressions; avec Reynaud (2004) qui note que pour lutter contre des comportements opportunistes, il faut contrôler en assurant le maintien des règles et en luttant contre la déviance; avec Baumard (2006) qui soutient qu'un intermédiaire protège du comportement opportuniste; avec la définition de la confiance de Bornarel (2007) qui pense que la confiance est une anticipation à faire renoncer à l'opportunisme.

- Le rôle de l'intermédiaire non institutionnel favorise l'amélioration des recettes des clandos. Ce résultat significatif est en accord avec Cantú et al. (2010). Les intermédiaires interrogés confirment ce résultat car ils estiment qu'ils concourent à améliorer les performances des clandos autrement, leur présence ne serait pas justifiée. Par contre, la grande majorité des

clandos estiment que l'intermédiaire non institutionnel, leur permet uniquement de stabiliser leurs recettes.

- Les sens de la justice et de l'équité et, l'empathie de l'intermédiaire non institutionnel dans la régulation des clandestos, favorise la relation de coopération. Ce résultat significatif est en conformité avec celui de Graen et Uhlbien (1995) sur le respect mutuel. Il est respectivement en accord avec les approches de Baumard (2006) et de Zenger et Folkman (2002) qui notent l'impartialité et l'intégrité de l'intermédiaire. Ce résultat rejoint Wimbush et Shepard (1994) qui estiment que l'affection et l'empathie suffisent dans une relation sans recourir à l'éthique. Le lien entre intermédiaire non institutionnel et les clandestos, dans notre contexte, ne se fonde donc pas sur la confiance. Les intermédiaires interrogés sur le terrain infirment ce résultat en mettant en avant la confiance. Ces derniers vont dans le sens de Tyler et DeGoey (1996) qui considèrent que le partenaire d'échange est digne de confiance dans la mesure où il l'aide, par ses comportements équitables et respectueux, à développer et à maintenir une identité et une image de soi positives au sein d'une communauté partageant des règles, normes et valeurs communes (Fukuyama, 1995).

- Le lien entre les clandestos et l'intermédiaire non institutionnel (basé sur l'équité, la justice et l'empathie) renforce sa légitimité. Ce résultat significatif est en accord : avec ce que Faure (2003) soutient, sur le respect et les interactions; avec Hiesse et al. (2009) qui soutiennent que l'acteur-tiers semble détenir une certaine légitimité aux yeux des membres du réseau pour assurer ce rôle. Mais les auteurs utilisent le lien de la confiance or dans notre contexte, ce sont d'autres liens. Les intermédiaires interrogés infirment ce résultat en notant que seule la confiance renforce leur leadership charismatique et leur légitimité.

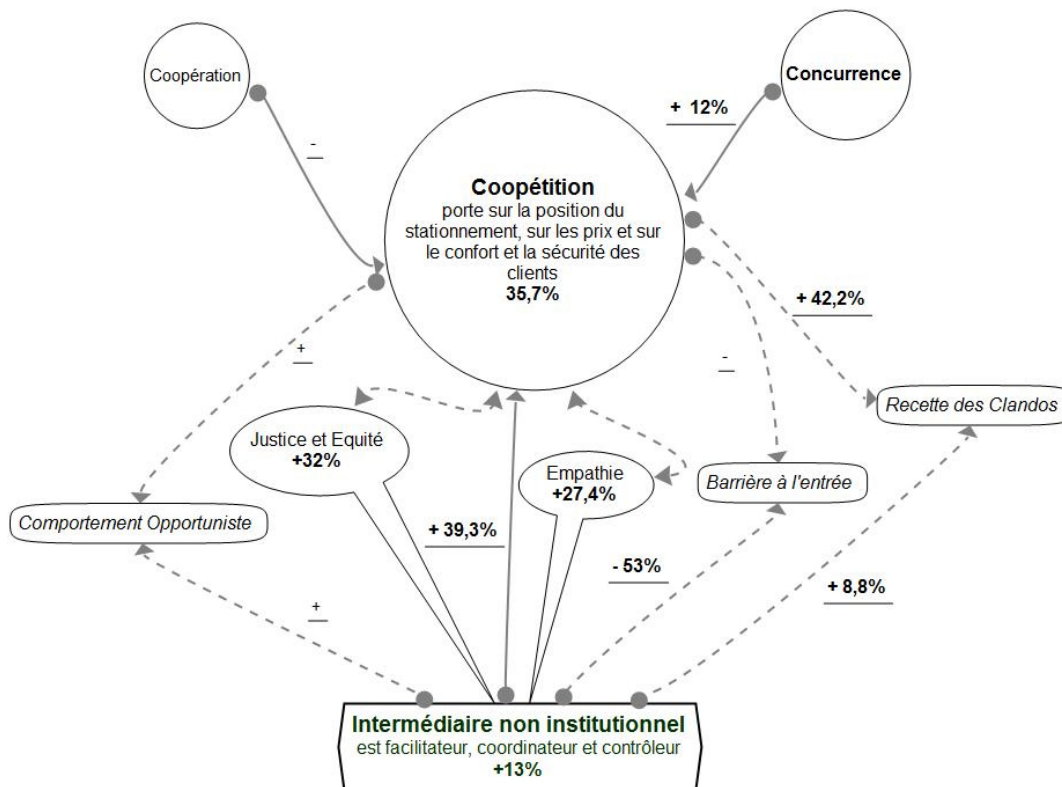
En outre, il est intéressant d'avoir les retours des clandestos et des intermédiaires dans le cas de la suppression de l'intermédiaire non institutionnel. Comme l'ont déjà supposé Pitt et al. (1999), qu'advierait-il de la coopération? 17% de clandestos souhaitent la suppression de l'intermédiaire non institutionnel donc il ne serait pas indispensable comme le pensent Mudambi et Aggarwal (2003). Les clandestos estiment que la coopération serait toujours dissymétrique, la coopération dominerait toujours la compétition et les recettes des clandestos augmenteraient. Ce résultat n'est pas significatif statistiquement. Les intermédiaires interrogés à ce sujet estiment qu'il y aura de l'anarchie dans le secteur donc une baisse des résultats des clandestos. Nous observons dans la même veine que Zaoual (2015) que les acteurs-tiers deviennent des obstacles aux yeux des clandestos (ou prestataires) qui voient leur marge de manœuvre se réduire. Tous ces résultats sur les impacts d'un intermédiaire non institutionnel

dans le fonctionnement d'une coopétition, nous permettent de retenir un modèle empirique sur la coopétition régulée par un intermédiaire non institutionnel.

### 3.3. Modèle empirique de coopétition régulée par un intermédiaire non institutionnel

Le modèle empirique de la figure n°2 nous montre que la coopétition entre clandos est déséquilibrée au profit de la concurrence 12% de la variance explique cette relation. Cette coopétition porte sur la position de stationnement, sur les prix des trajets et sur le confort et la sécurité des clients avec 35,7% de variance expliquée. Cette coopétition impacte positivement les recettes des clandos avec 42,2% de variance expliquée. L'intermédiaire non institutionnel est facilitateur, coordinateur et contrôleur avec 13% de variance expliquée.

**Figure n°2:** Modèle empirique de coopétition avec intermédiaire



**Source :** Auteur janvier 2017.

Il réduit la barrière à l'entrée du secteur d'activités avec 53% de variance expliquée. Il influence le déséquilibre entre coopération et concurrence au profit de la coopération avec 39,3% de variance expliquée. Son rôle impacte positivement les recettes des clandos avec une variance expliquée de 8,8%. Le lien entre les clandos et l'intermédiaire non institutionnel dans

cette coopération n'est pas basée sur la confiance plutôt sur son sens de la justice et de l'équité et, son empathie envers les clandos respectivement avec 32% et 27,4% de la variance expliquée. La légitimité de l'intermédiaire non institutionnel, il la doit au feedback donné par les clandos relatif à son traitement juste, équitable et empathique des problèmes dans la régulation de la coopération.

## CONCLUSION

Au terme de cette recherche, nous avons étudié le rôle et l'impact d'un intermédiaire non institutionnel dans une coopération entre clandos. Nous avons montré que le secteur d'activité est bien un réceptacle de la relation de coopération. Notre question était: « Quels sont les rôles et les impacts d'un intermédiaire non institutionnel dans une coopération entre TPE ? » Nous avons mobilisé une revue de la littérature sur la coopération et sur l'intermédiaire dans un réseau coopératif. Nous nous sommes ancrés sur la théorie de la justice et de l'équité pour expliquer le lien entre l'intermédiaire non institutionnel et les clandos. En outre nous avons utilisé le test de contingence avec la statistique du Khi-deux pour infirmer et confirmer les hypothèses de recherche et, nous avons retenu les plus significatives. Les principaux résultats de l'étude sont: La coopération dans le secteur des clandos porte sur la position de stationnement des clandos, sur les prix des trajets et sur le confort et la sécurité des clients. La confiance entre clandos ou entre clandos et l'intermédiaire n'est pas le liant qui fonde cette coopération. Dans notre contexte, le lien entre intermédiaire et clandos, est assuré par le sens de la justice et de l'équité de l'intermédiaire dans la régulation et le traitement des problèmes entre clandos d'une part et, par son empathie envers les clandos en cherchant leur bien être, en améliorant leurs recettes. L'intermédiaire non institutionnel est facilitateur, coordinateur et contrôleur. Il ne réduit pas le comportement opportuniste dans le secteur, il réduit la barrière à l'entrée de ce secteur d'activités. Son rôle permet entre autres d'améliorer les recettes des clandos en favorisant la coopération pour atténuer l'hypercompétition entre clandos. L'absence de l'intermédiaire non institutionnel, déséquilibrerait toujours la coopération en faveur de la coopération et les recettes des clandos seraient toujours améliorées. A contrario, si la compétition dominait la coopération alors les recettes resteraient stables. Les intermédiaires pensent que s'ils n'existaient pas, il y aurait une anarchie dans le secteur d'activités. Ces deux derniers résultats nécessitent une investigation plus poussée dans un cas de coopération des clandos sans intermédiaire non institutionnel.

L'apport théorique de ce papier est le modèle empirique que nous avons proposé sur la relation de coopération entre TPE avec un intermédiaire non institutionnel. Ce modèle pris dans son contexte vient s'ajouter à la littérature de la coopération. L'apport méthodologique de ce travail, est l'administration des questionnaires simultanément aux intermédiaires et aux conducteurs pour obtenir des regards croisés des acteurs sur le terrain. Ces derniers nous ont permis de confirmer ou d'infirmer les résultats obtenus à partir des données. Cela équivaut à une triangulation partielle. Nous aurions voulu intégrer un troisième acteur, le client, pour arriver à une véritable triangulation. Cela peut être une perspective de recherche. Ces regards croisés confirmant les résultats, apportent une plus value à la recherche de la vérité. Comme apport managérial, les autorités municipales pourraient créer un emploi d'intermédiaire ou instaurer une collaboration directe avec les intermédiaires non institutionnels afin de bien cerner le fonctionnement de cette activité qui présente des opportunités de recette indéniable. Nous percevons deux limites à cette étude l'une concerne la méthode de traitement statistique adoptée et la deuxième concerne la méthode d'investigation des intermédiaires. Mais la méfiance et la réticence couplées au niveau d'étude de certains à comprendre les questions ont énormément limité la partie terrain. En outre, nous aurions pu réaliser des entretiens semis directifs auprès des intermédiaires car ils sont peu nombreux. Cela aurait permis d'enrichir plus finement les explications de nos résultats. Ces limites sont entre autres des possibilités de poursuite et d'amélioration de nos résultats. Comme perspectives nous retiendrons qu'une étude comparative peut être menée sur le même sujet concernant les deux territoires communaux limitrophes notamment. Une autre étude comparative peut être menée comparant la coopération régulée par un intermédiaire non institutionnel et une coopération non régulée dans le même secteur d'activités. La recherche de la généralisation de nos résultats devient un enjeu. D'autres perspectives seraient d'étudier la stabilité des nos résultats en effectuant, une extension spatiale du domaine d'étude pour augmenter la taille de l'échantillon ou une extension temporelle afin de réaliser une étude longitudinale du même phénomène. Il serait également judicieux d'intégrer les points de vue des clients pour trianguler les regards croisés sur notre question de recherche. Le sujet présente donc des perspectives riches.

## BIBLIOGRAPHIE

- Adams J.S., (1965).** « Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology* », New York, Academic Press, N° 2, p. 267-299.
- Albert-Cromarias A. et Labarre F., (2016).** « La coopétition peut-elle se décréter ? Le cas de la filière "Smart Grids" », XXV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, p.1-21.
- Aoki M., (2001).** « What are institutions and how should we approach them ? ». In Aoki M., *Towards a comparative Institutional Analysis*. Cambridge, MIT Press, 1-76.
- Arikan A.T., (2009).** « Interfirm Knowledge Exchanges and the Knowledge Creation Capability of Clusters ». *Academy of Management Review*, vol. 34, n° 4, pp. 658-676.
- Arnaud A. and Schminke M., (2007).** « Ethical Work climate-A Weather Report and Forecast », *Managing Social and Ethical issues in Organizations*.181-227.
- Arnaud A., (2010).** « Conceptualizing and Measuring Ethical Work Climate: Development and Validation of the Ethical Climate Index », *Business & Society*, vol.49, n°2, 345-358.
- Assens C., (2009).** « Les comportements opportunistes dans la coopétition: le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale, *RECMA, revue internationale de l'économie sociale*, n°322, pp.80-95.
- Astley W.G. et Fombrun C.J., (1983).** «Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments», *Academy of Management Review*, vol. 8, n°4, pp. 576-587.
- Bain J., (1956).** «Barriers to New Competition», Harvard University Press, Cambridge.
- Baribeau C. et Germain M., (2010).** «L'entretien de groupe: considérations théoriques et méthodologiques». *Recherche qualitatives* 29 (1) : 28-49.
- Barnett W.P. et Sorenson O., (2005).** «The Red Queen in organizational creation and development». *Industrial and Corporate Change*, 11(2), 289-325.
- Baumard P., (2006).** « Connaissance tacite et formation des stratégies collectives : une étude de cas », in Yami S. et Le Roy F. (dir.), *Stratégies collectives- Rivaliser et coopérer avec ses concurrents*, EMS Management & Société, Colombelles, p.101-134.
- Bénézech D., (2012).** «The Open Innovation model: some issues regarding its internal consistency». *Journal of Innovation Economics*, vol. 10, n° 2.
- Bengtsson M. et Kock S., (2000).** « Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29 : 5, 411-426.
- Berman S.L., Wicks A.C., Kotha S. et Jones T.M., (1999).** « Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance». *Academy of Management Journal*, 42 : 5, 488-506.
- Bies R.J. et Moag J.S., (1986).** «Interactional justice: Communication criteria for fairness», *Research on negotiation in organizations*, SheppardB. (ed.), vol.1, Greenwich, CT, J AI Press, p.89-118.
- Bitran G., Gurumurthi S. et Sam S., (2007).** « The need for third-party coordination in supply chain governance », *MIT Sloan Management Review*, Vol. 48, n°3, p.30-37.
- Bonel E. et Rocco E., (2007).** « Coopeting to survive; surviving coopetition », *International Studies of Management and Organization*, 37(2), 70-96.
- Bornarel F., (2007).** « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol.33, n°175, p.95-109.
- Brandenburger A. et 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.
- Burt R.S. et Knez M., (1995).** «Kinds of Third-Party Effects on Trust». *Rationality and Society*, vol.7, n°3, pp.255-292.
- Callaway D., Newman M., Strogatz S. et Watts D., (2000).** «Network robustness and fragility: Percolation on random graphs», *Physical Review Letter*, 85, 5468-71.
- Cannatelli B. and Antoldi F., (2010).** « Fostering Trust within Strategic Alliances among SMEs: A Study on the Role of Network Facilitator ». *World Conference of International Council for Small Business*, Cincinnati, Ohio.

- Cantú C., Montagnini F. et Sebastiani R., (2010).** « Organizing a network within the network: the case of MC Elettrici », *IMP Journal*, Vol. 4, n°3, p.220-243.
- Castaldo S. et Dagnino G.B., (2009).** Trust and coopetition: the strategic role of trust in interfirm coopetitive dynamics, in Dagnino G.B. and Rocco E.(dir.), *Coopetition strategy: theory, experiments and cases*, London: Routledge, 74-100.
- Champagne de Labriolle C., Prim-Allaz I. et Séville M., (2012).** «La confiance, levier de l'engagement dans la PME en forte croissance », *Revue française de gestion*, 38:(224), p65-84.
- Chen M.J. et Hambrick D.C., (1995).** « Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior », *Academy of Management Journal*, 38(2), 453-482.
- Chen M.J., (1996).** « Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration », *Academy of Management Review*, 17(3), 197-218.
- Chen M.J., (2008).** «Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective», *Journal of Management Inquiry*, 17 : 4, 288-305.
- Child J., Faulkner D. et Tallman S.B., (2005).** *Cooperative Strategy: Managing alliances, networks, and joint ventures*, 2nd edition, Oxford University Press.
- Chin K.S., Chan B.L. et Lam P.K., (2008).** «Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy». *Industrial Management & Data Systems*, 108: 4,437-454.
- Chouaib A., (2016).** « Climat éthique, confiance, comportements et attitudes des salariés: Test d'un modèle d'échange social », XXII Conférence Internationale de Management Stratégique, Hammamet 30mai-1juin.
- Clarke-Hill C., Li H. et Davies B., (2003).** «The paradox of co-operation and competition in strategic alliances : Towards a multi-paradigm approach», *Management Research News*, 26(1) : 1-21.
- Cohen E. et Lorenzi J.H., (2000).** «Des politiques industrielles aux politiques de compétitivité en Europe», in Conseil d'Analyse Economique, *Politiques industrielles pour l'Europe*. La Documentation Française.
- Cohen J., Cohen P., West S.G. et Aiken L.S., (2003).** *Applied multiple regression/ correlation analysis for the behavioral sciences (3<sup>rd</sup>ed.)*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. et Ng K.Y., (2001).** «Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research », *Journal of Applied Psychology*, vol.86, p.425-445.
- Creswell J.W., (2014).** *Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches 4th ed.* Sage, L.A.
- Cropanzano R., Prehar C. et Chen P., (2002).** «Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice», *Group et Organization Management*, 27:(3), p.324-351.
- Cropanzano R. et Mitchell M.S., (2005).** «Social exchange theory: An interdisciplinary review», *Journal Management*, vol. 31, n°6 p.127.
- Czakon W., Mucha-Kus K. et Rogalski M., (2014).** « Coopetition Research Landscape A Systematic Literature Review 1997-2010 », *Journal of Economics & Management*, vol. 17, 121-150.
- Dagnino G. et Padula G., (2002).** « Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation », *Proceedings of the 2002 EURAM Conference*, Stockholm, 9-11 mai.
- Dagnino G., Le Roy F. et Yami S., (2007).** «La dynamique des stratégies de coopération», *Revue Française de Gestion*, n° 176, 87-98.
- Damsgaard J. and Lyytinen K., (2001).** « The role of intermediating institutions in the diffusion of electronic data interchange (EDI): how industry associations intervened in Denmark, Finland and Hong Kong », *The Information Society*, vol. 17, p. 195-210.
- Dari L., (2009).** « Coopétition : Gestion de la rivalité et intervention de l'acteur-tiers. Le cas du prêt-à-porter », 18<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 2 au 5 juin, Grenoble.
- Dawson J., (2007).** « Wholesale distribution: the chimera in the channel », *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, Vol. 17, n°4, p.313-326.
- Depeyre C. et Dumez H., (2009).** «Le concept de coopération: quelques voies de recherche à partir d'une analyse de cas». *Le Libellio d'Aegis*, 4 (3), pp.13-21. <hal-00408506>
- Dhanaraj C. et Parkhe A., (2006).** « Orchestrating Innovation Networks ». *Academy of Management Review*, vol. 31, n° 3, pp. 659-669.

- Doz Y.L., (1996).** «The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Processes ?» *Strategic Management Journal*, vol.17, 55-83.
- Dumez H. et Jeunemaître A., (2000).** *Understanding and regulating the market at a time of globalization: the case of Cement industry*, NY : Palgrave.
- El Akremi A., Nasr M.I. et Camerman J., (2006).** «Justice organisationnelle: un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences », *Comportement Organisationnel*, vol.2, éd. De Boeck, p.47-90.
- Faure G.O., (2003).** *How People Negotiate: Resolving Disputes in Different Cultures*, Dordrecht, Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Fernandez A.S. et al. (2010).** « Mesurer la coopération: mission impossible? », *Revue Sciences de Gestion*, n°73, pp. 19-38.
- Fernandez A.S., Le Roy F. et Gnyawali D.R., (2011).** « Sources et management des tensions coopératives : une étude de l'industrie spatiale européenne », 20<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 7 au 9 juin, Nantes.
- Fernandez A.S., Le Roy F. and Gnyawali D.R., (2014).** «Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe», *Industrial Marketing Management*, vol. 43, p. 222–235.
- Fernandez A.S. et Le Roy F., (2015).** «The controversy roles of the third-party in co-opetition: Stimulating collaboration or competition? », XXIV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, pp.1-27.
- Ferrary M., (2016).** « Dynamique systémique des réseaux de parties prenantes. Une illustration par les restructurations industrielles », XXV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Hammamet, Tunisie, p.1-31.
- Folger R. et Konovsky M.A., (1989).** « Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions », *Academy of Management Journal*, vol.32, n°1, pp. 115-130.
- Fukuyama F., (1995).** *Trust: Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : Free Press.
- Gadde L.E. et Snehota I., (2001).** « Rethinking the role of middlemen », *Proceedings of the 17 IMP Conference*, Oslo, p. 1-8 (CD-rom).
- Geindre S., (2005).** « Le rôle de l'acteur-tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de Gestion*, vol.1, n°154, pp.75-91.
- Granovetter M., (1973).** «The strenght of weak ties», *American Journal of Sociology*. 78:(6), 1360-1380.
- Graen G. and Uhl-Bien M., (1995).** «Relationship based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective», *The Leadership Quarterly*, 6, 219-247
- Granata J., (2010).** *Déterminants, modalités et performance des stratégies collectives en PME: le cas du syndicat de producteurs de vin du Pic Saint-Loup*, Université de Montpellier 1, Thèse de doctorat.
- Granata J. et Le Roy F., (2011).** « Les stratégies collectives entre PME : Gérer la tension entre compétition et coopération », 20<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 7 au 9 juin, Nantes
- Hair J.F., Black W.C., Babin B.J., Anderson R.E. et Tatham R.L., (2006).** *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hamel G., Doz Y. et Prahalad C.K., (1989).** « Collaborate with your competitors and win », *Harvard Business Review*, vol. 67, n°1, pp.133-140.
- Hamel G., (1991).** « Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances », *Strategic Management Journal*, vol. 12, p. 83-104.
- Hannachi M. et Coléno F., (2012).** « How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal co-opetition », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, vol.17, n°3, pp.273-289.
- Hiesse V., Fernandez A.S. et Dari L., (2009).** « Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopératifs: une étude multi-cas »,
- House R.J., (1971).** «A path goal theory of leadership», *Administrative science quaterly*, n°16, p321-338
- Jacobides M., Knudsen T. and Augier M., (2006).** « Benefiting from innovation: Value creation, value appropriation and the role of industry architectures », *Research Policy*, 35:(8), p.1200-1221.



- Jacobides M., (2007).** « Pour une approche stratégique des architectures sectorielles ». Le Libellio d'Aegis, vol.3, n°2, pp.28-34.
- Jaouen A., Loup S. et Sammut S., (2005).** « L'accompagnement par les pairs: du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint », Actes du IV<sup>ème</sup> Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Paris
- Jen E., (2003).** « Stable or Robust? What's the difference? », Complexity. 8 (3), 12-18
- Jen E., (2006).** Robust design: A repertoire of biological, ecological, and engineering case studies, Oxford: Oxford University Press.
- Joffre P. et Koenig G., (1992).** Gestion stratégique: l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers, Editions Litec, Paris.
- Josserand E., (2007).** « Le pilotage des réseaux », Revue Française de Gestion, n°170, p.95-102.
- Kale P., Dyer J., and Singh H., (2002).** « Alliance Capability, Stock Market Response, and Long Term Alliance Success », Strategic Management Journal, 23: 747-68.
- Keppel G. et Wickens T.D., (2004).** Design and analysis: A researcher's handbook 4<sup>th</sup> ed.. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Kets De Vries M., (2006).** La face cachée du leadership, Pearson Education.
- Klerkx L. et Leeuwis C., (2008).** « Balancing multiple interests: Embedding innovation intermediation in the agricultural knowledge infrastructure ». Technovation, 28:(6), p364-378.
- Klerkx L. et Leeuwis C., (2009).** « Establishment and embedding of innovation brokers at different innovation system levels: Insights from the Dutch agricultural sector ». Technological Forecasting and Social Change, vol.76, n°6, pp.849-860.
- Koenig G., (1997).** «Management stratégique paradoxes», interactions et apprentissages. Nathan.
- Kogut B., (2000).** «The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure». Strategic Management Journal, vol.21, n°3, pp.405-425.
- Kray L.J. et Lind E.A., (2002).** «The injustices of others: social report and the integration of others experiences in organizational justice judgments», Organizational Behavior and Human Decision Processes, vol.89, p.906-924.
- Lado A.A., Boyd N.G. & Hanlon S.C., (1997).** «Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model». Academy of Management Review, 22(1), 110-141.
- Lamertz K., (2002).** « The social construction of fairness: social influence and sense making in organizations », Journal of Organizational Behavior, vol.23, n°1, p.19-37.
- Le Gall V., (2012).** La construction de la confiance : le cas des alliances stratégiques en biotechnologie, Thèse de doctorat, HEC Montréal.
- Leroux I., Muller P., Plottu B. et Widehem C., (2014).** « Innovation ouverte et évolution des business models dans les pôles de compétitivité : le rôle des intermédiaires dans la création variétale végétale », Revue d'économie industrielle 146
- Le Roy F., (2003).** « Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées », Revue française de gestion, vol. 29, n° 143, p. 145-158.
- Levy M., Loebbecke C. and Powell P., (2003).** «SMEs, co-opetition and knowledge sharing: The role of information systems», European Journal of Information Systems, vol. 12, n°1, pp. 3-17.
- Liu Y., Huang Y., Luo Y. et Zhao Y., (2012).** «How does justice matter in achieving buyer-supplier performance», Journal of Operations Management, vol.30,p.355-367.
- Lorenz E., (2001).** « Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique », Réseaux, vol.108, n°4, p.63-85.
- Loubaresse E. et Pestre F., (2012).** « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride : le rôle de l'acteur-tiers », 21<sup>ème</sup> conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 4 au 6 juin, Lille.
- Luo X., Rindfleisch A. et Tse D.K., (2007).** «Working with rivals: the impact of competitor alliances in financial performance», Journal of Marketing Research, 44(1), 73-83.
- Martinet A.C., (1994).** Management stratégique: organisation et politique, Ediscience, Paris.
- Marques P., Robert F. and Le Roy F., (2009).** «Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football», International Journal of Entrepreneurship & Small Business, Vol. 8, n°1, Special Issue: Coopetition and Entrepreneurship, p. 23-43.

- Marsden P.V., (1982).** "Brokerage behavior in restricted exchange networks." In Marsden, P. V. and Lin, N. (eds.), *Social Structure and Network Analysis*, Beverly Hills, CA: Sage.
- Massé D., Chiambaretto P. et Mirc N., (2013).** « Knowledge brokers and the management of internal cooptation: The Ubisoft case, XXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Clermont-Ferrand, p.1-44.
- May (2011).** « The power of a Lollipop Real, Good leadership in action ». Université Paris Dauphine.
- Mayer R.C., Davis J.H. et Schoorman D.F., (1995).** «An integrative model of organizational trust», *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, 709-734.
- McCauley D. et Kuhnert K., (1992).** «A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management», *Public Administration Quarterly*, vol.16, n°2, pp.265-284.
- Mcfarlin D.B. et Sweeney P.D., (1992).** « Distributive and procedural justice as predictors of satisfactions with personal and organizational outcomes », *Academy of Management Journal*, Vol. 35, N° 3, p. 626-637
- Ménard C., (2003).** « L'approche néo-institutionnelle: des concepts, une méthode, des résultats ». *Cahiers d'économie politique*, 44: 1-16.
- Miles R. et Snow C., (1992).** «Causes of Failure in Network Organizations», *California Management Review*, Summer, p.53-72.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J., (1999).** *Safari en pays stratégie*, Village Mondial, Paris.
- Möllering G., (2006).** *Trust: Reason, Routines, Reflexivity*. Elsevier, Oxford.
- Morris H.M., Koçak A. and Özer A., (2007).** «Coopetition as a small business strategy: implications for performance», *Journal of Small Business Strategy*, 18, 1.
- Mudambi S. et Aggarwal R., (2003).** «Industrial distributors: can they survive in the new economy?», *Industrial Marketing Management*, vol. 32, n°4, p. 317-325.
- Noireaux V. et 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*, n°240, p. 81-95.
- North D.C., (1990).** *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Nooteboom B., (1999).** *Inter-firm alliances: analysis and design*. Routledge, London.
- Nooteboom B., (2005).** *Learning to trust*. In P. Gijssels et H. Schenk (Eds.), *Multidisciplinary Economics* (pp.65-81), Springer Verlag, Heidelberg.
- 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, Paris, pp.9-40
- Padgett J.F. et Ansell C.K., (1993).** «Robust Action and the Rise of the Medici, 1400-1434». *American Journal of Sociology*, vol.98, n°6, pp.1259-1319.
- Perroux F., (1973).** *Pouvoir et économie*. Paris, Bordas.
- Pitt L., Berthon P. et Berthon J.P., (1999).** « Changing channels: the impact of the Internet on distribution strategy », *Business Horizons*, Vol. 42, n°2, p.19-27.
- Rawls J., (1971).** *A theory of justice*. Cambridge, MA:Harvard University Press.
- Rawls J., (1989).** *Théorie de la Justice* (trad. fr, Paris, Le seuil.
- Reynaud J.D., (2004).** *Les règles du jeu l'action collective et la régulation sociale*. Armand Collin.
- Ritala P., Hallikas J. et Sissonen H., (2008).** «The effect of strategic alliances between key competitors on firm performance», *Management Research*, 6(3), 179–188.
- Rousseau D.M., Sitkin S.B., Burt R.S. et Camerer C., (1998).** «Not so different after all : A cross-discipline view of trust», *Academy of Management Review*, 23 : 3, 393-404.
- Roy P., (2010).** *Les nouvelles stratégies concurrentielles*, Paris : La Découverte.
- Salvetat D., (2006).** «Les pratiques d'intelligence économique dans les entreprises européennes de haute technologie». in J.M. Penalva (dir.), *Intelligence Collective*, Nîmes: Mines Paris Les Presses, 239-252.
- Salvetat D. et Géraudel M., (2011).** «Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopétition: le cas des industries aéronautiques et spatiales», *Management international*, vol. 15, n° 2, 67-79.
- Sepehri M. et Fayazbakhsh K. (2011).** « A Quantitative Examination of Competition, Coopetition and Cooperation in Supply Chains », *South African Journal of Business Management*, Vol. 42(3).
- Shapiro C. et Varian H., (1999).** *Économie de l'information, guide stratégique de l'économie des réseaux*, De Boeck Université, Paris.

- Snow C., Miles R. and Coleman H., (1992).** « Managing 21st Century Networks Organizations », *Organizational Dynamics*, vol. 20 (3) p. 5-20.
- Sverrisson A., (2001).** « Translation networks, knowledge brokers and novelty construction: Pragmatic environmentalism in Sweden », *Acta Sociologica*, vol. 44 (4), p. 313-327.
- Trabelsi K. et Cheriet F., (2016).** « La régulation de la coopétition dans les alliances stratégiques: le rôle modérateur de la confiance », XXV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Hammamet, Tunisie, p.1-32.
- Tran S., (2007).** « TIC et jeu concurrentiel: le cas des places de marché électroniques », *Revue Française de Gestion*, Vol. 33, N°173, p.157-169.
- Trevino L.K., Weaver, G.R. et Reynolds S.J., (2006).** « Behavioral Ethics in Organizations: A Review », *Journal of Management*, 32(6): 951.
- Tyler T.R. et Degoey P., (1996).** «Trust in organizational authorities. The influence of motive attributions on willingness to accept decisions», in Kramer & Tyler, *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp.331-350.
- Victor B. et Cullen J.B., (1987).** « A theory and measure of ethical climate in organizations », *Research in corporate social performance and Policy*, 9, 51-71.
- Victor B. and Cullen J.B., (1988).** «The organizational Bases of Ethical Work Climates », *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- Watts D., (2004).** «The new Science of Networks». *Annual Review of Sociology* 30, 243-270.
- Walley K., (2007).** «Co-opetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research», *International Studies of Management and Organization*, 37: 2, 11-31.
- Williamson O.E., (1975).** *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Free Press.
- Wimbush J.C. et Shepard J.M., (1994).** «Toward an understanding of ethical climate: its relationship to ethical behavior and supervisory influence», *Journal of Business Ethics* 13(8):637-647.
- Winch G.M. et Courtney R., (2007).** «The Organization of Innovation Brokers: An International Review». *Technology Analysis and Strategic Management*, vol. 19, n° 6, pp. 747-763.
- Wispé L., (1986).** « The distinction between sympathy and empathy: To call forth a concept, a word is needed ». *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 2: 314-321.
- Xhaufclair V., Pichault F. et Maeschalck M., (2010).** « Partenariats inter-organisationnels et nouvelles formes de gouvernance : les conditions d'un compromis équilibré et pérenne », *Management & Avenir*, n°33, p. 298-316.
- Xhaufclair V. et Pichault F., (2012).** «Du tiers à la tercésation: modalités d'une fonction essentielle pour l'émergence d'une régulation à l'échelon inter-organisationnel», *Négociations*, n°18, p.43-59.
- Yami S., Castaldo S., Dagnino G.B. et Le Roy F., (2010).** *Coopetition Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK Northampton, MA, USA.
- Zaheer A., McEvily B. et Perrone V., (1998).** «Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance», *Organization Science*, vol.9,n°2,p.141-159
- Zaki J. et Ochsner K., (2012).** « The neuroscience of empathy: Progress, pitfalls, and promise ». *Nature Reviews Neuroscience*,15(5), 675–680.
- Zaoual A.R., (2015).** «Recourir à un acteur-tiers pour compenser des relations déséquilibrées», XXIV<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, p.1-27.
- Zenger J.H. et Folkman J., (2002).** *The Extraordinary Leader*, McGraw-Hill.