

Résolution des conflits dans une coopération entre TPE : rôles joués et modes utilisés par les parties prenantes

Conflict resolution in a cooperation between VSEs: roles played and methods used by stakeholders

INDJENDJE NDALA Pierre Daniel

Docteur en sciences de Gestion

Enseignant-Chercheur

Institut Supérieur de Technologie (IST)

GABON

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

Date de soumission : 05/06/2024

Date d'acceptation : 03/08/2024

Pour citer cet article :

INDJENDJE NDALA. P.D. (2024) «Résolution des conflits dans une coopération entre TPE : rôles joués et modes utilisés par les parties prenantes », Revue Française d'Économie et de Gestion «Volume 5 : Numéro 8 » pp : 157-179.

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



Résumé

Ce papier tente d'étudier la résolution des conflits par les parties prenantes dans une coopération entre TPE régulée par un intermédiaire indépendant. Les travaux sur la résolution des conflits dans une coopération ont toujours traité le cas où un seul acteur les règle. Ce travail traite du cas où plusieurs acteurs règlent les conflits entre coopétiteurs. Nous cherchons à comprendre les rôles et les modes utilisés par les acteurs pour les résoudre. Notre méthodologie est qualitative exploratoire. 11 entretiens semi-directifs des chargeurs et un questionnaire administré à 14 chargeurs et 207 clandos sont réalisés au Gabon. Nous utilisons l'analyse de contenu « conceptualisante » pour traiter les données. Les résultats indiquent que les conflits sont résolus par l'intermédiaire indépendant, les coopétiteurs eux-mêmes aidés des aînés et le bureau de l'association avec l'intermédiaire indépendant comme témoin. Les coopétiteurs aidés des aînés, jouent les rôles de communicateur et facilitateur, utilisent le mode à l'amiable ; l'intermédiaire indépendant joue les rôles de contrôleur, facilitateur, médiateur, régulateur et communicateur, utilise des avertissements, des reproches et des suspensions ponctuelles ; le bureau de l'association est le seul qui sanctionne. Il joue le rôle de facilitateur, inflige des amendes, des mises à pied et des exclusions.

Mots-clés : Conflit; Résolution; Modes de résolution; Parties prenantes; Coopération

Abstract

This paper attempts to study conflict resolution by stakeholders in a cooperation between VSEs regulated by an independent intermediary. Work on conflict resolution in a cooperation has always dealt with the case where a single actor resolves them. This work deals with the case where several actors resolve conflicts between coopetitors. We seek to understand the roles and methods used by the actors to resolve them. Our methodology is exploratory qualitative. 11 semi-structured interviews with shippers and a questionnaire administered to 14 shippers and 207 clandos were carried out in Gabon. We use “conceptualizing” content analysis to process the data. The results indicate that conflicts are resolved by the independent intermediary, the coopetitors themselves helped by elders and the association office with the independent intermediary as a witness. The coopetitors, helped by elders, play the roles of communicator and facilitator, using the amicable mode; the independent intermediary plays the roles of controller, facilitator, mediator, regulator and communicator, uses warnings, reprimands and occasional suspensions; the association office is the only one that sanctions. He plays the role of facilitator, imposing fines, dismissals and exclusions.

Keywords: Conflict; Resolution; Resolution methods; Stakeholders; Cooperation

INTRODUCTION

Dans un marché coopératif, les interdépendances entre firmes sont simultanément de nature compétitive et coopérative, suivant respectivement deux paradigmes opposés la divergence des intérêts et la convergence des intérêts (Dagnino & Padula, 2002). L'évolution de ces relations implique de comprendre les interactions, d'analyser les relations complexes entre les différentes parties prenantes (Chabault & Hulin, 2016, p. 77). Les relations coopératives interindividuelles ou interorganisationnelles n'échappent pas aux conflits. En outre, l'environnement dans lequel se déroule la coopération n'est pas exempt de jeux de positionnement et de conflits entre les participants (Pillon et al., 2019, p.53). Ces conflits sont inévitables (Fernandez et al., 2014 ; Tidström et al., 2018). Ces conflits sont de type relationnel (Trabelsi et al., 2016, p.4). Le conflit joue un rôle important dans les relations de coopération (Essama Nanga & Worou Houndekon, 2022). Il s'agit dans ce papier, d'étudier la résolution des conflits dans une activité coopérative, par les parties prenantes, à savoir dans notre contexte les clients, les coopérateurs « les clandos », le bureau de l'association des clandos, le régulateur de la coopération (OECD, 2016) le chargeur et la Mairie. Dans ce contexte, Les conflits dans une coopération ont plusieurs causes notamment, les différences de jugements de valeur, les différences de comportement, l'opportunisme, les différences de normes culturelles, etc. Les conflits entre coopérateurs peuvent nécessiter l'intervention d'un acteur tiers pour les manager (Fernandez et al., 2014 ; Zaoual, 2015, p.6). Cependant, Nicolosi & Mione (2016, p. 10) reconnaissent la difficulté à gérer les conflits entre les logiques simultanées de compétition et de coopération. En outre, Zaoual (2015, p. 16) indique que lorsque les litiges surgissent entre partenaires ne respectant pas leurs engagements, les associations, sont censées intervenir pour résoudre les conflits. Mais elles notent que leur pouvoir et leurs marges de manœuvre semblent limités. La littérature disponible ne traite que le cas de résolution des conflits dans une coopération par un seul acteur. Très peu de travaux abordent les modes de résolution des conflits par plusieurs acteurs dans une coopération. Ainsi, est-il légitime de se poser la question de savoir « comment les conflits sont-ils résolus par les parties prenantes dans une coopération entre TPE ? » L'objectif de ce papier est d'explorer et de comprendre la résolution des conflits, les modes et les différents acteurs y intervenant. Il est intéressant d'étudier ce type de résolution des conflits afin d'obtenir des implications théoriques et managériales intéressantes dans un environnement coopératif complexe. Pour répondre à la question de recherche soulevée, nous adoptons un canevas composé d'une approche conceptuelle, de la méthodologie de la recherche, de la présentation des résultats et leurs discussions, avant de conclure.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Nous présentons les causes des conflits, les modes de résolution dans une coopération et les parties prenantes d'une coopération.

1.1. MODES DE RÉOLUTION DES CONFLITS

La coopération est définie par Dagnino *et al.* (2007) comme un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément. Malgré de nombreux bénéfices qu'apporte la coopération, notamment la performance financière, la mutualisation des ressources, le partage des connaissances, l'innovation etc., il ressort que tout cela peut se passer dans un cadre conflictuel. En effet, l'environnement dans lequel se déroule la coopération n'est pas exempt de conflits entre les participants (Pillon *et al.*, 2019, p.53). Selon March (1999, p. 217), le conflit est défini « comme un problème fondamental de l'organisation des activités commerciales, émergeant sous la forme : de multiples acteurs imbriqués confrontés à de multiples perspectives temporelles imbriquées avec des références et des identités qui ne sont pas cohérentes d'un individu à l'autre et d'un moment à l'autre. » Il y a un conflit lorsqu'il y a incompatibilité d'intérêts (Davies *et al.*, 2011). Les conflits d'expérience de technologie des acteurs d'affaires sont provoqués par les concurrents, les clients et même les régulateurs (Zhang, 2016, p. 17). Dans ce papier, il s'agit des conflits entre coopérateurs, les clandestins. Nous étudions donc la résolution de ces conflits par les parties prenantes de la coopération dans le contexte du secteur des transports alternatifs. Les conflits potentiels entre acteurs doivent être résolus par des accords transparents et partagés (Lardo & *al.*, 2016, p. 3). Le développement de la confiance permet de réduire les conflits et les malentendus (Trabelsi & *al.*, 2016, p. 25 ; Roy & Pellegrin-Boucher, 2018, p. 6). La résolution des conflits peut passer par des voies informelles autres que la sanction ou le renvoi disciplinaire d'une organisation. La littérature suggère que les sanctions unilatérales puissent être efficaces (Lektzian & Regan, 2016) pour la résolution d'un conflit. Cependant, lorsque toutes les méthodes et les techniques disponibles pour gérer le conflit sont épuisées, le conflit devient irréconciliable. Plusieurs modes de résolution des conflits peuvent être utilisés. Nous citons, dans le cas d'un conflit, de recourir à la médiation/arbitrage interne (Roy, 2021), à la facilitation (Brunet, 2021), à la triangulation et à la gestion décalée dans le temps (Quilliou-Rioual & Quilliou-Rioual, 2020), à la négociation (Pélabère & Le Flanchec, 2018), à la sanction par l'exclusion de l'activité (Castro Gonçalves & Guimarães, 2020) et par des amendes (Jourdaïne, 2023). La résolution à l'amiable permet au protagoniste de participer pleinement à la résolution de son litige. L'arbitrage est le cadre approprié pour résoudre les différends entre les parties, en

conciliant et en harmonisant. L'arbitrage se réfère donc à l'intervention d'une personne extérieure dans un conflit (Davies et *al.*, 2011). Quant à la médiation, elle permet de trouver une solution amiable grâce à l'intervention d'un tiers, le médiateur. Il intervient à l'initiative des parties, avant, pendant ou après la résolution. Le médiateur n'est pas un juge, il ne tranche pas le litige, mais il aide les parties à trouver une solution. Il facilite les négociations en rétablissant la communication. Nous notons l'importance de la communication qui est au centre de tout conflit, de son origine jusqu'à sa résolution (Parsons et *al.*, 2017).

1.2. RÔLES DES ACTEURS DANS LA RÉOLUTION DES CONFLITS EN COOPÉTITION

Le rôle est considéré comme « un modèle organisé de conduites, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel » (Rocheblave-Spenlé, 1969). Quant à Katz & Kahn (1966), ils définissent les rôles organisationnels comme l'ensemble des activités, des comportements et des attentes ou demandes communément associés à un poste de travail dans une organisation donnée ». Ces auteurs considèrent que le rôle ne s'impose pas strictement à l'individu, mais qu'il se construit dans une interaction. Les acteurs potentiels que nous pouvons rencontrer dans une coopétition du secteur des transports alternatifs, sont les coopétiteurs (les clandos), les clients, les chargeurs (régulateur de la coopétition), les associations liées au secteur, les syndicats du secteur, les institutionnels comme l'État (ministère du transport) et la mairie (services municipaux et la police municipale). Les acteurs les plus actifs, dans notre contexte, sont les quatre premiers cités précédemment. Le régulateur de la coopétition peut être une personne privée ou morale comme une association qui peut résoudre les conflits dans un secteur donné. Zaoual (2015, p.16) indique que lorsque les litiges surgissent entre partenaires ne respectant pas leurs engagements, les associations interviennent pour résoudre les conflits. Le type de marché et d'environnement où l'Etat domine à la fois en tant que régulateur et client, les parties contractantes s'appuient sur la gestion et la prévention des conflits afin de ne pas contrarier le client (Davies et *al.*, 2011). Quand les parties en présence entrent dans un accord de règlement, l'inégalité de pouvoir entre les parties, est en grande partie éliminée et ajustée par le médiateur (Tang, 2015, p.307). Il semble que la nomination conjointe des médiateurs externes soit rare (Saundry et *al.*, 2016, p. 199). Le régulateur peut demander aux coopétiteurs de coopérer avec des concurrents pour gérer le conflit (Nguyen & Nafula, 2016, p.52). Balambo & Elbaz (2016, p. 247) notent que les mécanismes de résolution de conflit qui consiste en un ensemble de lois et de règles qui permettent de trancher dans les litiges. Ce système de résolution des conflits font intervenir des médiateurs ou des régulateurs appelés « des notaires informels » qui sont souvent respectés de tous et détiennent de la légitimité auprès du réseau

(Balambo & Elbaz, 2016). Les conflits peuvent apparaître à n'importe quel moment si une ou plusieurs personnes sont en désaccord sur les choix fait par le groupe - dans ce cas la mission du facilitateur est alors de recadrer sans heurter le groupe ou l'individu afin de continuer la progression (Brunet, 2021). Quel que soit le cas dans notre contexte, l'intervention des parties prenantes dans la résolution des conflits entre coopétiteurs, implique une triangulation. Cette dernière fait référence au fait de faire appel à une tierce personne pour aider à désamorcer le conflit. En effet, Malarewicz (2009, p. 123) souligne que « le conflit se présente comme opposant deux personnes, sa résolution passe par une triangulation, c'est-à-dire par la mise en place d'un entre-deux qui soit un terrain commun et qui devienne ostensiblement un lieu de rencontre pour ces deux personnes. » Nous retenons que l'acteur tiers peut jouer les rôles de médiateur, de conciliateur, de négociateur, de régulateur, de contrôleur, de coordinateur, de facilitateur (Indjendje Ndala, 2024) dans la gestion de la coopétition. Qu'en serait-il de ces rôles dans la résolution des conflits ?

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présentons le design de la recherche, la posture épistémologique, l'approche méthodologique, les données et la technique de traitement.

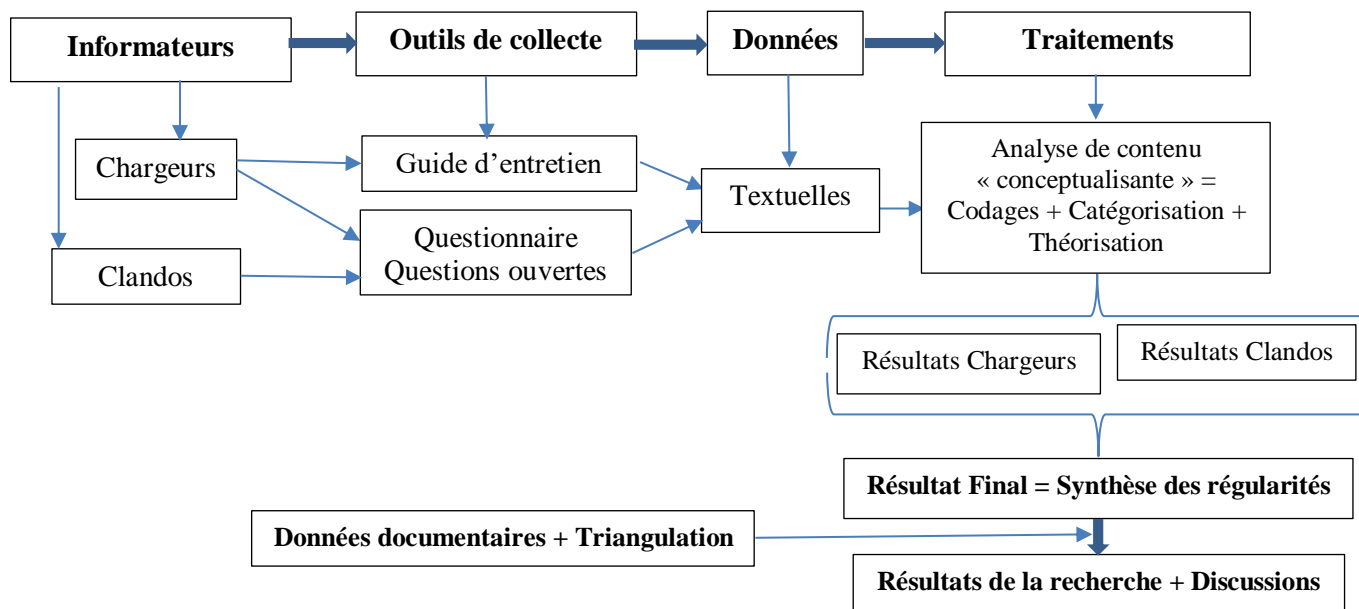
2.1. DESIGN DE LA RECHERCHE

Nous bâtissons le design de recherche pour répondre à la question « comment les conflits sont-ils résolus par les parties prenantes dans une coopétition entre TPE ? » Les intervenants actifs sont les chargeurs, les clandos et le bureau de l'association des clandos. Plusieurs types de perceptions sont recueillis pour obtenir des regards croisés de ces acteurs. D'après Grunow (1995, p. 93), « le design de recherche est considérée comme un outil important pour la planification, la justification et l'orientation pratique des procédures de recherche dans les sciences de l'organisation. » Le design de la figure N°1 suggère que les clandos et les chargeurs ont répondu à des questions ouvertes d'un questionnaire puis les mêmes chargeurs ont été interviewés par un guide d'entretien. Les informations recueillies sont textuelles transcrites dans deux fichiers Word. Ces données textuelles sont traitées par une analyse de contenu thématique conceptualisante consistant à un codage intuitif, codage axial, catégorisation et codage sélectif puis théorisation.

Nous aboutissons à deux résultats venant respectivement du traitement des données textuelles issu des clandos et des chargeurs. Puis, nous retenons les régularités de ces deux résultats dans une synthèse que nous triangulons avec les données secondaires documentaires textuelles

traitées par la technique de l'analyse de contenu thématique. Nous aboutissons aux résultats de la recherche que nous discutons.

Figure N°1 : Design de la recherche



Source : Auteur

2.2. POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE ET APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Van de Ven (2007) souligne que toute recherche d'intention scientifique s'inscrit de manière explicite ou implicite dans un cadre épistémologique. Ainsi, nous choisissons le paradigme épistémologique constructiviste et une logique inductive car la coopération régulée par un chargeur dans notre contexte, est un nouveau champ qui nécessite encore des études exploratoires notamment dans la résolution des conflits entre coopétiteurs. Nous adoptons une approche méthodologique qualitative exploratoire (Deschenaux & Royer, 2021) pour chercher à comprendre comment ces conflits entre coopétiteurs sont résolus par plusieurs parties prenantes.

2.3. CONTEXTE DE LA RECHERCHE ET DONNÉES EMPIRIQUES

Le contexte de la recherche se déroule dans deux communes Owendo et Libreville au Gabon qui concentrent la majorité des transporteurs, clandos. Le clandos est une activité de transport suburbain. L'existence des quartiers sous intégrés a offert une opportunité aux artisans (entreprises individuelles) de se lancer dans ce secteur des transports alternatifs. Le clando est une activité individuelle exercée directement par le propriétaire d'un véhicule, souvent vétustes, de troisième ou quatrième main. Ils évoluent dans un marché en coopération régulée par un individu. Les clandos acheminent les populations qui habitent des quartiers sous intégrés

difficilement accessibles par les taxis conventionnels qui refusent de les desservir. Les raisons sont : l'état défectueux des voies ; l'insécurité qui y règne ; les contrôles intempestifs de la police ; ou l'éloignement de ces zones qui ne sont pas rentables pour les taxis conventionnels. Le *modus operandi* de l'activité est qu'elle se déroule dans un lieu-dit appelé « terminus » ou « fin goudron » ou encore « clando », lieu où les taxis ordinaires déposent les clients puis les clandos prennent le relai pour les acheminer jusqu'à leur domicile. 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 (par 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 de file pour son remplissage etc. Le prix du trajet homologué et accepté par tous, est de 100 ou 200 FCFA si la distance le justifie. Au-delà de 21h, le prix double. Les clients peuvent proposer plus que le prix homologué, dans ce cas on dit qu'il « mise ». Une personne physique, le chargeur, régule le fonctionnement du stationnement et de l'activité. C'est souvent, un individu populaire, reconnu dans la zone comme jouissant d'un relatif leadership. Il peut être choisi ou accepté par les clandos. Le chargeur travaille à son propre compte mais les autorités municipales l'installent dans ses fonctions pour légitimer son autorité sans pour autant qu'il existe un lien officiel, ni une relation d'employé à employeur entre le chargeur et les autorités municipales. La Mairie l'utilise pour prélever la taxe journalière auprès des clandos. Nous rappelons que les parties prenantes les plus actives dans ce marché sont, les clandos, les clients, le chargeur, le bureau de l'association des clandos. Les clandos coopèrent dans certaines situations par exemple pour arranger le lieu de stationnement, pour fixer le prix du trajet, pour pérenniser l'activité ou pour s'organiser en association. Ils sont simultanément, en concurrence notamment sur la pratique de la règle de primo-position au lieu du stationnement, sur les clients, sur les heures de travail. Nous observons souvent des cas de déviance des clandos opportunistes qui trichent avec la règle de primo-stationnement car ils peuvent charger hors de la file. Ce qui est la principale source des conflits entre clandos. La commune d'Owendo subdivisée en deux arrondissements abrite cinq (6) sites de stationnement des clandos comptant environ 150 clandos et la commune de Libreville compte six arrondissement, et abrite 11 sites de stationnement et 320 clandos environ en 2023 (Source : les deux Mairies). Les informations qui nous servent dans cette recherche sont collectées par les entretiens semi-directifs, le questionnaire et les documents en (pdf) sur les conflits, la résolution de conflits et la coopération. Les données primaires proviennent de trois sources. La première

source est composée de 11 entretiens demi-directifs des chargeurs. La deuxième est composée de l'administration d'un questionnaire essentiellement les questions ouvertes auprès de 14 chargeurs et de 207 clandos. L'échantillon des clandos est probabiliste et représente 44% de la taille de la population mère de 470 clandos. L'échantillon des chargeurs est non probabiliste. Les chargeurs sollicités représentent 14 chargeurs sur un total estimé à 72 environs. Les données secondaires sont de source documentaire sont des articles du quotidien l'Union et des articles des revues scientifiques, des rapports etc. Nous avons compilé des travaux scientifiques sur la résolution des conflits, sur la coopération et, sur la résolution des conflits dans une coopération. Ces trois modes de collecte d'informations nous permettent d'avoir des regards croisés sur la question étudiée et de trianguler les résultats. Ainsi, nous étudions la validité interne et la validité externe (Giordano & Jolibert, 2016).

2.4. TECHNIQUE DE TRAITEMENT DE DONNÉES QUALITATIVES

La technique que nous retenons est l'analyse de contenu conceptualisante. « Elle est l'analyse, la conceptualisation mise en forme, la théorisation en progression. Nous pouvons définir la catégorie « conceptualisante » comme une production textuelle se présentant sous la forme d'une brève expression et permettant de dénommer un phénomène perceptible à travers une lecture conceptuelle d'un matériau de recherche. » (Paillé & Mucchielli, 2021, p. 319). Les données primaires qualitatives issues de deux modes de collecte, entretiens semi-directifs et les réponses aux questions ouvertes, sont transcrites dans deux fichiers au format Word. Dans la veine de Point & Voynnet Fourboul (2006, p. 63), nous utilisons le codage à visée théorique dont « la particularité consiste à prendre les données du terrain comme point de départ : il s'agit alors de se concentrer sur les données qualitatives, qui nous suggèrent des idées ou des interprétations, auxquelles nous affectons provisoirement une étiquette, et que nous exploitons progressivement par la catégorisation. » Cette technique consiste en trois codages, le codage ouvert ou intuitif, le codage axial et le codage sélectif. Le chercheur parcourt les données pour trouver des thèmes communs, « la thématisation » (Paillé & Mucchielli, 2021): des idées, des sujets ou des façons de présenter les choses qui se répètent, c'est le codage ouvert. Le codage axial est obtenu en regroupant les codes ouverts en des catégories. Cette catégorisation aboutit à des choix de certaines catégories en rapport direct avec le sujet traité, qui seront reliées entre elles. Toutes les opérations de codage et de catégorisation sont réalisées avec le logiciel MaxQDA qui est adapté pour l'analyse qualitative.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE ET DISCUSSIONS

Nous présentons les résultats des analyses de contenu « conceptualisante » selon les perceptions croisées des acteurs puis les discutons pour aboutir à des apports de la recherche.

3.1. RÉSULTATS ISSUS DES ENTRETIENS SEMI-DIRECTIFS ET DES QUESTIONS OUVERTES

Nous analysons les différentes données primaires qualitatives des clandos et des chargeurs.

3.1.1. Perceptions des 207 clandos sur la résolution des conflits : codages intuitif et axial

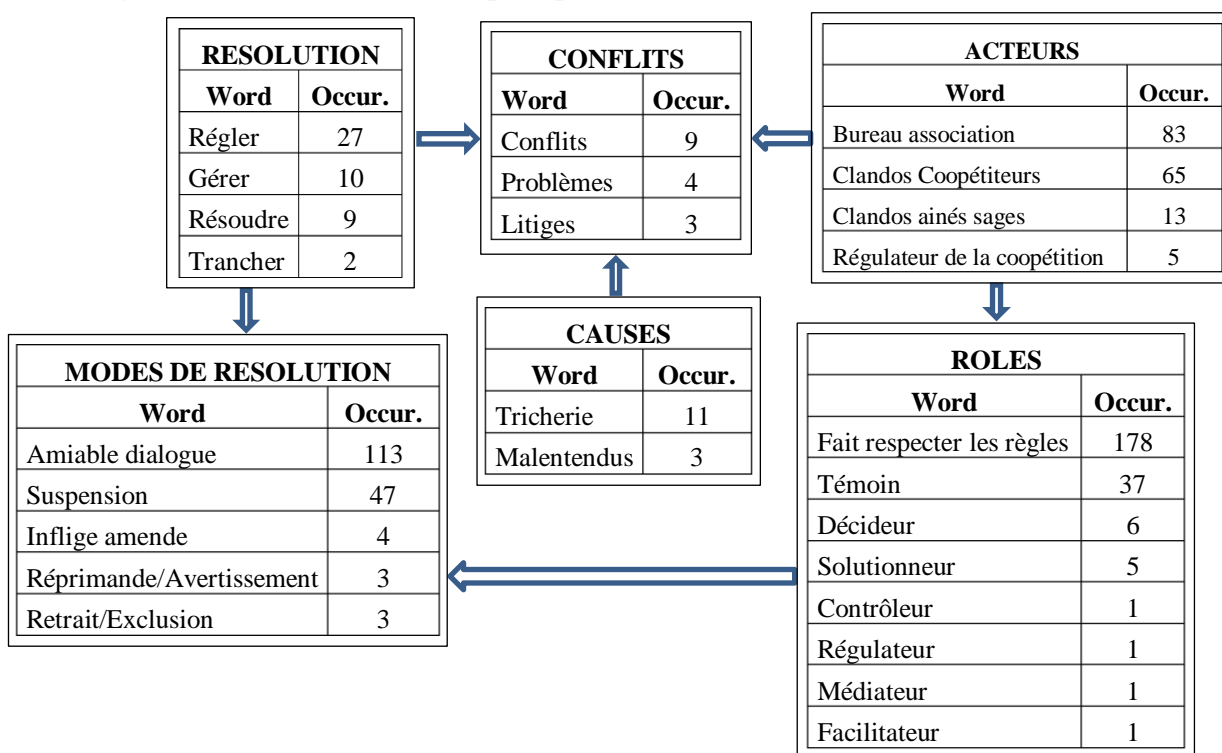
Le dépouillement des réponses des 207 informateurs donne globalement 38% des informateurs estiment que l'activité évolue dans une coopération plus coopérative, 41% dans une coopération équilibrée et 21% dans une coopération plus concurrentielle. Les informateurs ont été catégorisés par âge: 34% ont moins de 29 ans, 48% ont entre 30 et 45 ans et 18% ont plus de 46 ans, les aînés. 41% d'informateurs estiment que les coopétiteurs se méfient les uns des autres. Ils adoptent un comportement opportuniste en trichant avec la principale règle établie de l'activité « primo arrivant, primo servi » pour 48% de répondants. 19% des clandos pensent que le chargeur ne sanctionne pas et qu'il laisse faire, 32% estiment qu'il donne des avertissements et fait des reproches uniquement aux indélébiles, sans sanctionner et 49% estiment qu'il leur inflige des mini sanctions telles que des suspensions ponctuelles de charger. 60% des clandos estiment que les coopétiteurs sont en conflit. En outre, 15% pensent que le chargeur, résout les conflits, 73% de clandos estiment que les conflits se règlent entre clandos eux-mêmes en se référant aux aînés qui les aident et 10% des répondants pensent que le bureau de l'association résout les conflits les plus graves en prenant le chargeur comme témoin. Dans la veine de Gioia et *al.* (2012), nous suivons un processus de création de catégories de plus en plus abstraites qui s'inscrit dans une démarche de « *Grounded Theory* ». Les verbatim des réponses des clandos sont codés intuitivement par les mots et les occurrences des verbatim contenus dans les différents tableaux de la figure N°2. Ce codage intuitif est suivi par un codage axial qui fait ressortir les titres des tableaux en majuscules (CAUSES, CONFLITS, ACTEURS, ROLES, MODES DE RESOLUTION) pour faire ressortir les cause des conflits, les intervenants (chargeurs, clients, bureau de l'association, les coopétiteurs), les rôles joués par les acteurs dans la gestion des conflits et les modes de résolution utilisés par les acteurs. Enfin nous retenons les codes qui nous intéressent et qui répondent à la question de la recherche, le codage sélectif. Nous lions les différents codes sélectifs pour théoriser. Nous retenons que les clandos avec les aînés, le bureau de l'association et le témoin, et les chargeurs résolvent les conflits entre entreprises individuelles dans ce marché coopétitif. Les rôles joués par chaque partie prenante sont identifiés notamment, les clandos avec les aînés jouent les rôles de témoin, facilitateur et

solutionneur ; le bureau de l'association joue le rôle de décideur, solutionneur, médiateur et facilitateur ; les chargeurs jouent les rôles de garant des règles du marché, témoin, facilitateur, médiateur, régulateur, contrôleur et solutionneur.

3.1.2. Perceptions des chargeurs sur la résolution des conflits

L'analyse qualitative thématique nous permet de réaliser les trois codages, intuitif, axial et sélectif, avec des réponses aux questions ouvertes de 14 chargeurs, transcrites dans un format Word et importées dans le logiciel MaxQDA. Nous retenons que 14 chargeurs trouvent qu'ils sont organisateurs, 13 trouvent qu'ils sont contrôleurs, 11 se trouvent régulateurs et 5 chargeurs se trouvent communicateurs et 5 facilitateurs.

Figure N°2 : Théorisation de la perception des 207 clandos sur la résolution des conflits



Source : Auteur, avec les réponses des 207 clandos aux questions ouvertes du questionnaire.

50% de chargeurs estiment que les clandos trichent et 57% estiment qu'ils ont des malentendus entre eux. 5 chargeurs estiment que le conflit est résolu par le bureau de l'association en présence du chargeur comme témoin.

Les 9 restants pensent que les clandos résolvent eux-mêmes leurs conflits. Les deux types d'acteurs utilisent le mode de résolution amiable sans mentionner les sanctions.

Le traitement des 11 entretiens semi-directifs et des réponses aux questions ouvertes de 14 chargeurs avec la technique de l'analyse de contenu « conceptualisante » étape par étape donne les résultats résumés dans les tableaux N°1 et N°2 et la figure N°3.

Tableau N°1 : Codage intuitif et catégories issus des entretiens semi-directifs de 11 chargeurs

| Interprétation | Processus de codage | |
|---|-------------------------|--------------------|
| | Mémos | Codes MaxQDA |
| Les rôles joués par les chargeurs dans la coopération. Il est actif dans l'activité | Médiateur | Rôles |
| | Facilitateur | |
| | Contrôleur | |
| | Communicateur | |
| | Régulateur | |
| Causes des conflits dans l'activité de clando entre coopérateurs | Triche avec la règle | Cause des conflits |
| | Ne triche pas | |
| | Malentendu | |
| Parties prenantes dans présentes dans l'activité de clandos | Clandos | Acteurs |
| | Chargeurs | |
| | Bureau de l'association | |
| | Clients | |
| Mode de résolution des conflits par le chargeur. Les clandos entre eux n'utilise que la résolution à l'amiable aidé par les clandos les plus âgés. | Institutionnel | Modes |
| | A l'amiable | |
| | Avertissement | |
| | Reproche | |
| Mode de résolution des conflits les plus graves par le bureau de l'association des clandos avec la présence du chargeur comme témoin. | Suspension ponctuelle | |
| | Amende | |
| | Mise à pied | |
| | Exclusion | |

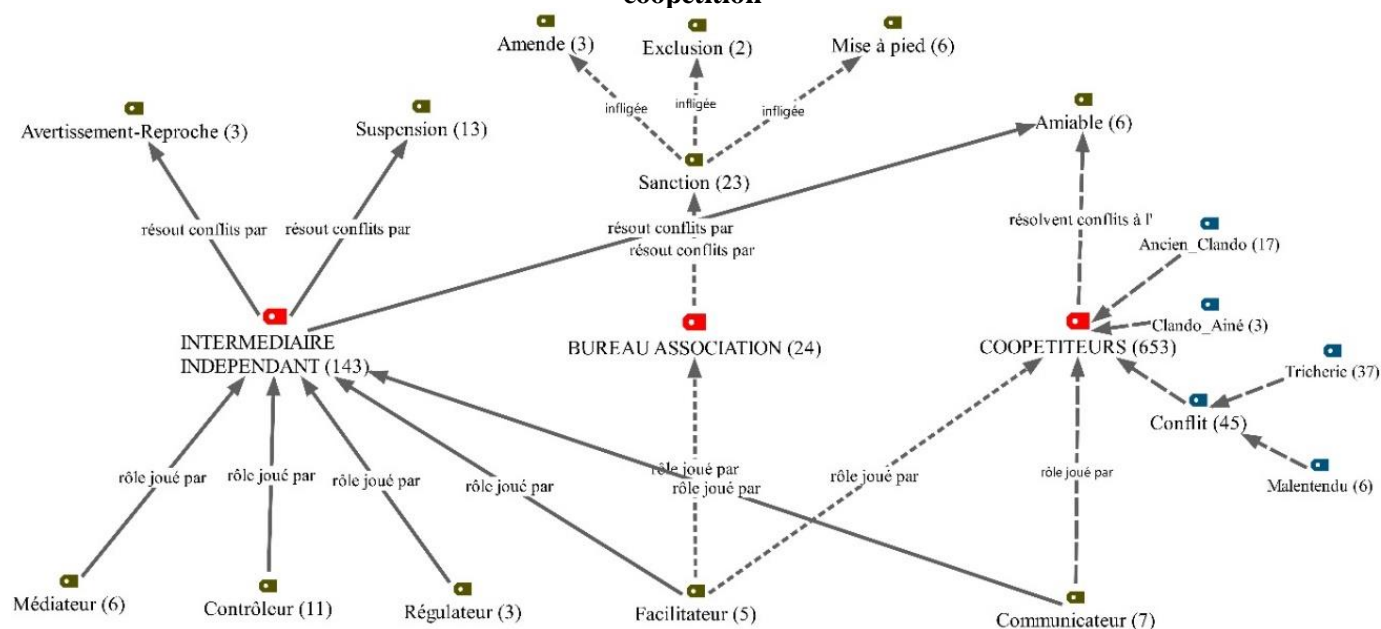
Source : Auteur, issus des 11 entretiens et 14 ensembles de réponses aux questions ouvertes des chargeurs

Tableau N°2 : Codage axial – les propriétés et dimensions des catégories

| Catégories | Propriétés | Dimension | |
|---|-------------------------|----------------------|--------------------------|
| | | Occurrence interview | Occurrence Questionnaire |
| Rôles du chargeur | Médiateur | 6 | 5 |
| | Facilitateur | 5 | 5 |
| | Contrôleur | 11 | 13 |
| | Communicateur | 7 | 3 |
| | Régulateur | 11 | 14 |
| | Coordinateur | 1 | 5 |
| Cause des conflits | Opportunisme | 37 | 7 |
| | Malentendus | 6 | 8 |
| Acteurs intervenant dans la résolution des conflits | Clandos | 653 | 6 |
| | Chargeurs | 143 | 4 |
| | Bureau de l'association | 24 | 5 |
| Mode de résolution des conflits | A l'amiable | 20 | 6 |
| | Reproche | 3 | 5 |
| | Avertissement | 3 | 5 |
| | Suspension ponctuelle | 10 | 9 |
| | Amende | 3 | 2 |
| | Mise à pied | 4 | 3 |
| | Exclusion | 2 | 2 |

Source : Auteur, avec les données des entretiens de 11 chargeurs.

Figure N°3 : Théorisation de la résolution de conflits par les parties prenantes dans une coopération



Source : Auteur, résultats issus des interviews et réponses des chargeurs traités avec le logiciel MaxQDA.

La triangulation (Horincq Detournay & al., 2023) des résultats est réalisée à partir des données secondaires provenant de 347 articles, ouvrages et thèses, pour améliorer la validité de données (Raïche-Savoie & Déméné, 2022).

Les informations complémentaires ont été organisées et codées selon les principes du codage ouvert, axial et sélectif (Lejeune, 2019) à l'aide du logiciel MaxQDA. Les résultats issus des données secondaires sont résumés dans le tableau N°3.

Tableau N°3 : Verbatim issus des données documentaires pour trianguler les résultats

| Catégories | Modalités | Occu. | Lien | Catégories | Modalités | Occu. |
|---|------------------------|-------|------|---|---------------------------|-------|
| Modes de Résolution de conflits entre coopétiteurs (Occur. 14153) | A l'amiable | 110 | => | Intervenants dans la résolution des conflits | Régulateur de coopération | 1049 |
| | Par des amendes | 208 | | | Coopétiteurs | 3155 |
| | Par des suspensions | 389 | | | Bureau de l'Association | 4047 |
| | Par des avertissements | 2563 | | | | |
| | Exclusion | 1451 | | | | |
| | Par des sanctions | 2108 | | | | |
| Intervenants dans la résolution des conflits | Régulateur | 1049 | => | Rôles joués par les intervenants à la résolution des conflits (Occur.) | Médiateur | 2273 |
| | Coopétiteurs | 3155 | | | Contrôleur | 51 |
| | Associations | 4047 | | | Régulateur | 43 |
| | | | | | Facilitateur | 358 |
| | | | | | Communicateur | 153 |
| Causes des conflits entre coopétiteurs (Occur. 47295) | Malentendus | 336 | => | Mode de Résolution de conflits entre coopétiteurs (Occur. 14153) | A l'amiable | 110 |
| | Tricherie/opportunisme | 396 | | | Par des amendes | 208 |
| | | | | | Par des suspensions | 389 |
| | | | | | Par des avertissements | 2563 |
| | | | | | Exclusion | 1451 |
| | | | | | Par des sanctions | 2108 |

Source : Auteur, modèle issu du logiciel MaxQDA pour la triangulation des résultats.

3.2. SYNTHÈSE DES RÉSULTATS ISSUE DES PERCEPTIONS DES CLANDOS ET DES CHARGEURS

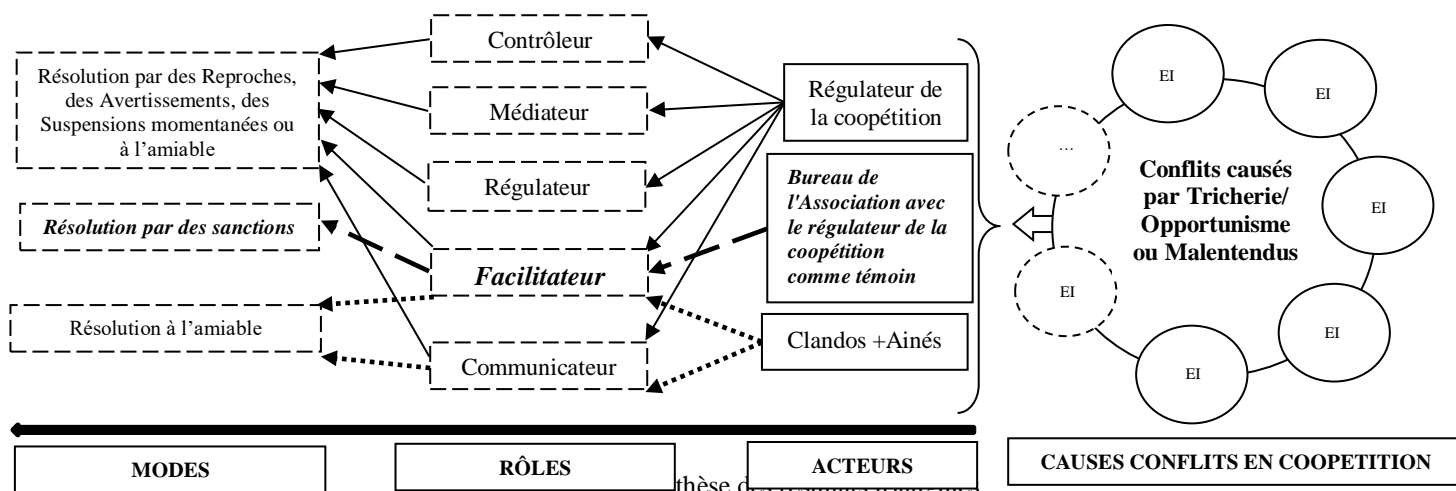
La synthèse des résultats consiste principalement à l'identification de régularités par induction, qui aboutit à la formulation des conjectures sur le ou les mécanismes générateurs explicatifs des régularités observées (Bhaskar, 1998, p.65). *In fine*, nous comparons les résultats des regards croisés des clandos et des chargeurs en ne retenant que les éléments réguliers. Nous obtenons la synthèse des résultats suivants R1, R2, R3, R4, R5, R6 et R7 :

- R1 « les conflits sont causés par l'opportunisme des coopétiteurs trichant avec la règle de l'activité et par les malentendus entre coopétiteurs. »
- R2 « les conflits dans une coopération régulée entre TPE sont résolus par les coopétiteurs eux-mêmes, jouant les rôles de facilitateur et communicateur avec l'aide des aînés. »
- R3 « les coopétiteurs avec l'aide des aînés résolvent les conflits à l'amiable ou par consensus. »
- R4 « les conflits dans une coopération régulée entre TPE sont résolus par le régulateur de la coopération, jouant les rôles de médiateur, de facilitateur, de régulateur, de communicateur et de contrôleur. »
- R5 « le régulateur de la coopération résout les conflits à l'amiable, par des avertissements, des reproches ou des suspensions momentanées d'activités. »
- R6 « les conflits dans une coopération régulée entre TPE sont résolus par le bureau de l'association formée par les coopétiteurs, jouant le rôle de facilitateur. »

- R7 « le bureau de l'association formée par les coopétiteurs résout les conflits par des sanctions qui sont les amendes et les exclusions de l'activité. »

Ces résultats nous permettent d'induire une théorisation générale par le modèle schématisé dans la figure N°4, issue des regards croisés des clandos et des chargeurs, et de la triangulation.

Figure N°4 : Modèle théorique de la résolution des conflits entre TPE en coopétition par les parties prenantes



3.3. DISCUSSIONS DES RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats obtenus nous indiquent que la résolution des conflits dans une coopétition entre TPE par plusieurs parties prenantes, est complexe. Il y a trois intervenants différents jouant des rôles différents et utilisant des modes de résolution différents que nous résumons dans le tableau N°4.

Tableau N°4 : Acteurs leurs rôles et modes de résolution des conflits dans une coopération

| Acteurs | Rôles | Modes | Discussions |
|---|--|--|---|
| Coopétiteurs eux-mêmes aidés par les ainés | Facilitateurs communicateurs | Ils règlent à l'amiable | Evin (2022) les parties qui sont en conflit qui ont décidé de rechercher une solution à la situation. Elles peuvent être accompagnées d'un conseil (comme les ainés). C'est un cas de triangulation. Ce cas est plus une facilitation qu'une médiation. |
| Le régulateur de la coopération | Facilitateur Médiateur Contrôleur Régulateur Communicateur | Règlement par des reproches, des avertissements et des suspensions momentanées | En général, dans une relation d'affaire concernant un offreur et un client, la fonction principale du régulateur de la coopération est de les réunir. Il est médiateur et, il est le troisième facilitateur des deux autres acteurs. C'est un cas de triangulation. Ce cas est une médiation. |
| Bureau de l'association composée de tous les coopétiteurs avec le régulateur comme témoin | Facilitateur | Règlement par deux types de sanction : la mise à pied et l'exclusion du marché | Une situation de résolution de conflits hybride. La présence du témoin, le régulateur de la coopération qui est médiateur car il conduit les protagonistes devant le bureau de l'association. L'intervention du bureau de l'association en tant que « juge » qui tranche et prononce les sanctions en dernier ressort. Ce cas est une « quadri-angulation » composée de deux acteurs en conflit, du régulateur de la coopération et du bureau de l'association. |

Source : Auteur, discussions des résultats.

Le premier cas est la 1^{ère} ligne du tableau N°4 correspond à la négociation, les parties trouvent seules une solution satisfaisante, à travers la négociation. Elles décident ensemble de la réponse la plus appropriée à leur situation, des modalités de sa mise en œuvre et du suivi de sa réalisation, sans faire intervenir un tiers. Sauf que dans notre contexte les coopétiteurs ainés sont mis à contribution pour éviter que les parties en conflit, n'arrivent pas à une solution. Les coopétiteurs ainés ne sont facilitateurs. La négociation implique des capacités de communication.

Le deuxième cas qui est la 2^{ème} ligne du tableau N°4 correspond plus à un arbitrage qu'à une médiation ou conciliation. L'arbitrage est un mode privé de résolution des conflits. Il consiste à soumettre, par voie contractuelle, un litige né ou à naître entre une ou plusieurs personnes physiques ou morales à la juridiction d'un tiers, l'arbitre, indépendant et impartial, à charge pour ce dernier de trancher le litige en application des règles et des usages qui lui sont applicables. L'arbitre rend alors une décision, qui a force obligatoire entre les parties, ce qui signifie qu'elle s'impose à elles et met fin au litige. Cependant, le rôle de médiateur, le régulateur de la coopération, le joue en sollicitant le bureau quand il n'arrive pas à résoudre le conflit.

Le troisième cas qui est la 3^{ème} ligne du tableau N°4 correspond à la situation de résolution des conflits en fonction de la dépendance du pivot et du type de conflit de Gardet & Gandia (2014, p. 58) appelé « sanction : sortie », dans lequel l'absence de dépendance autorise une grande

liberté dans la prise de décision. La nature affective du conflit pousse à la sanction radicale car il n'y a pas d'enjeu à sauvegarder la relation.

En outre, nous discutons ces résultats sous le prisme des interactions entre parties prenantes. Ces interactions entre coopétiteurs, régulateur de la coopétition et le bureau de l'association peuvent également engendrer des conflits internes et induire un chaos dans la résolution des conflits entre coopétiteurs. Il semblerait que la résolution des conflits dans cet environnement complexe avec multiple intervenants, laisse entrevoir des difficultés de fonctionnement en interne. Or, il n'en est rien car le système est réglé de telle sorte qu'un intervenant n'opère pas seul, en écartant les autres parties prenantes. Il y a au moins la présence d'une autre partie prenante parmi les trois qui assiste à la résolution du conflit soit comme témoin, soit comme caution morale. Ces interventions conjointes des parties prenantes évite des conflits de compétence dans la résolution des conflits entre coopétiteurs.

Quand les coopétiteurs sont en conflit et opèrent pour le résoudre eux-mêmes, ils sont aidés par les coopétiteurs les plus âgés d'entre eux comme caution morale. En plus, le régulateur de la coopétition peut-être présent si les protagonistes le souhaitent, mais il n'intervient pas, il est témoin. C'est la résolution à l'amiable.

Quand le régulateur de la coopétition opère pour résoudre les conflits, il le fait in situ (sur le lieu de stationnement des coopétiteurs). Il règle les conflits en faisant des reproches ou en donnant des avertissements aux parties en conflit. Il peut suspendre les indécis momentanément pour un tour, dans ce cas il ne les charge pas. Il peut aussi positionner les indécis à la fin de la file de chargement de clandos, ce qui revient, à un temps perdu pour le coopétiteur, ou à une suspension d'un tour. Ce résultat est très différent de l'exemple de Lardo et *al.* (2016) qui présentent l'instance de contrôle des clubs de l'UEFA qui joue le rôle de contrôleur du respect des règles de l'activité. Elle enquête, juge et sanctionne en appliquant des amendes, la disqualification du championnat en cours et l'exclusion des championnats futurs etc. Cet organe occupe seul, tous les niveaux de résolution des conflits, même l'application des sanctions.

Quand le bureau de l'Association des clandos intervient pour régler les conflits entre coopétiteurs, il intervient en dernier ressort comme la dernière juridiction à statuer (comme une cour constitutionnelle ou un conseil d'État). Dans ce cas, il inflige des sanctions telles que la mise à pied et l'exclusion du marché. Il le fait devant le régulateur de la coopétition, pris comme témoin.

Nous discutons également la distribution du pouvoir dans cet écosystème coopératif régulé avec plusieurs parties prenantes intervenant dans la résolution des conflits.

-Le bureau de l'Association des clandos est le seul qui détient le pouvoir de sanction par mise à pied ou par l'exclusion du marché. Concernant la sanction de l'exclusion du marché prise par le bureau de l'Association des coopétiteurs, il ne rejoint pas celle qui est défendue par Robert *et al.* (2017) où le coopétiteur se retire seul de la base de données avant la prise de décision de la commission de discipline prononçant son exclusion.

-Le régulateur de la coopération qui est au contact quotidien des coopétiteurs ne détient pas le pouvoir de sanctionner les coopétiteurs indélicat mais il peut suspendre momentanée un coopétiteur ou le rétrograder de sa position dans la file. De plus, certains coopétiteurs remettent, de temps en temps, en question sa légitimité ou son autorité. Nous rappelons que les coopétiteurs réunis en association, confère au régulateur de la coopération, sa légitimité. Nous allons à contre-courant de Vaast (2002) qui soulignent respectivement que la littérature a tendance à ne pas explorer l'émergence de conflits ou les phénomènes d'exclusion et sous-estiment les phénomènes de pouvoir. Dans ce panorama dépeint, le système de résolution des conflits est huilé et fonctionne bien. Néanmoins, le système n'échappe pas de temps en temps, à des conflits de fonctionnement interne. Il est possible actuellement que les parties prenantes ne se contentent pas seulement d'un seul mode de résolution des conflits, mais qu'elles fassent des combinaisons variables, des solutions. L'avantage des modes de résolution des conflits que nous avons obtenus qui ne sont pas institutionnels, est leur flexibilité. Celle-ci permet des combinaisons des modes pour régler des conflits.

3.4. APPORTS DE LA RECHERCHE

L'apport théorique de cette recherche montre de quelle manière le type de conflit par opportunisme ou malentendu conditionne le choix de sa modalité de résolution dans une coopération entre entreprises individuelles. La théorisation de la résolution des conflits dans un contexte complexe avec plusieurs parties prenantes y intervenant, comble bien un gap. Celui de la résolution d'un conflit à des niveaux différents de trois parties prenantes, les coopétiteurs, le régulateur de la coopération et le bureau de l'Association des coopétiteurs. Chacune remplissant des rôles spécifiques et appliquant des modes spécifiques; l'ensemble fonctionnant en toute cohérence. Les implications managériales de cette recherche est un outil mis à la disposition des praticiens dans les interactions interindividuelles ou interorganisationnelles pour résoudre des conflits en général et, dans toutes les situations où les interactions se déroulent dans une coopération. Les responsables des organismes de régulation dans le secteur privé par exemple,

dans le secteur des télécommunications. Nous pouvons également étendre l'utilisation de notre modèle inductif dans le secteur public où les organisations publiques en conflit peuvent trouver solution si elles peuvent trouver une partie prenante indépendante comme un médiateur de la république pour les aider à résoudre ces conflits et la coexistence des juridictions qui ne seront là que pour les sanctions. Cet outil peut servir à tous les praticiens de la stratégie et des ressources humaines pour résoudre des conflits.

CONCLUSION

Au terme de cette recherche qui tentait de comprendre le fonctionnement de la résolution des conflits par plusieurs parties prenantes dans un environnement coopératif régulé, a exploré les modes de résolution. Nous nous sommes questionnés « comment les conflits sont-ils résolus par les parties prenantes dans une coopération entre TPE ? » Nous avons adopté une posture constructiviste et une approche méthodologique qualitative dans une démarche compréhensive et inductive. Les données sont issues de 11 entretiens demi-directifs des chargeurs et de 14 et de 207 ensembles de réponses respectivement des chargeurs et des clandos à des questions ouvertes sur la gestion des conflits. Ces données textuelles ont été traitées par la technique d'analyse de contenu thématique conceptualisante à l'aide du logiciel MaxQDA adapté pour des traitements des données qualitatives. Nous avons obtenu sept résultats de cette recherche qui sont reprise dans un modèle théorique de la figure N°4 *supra*. Ces résultats indiquent que les conflits dans une coopération régulée entre TPE sont résolus à trois niveaux par les coopérateurs eux-mêmes aidés par les aînés comme caution morale, par le régulateur de la coopération et par le bureau de l'association composée de tous les coopérateurs avec le régulateur comme témoin. Les rôles joués par ces acteurs et les modes de résolution utilisés sont : rôles de facilitateur et communicateur et la résolution à l'amiable pour les coopérateurs eux-mêmes aidés des aînés ; rôle de facilitateur et la résolution par des sanctions pour le bureau de l'Association ; rôles de médiateur, facilitateur, communicateur, régulateur et contrôleur et la résolution par des reproches, des avertissements, des suspensions momentanées ou la résolution à l'amiable. Nous relevons des limites dans cette recherche à savoir un seul secteur a été exploré celui du transport alternatif et deux communes d'un seul pays le Gabon ont permis de modéliser la résolution des conflits dans une coopération régulée entre TPE. Néanmoins, les résultats sont acceptables car les données ont été collectées dans plusieurs sites, issus de deux modes d'investigation un questionnaire et des entretiens semi-directifs, de deux types d'informateurs 207 clandos (coopérateurs) et 11 chargeurs (régulateurs de la coopération) et les résultats ont été triangulés par des données secondaires. Comme perspectives, nous entrevoyons étendre la

couverture géographique du terrain de recherche en intégrant des pays d'Afrique qui abritent le même type de transport alternatif tels que Gozem, taxi-motos, zémidjan, etc. pour des recherches comparatives ou pour éprouver notre modèle théorique trouvé. Nous comptons élargir les secteurs d'activités pour éprouver le modèle obtenu. Enfin, une future recherche qui adopte une méthodologie quantitative et une logique hypothético-déductive en cherchant un ancrage théorique qui sied pour expliquer le phénomène, pour tester nos résultats transformés en hypothèses.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Article de revue

- Balambo, M.A. & Elbaz, J. (2016). Les réseaux sociaux dans le canal de distribution traditionnel au Maroc : l'exemple des Souassa, *Marché et organisations*, 2(26), 241-258. [DOI 10.3917/maorg.026.0241](https://doi.org/10.3917/maorg.026.0241)
- Castro Gonçalves, L. & Guimarães, T.B.C. (2020). La gestion de la tension paradoxale de la coopération au sein des communautés de pratique en contexte d'innovation. *Management international*, 24(5), 74–87. <https://doi.org/10.7202/1075481ar>
- Chabault, D. & Hulin, A. (2016). Les relations interorganisationnelles déséquilibrées : Vices et vertus, *Revue française de gestion*, 256, 73-86, [DOI: 10.3166/rfg.2016.00033](https://doi.org/10.3166/rfg.2016.00033)
- Dagnino, G., Le Roy, F. et Yami, S. (2007). La dynamique des stratégies de coopération, *Revue Française de Gestion*, 176, 87-98.
- Deschenaux, F. & Royer, C. (2021). La recherche qualitative pour comprendre le monde. *Recherches qualitatives*, 40(1), 1–5. <https://doi.org/10.7202/1076343ar>
- Essama Nanga E.E. & Worou Houndekon, R.D. (2022). Gestion des conflits dans les relations de coopération des entreprises de la téléphonie mobile : le cas du Cameroun, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, www.revue-rms.fr, VA Press, 1-22.
- Fernandez, A.S., Le Roy, F. et Gnyawali, D.R. (2014). Sources and management of tension in co-opetition case evidence from telecommunications satellites manufacturing in Europe, *Industrial Marketing Management*, 43(2), 222–235.
- Gardet, E & Gandia, R (2014). Les modalités de résolution de conflits au sein de réseaux d'innovation, *Revue française de gestion*, 3(240), 45-61, [DOI 10.3166/RFG.240.45-61](https://doi.org/10.3166/RFG.240.45-61)
- Giordano, Y. & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative, *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 7–17.

- Gioia D.A., Corley, K.G. et Hamilton A.L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology, *Organizational Research Methods*, <http://orm.sagepub.com>, 1-17.
- Grunow, D. (1995). The Research Design in Organization Studies: Problems and Prospects, *Organization Science*, 6(1), 93-103. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.6.1.93>
- Horincq Detournay, R., Guillemette, F. & Luckerhoff, J. (2023). Clarification conceptuelle de la méthode de triangulation en recherche qualitative, *Enjeux et société*, 10(2), 75–92.
- Indjendje Ndala, P.D. (2024). Rôles d'un intermédiaire indépendant sur la barrière à l'entrée d'une coopération entre TPE : perméabilité versus imperméabilité, *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 5(4), 127-149.
- Jourdaine, N. (2023). Les dérives des réformes managériales de la procédure pénale. *Archives de politique criminelle*, 45, 283-294. <https://doi.org/10.3917/apc.045.0283>
- Lardo, A., Trequattrini, R., Lombardi, R. et Russo G. (2016). Co-opetition models for governing professional football, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 5(1), 1-15, [DOI 10.1186/s13731-016-0033-0](https://doi.org/10.1186/s13731-016-0033-0)
- Lektzian, D. & Regan, P.M. (2016). Economic sanctions, military interventions, and civil conflict outcomes, *Journal of Peace Research*, 53(4), 554–568.
- Pélabère, J. & Le Flanchec, A. (2018). Les compétences clés du négociateur en situation de vente complexe, *Management & Avenir*, 4(102), 107-128. [DOI 10.3917/mav.102.0107](https://doi.org/10.3917/mav.102.0107)
- Pillon, J.-M., Remillon, D. et Tuchsirer, C. (2019). Les territoires pluriels des intermédiaires du marché du travail, *La Revue de l'Ires*, 2(98), 29-57.
- Point, S. & Voynnet-Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique, *Recherche et Applications en Marketing*, 21(4), 61-78.
- Raîche-Savoie, G. & Déméné, C. (2022). La pluralité de la recherche en design : tentative de clarification et de modélisation de la recherche-action, de la recherche-crédation et de la recherche-projet, *Sciences du Design*, 2(16), 10-29. [DOI 10.3917/sdd.016.0010](https://doi.org/10.3917/sdd.016.0010)
- Salvetat, D. & Géraudel, M. (2011). Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération: le cas des industries aéronautiques et spatiales, *Management international*, 15(2), 67-79.
- Tidström, A., Ritala, P. et Lainema, K. (2018). Interactional and procedural practices in managing cooperative tensions, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(7), 945-957,
- Vaast, E. (2002). De la communauté de pratique au réseau de pratique par les utilisations d'intrane t- Quatre études de cas, *Systèmes d'Information et Management*, 7(2), 87-103.

2. Article de colloque ou conférence

- Dagnino, G. & Padula, G. (2002). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation, *Proceedings of the 2002 EURAM Conference*, Stockholm, 9-11 mai.
- Nicolosi, A. & Mione, A. (2016). Simultanéité de la compétition et de la coopération et durabilité de la coopération : Le cas d'une alliance exceptionnelle par sa durée, *XXV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, 1-31.
- Robert, M., Mira, B. et Le Roy, F. (2017). Les principes de management du paradoxe coopétitif dans les petites entreprises, *XXVI^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, 7-9 juin à Lyon, 1-30
- Roy, P. & Pellegrin-Boucher, E. (2018). Selling coopetition in markets with calls for tenders: The case of architecture companies, *XXVII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Montpellier, 6-8 juin, pp.1-25
- Trabelsi, K. Cheriet, F. et Hani, M. (2016). La régulation de la coopération dans les alliances stratégiques: le rôle modérateur de la confiance, *XXV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique de l'AIMS*, Hammamet, Tunisie, p.1-32.
- Zaoual, A.R. (2015). Recourir à un acteur tiers pour compenser des relations déséquilibrées, *actes de la XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris Dauphine, p.1-27.

3. Ouvrage

- Bhaskar, R. (1998). The logic of scientific discovery in M. Archer, R. Bhaskar, A. Collier, T. Lawson et A. Norrie, *Critical Realism Essential Readings*, (pp.48-103), New York: Routledge.
- Brunet, E. (2021). Gérer les conflits et les différentes personnalités, Dans Brunet, E (Ed.) *La boîte à outils de la facilitation* (pp. 24-27), Dunod.
- Davies, E., Fenn, P., et O'Shea, M. (2011). *Dispute Resolution and Conflict Management in Construction: An international perspective*, Routledge, 886 p.
- Evin, C. (2022). Les acteurs de la médiation, *Dans La médiation au service de la santé et du médico-social*, (pp. 55-62), Presses de l'EHESP.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The Social Psychology of Organisation*, John Wiley & Sons.
- Lejeune, C. (2019). Chapitre 4. Articuler : le codage axial. Dans : , C. Lejeune, *Manuel d'analyse qualitative: Analyser sans compter ni classer* (pp. 101-116). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur.

- Malarewicz, J.-A. (2009). *Gérer les conflits au travail : la médiation systémique en entreprise*, 2^{ème} édition, Pearson.
- March, J.G. (1999). *The pursuit of organizational intelligence: Decisions and learning in organizations*. Blackwell.
- OECD (2016). *Being an Independent Regulator, The Governance of Regulators*, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264255401-en>
- Paillé, P. & Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, 5^{ème} éd. Armand Colin, coll. U, 481p.
- Parsons, M., Gaudet, J. et Sajjad, A. (2017). *Résolution de conflit : Le Guide ressource, un guide à l'intention des fournisseurs de soins en résidence pour réagir face aux conflits au moyen d'approches réparatrices*, le Lough Barnes Consulting Group,
- Quilliou-Rioual, M. & Quilliou-Rioual, M. (2020). Les techniques de gestion des conflits, Dans *Communication professionnelle et travail en équipe pluridisciplinaire en ESSMS*, (pp. 389-402), Dunod.
- Rocheblave-Spenlé, A.M. (1969). *La notion de rôle en psychologie sociale: étude historico-critique*, 2^{ème} édition, Presse universitaire de France.
- Saundry, R., Latreille, P. et Ashman, I. (2016). *Reframing Resolution: Innovation and Change in the Management of Workplace Conflict*, Palgrave Macmillan, 381p.
- Tang, Z.S. (2015). *Electronic Consumer Contracts in the Conflict of Laws*, 2nd edition, 383p.
- Van de Ven, A.H. (2007). *Engaged Scholarship: A Guide for Organizational and Social Research*. Oxford University Press, Oxford, UK.

3. Thèse

- Nguyen, H. & Nafula, K. (2016). "Balancing the Tension between Knowledge Sharing and Knowledge Protection in Coopetition: Empirical study of high-tech companies", Thesis, Umeå School of Business and Economics, Spring semester, 101p.
- Roy, A.L. (2021). « Le management des conflits par les règles de la collégialité. Une comparaison de trois organisations à gouvernance partenariale », Thèse de doctorat en Gestion et management. Université Paris-Saclay, Français.
- Zhang, S. (2016). "Managing in conflict: how actors collaborate in marketing green chemistry", PhD Thesis, Adam Smith Business School College of Social Science University of Glasgow, 292p. <http://theses.gla.ac.uk/7167>