



HAL
open science

Les coopérations inter-entreprises face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance ?

François Fulconis

► **To cite this version:**

François Fulconis. Les coopérations inter-entreprises face au risque de sclérose organisationnelle : l'opportunisme comme source potentielle de performance?. *Timisoara Journal of Economics and business*, 2010, 3 (10), pp.85-98. hal-02819424

HAL Id: hal-02819424

<https://amu.hal.science/hal-02819424>

Submitted on 6 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Timișoara Journal of Economics

Volume 3 Issue 2 (10) | 2010

Costinel DOBRE ▶ Thoughts on the Chameleon Consumer and the Chaotic Marketing

Cristian DUȚU ▶ Cross-Functional Processes in Customer Relationship Management

François FULCONIS ▶ Les coopérations inter-entreprises face au risque de sclérose organisationnelle: l'opportunisme comme source potentielle de performance?

Cornel Marian IOSIF ▶ Coaching vs. Modeling – Advantages and Disadvantages in Public Institutions

Romeo MARGEA ▶ Knowledge Portal Based on Open Source Software Web Application Framework. Bitweaver Content Management System

Mohammad Reza NORUZI,
Jonathan H. WESTOVER ▶ IHRM and Effective Global Staffing Systems in the Iranian Context

www.tje.uvt.ro

Timișoara
Journal
Economics

Volume 3 Issue 2 (10) | 2010

Table of content

Thoughts on the Chameleon Consumer and the Chaotic Marketing	73
<i>Costinel DOBRE</i>	
Cross-Functional Processes in Customer Relationship Management	79
<i>Cristian DUȚU</i>	
Les coopérations inter-entreprises face au risque de sclérose organisationnelle: l'opportunisme comme source potentielle de performance ?	85
<i>François FULCONIS</i>	
Coaching vs. Modeling – Advantages and Disadvantages in Public Institutions	99
<i>Cornel Marian IOSIF</i>	
Knowledge Portal Based on Open Source Software Web Application Framework. Bitweaver Content Management System	107
<i>Romeo MARGEA</i>	
IHRM and Effective Global Staffing Systems in the Iranian Context	119
<i>Mohammad Reza NORUZI</i> <i>Jonathan H. WESTOVER</i>	

LES COOPÉRATIONS INTER-ENTREPRISES FACE AU RISQUE DE SCLÉROSE ORGANISATIONNELLE : L'OPPORTUNISME COMME SOURCE POTENTIELLE DE PERFORMANCE?

François FULCONIS *

Since the end of the 1980s, much academic work has been devoted to the study of the relations between companies, especially to the improvement of these relations, starting with the implementation of co-operative strategies within inter-organisational networks. Lasting commitment in a relation and a mutual climate of confidence form the two pillars of new strategic approaches which come to amend known models founded on competition and the exclusive research of self-interest. For these approaches, the potential opportunism of the co-contactors obviously has a disastrous impact: how can one engage in a continuing relationship of exchange if one fears at the outset that the partner is systematically preoccupied with his own interests and in so doing, is eventually using stealth or trickery or even violating the rules established in that cooperation? Mainstream research in organisational theory and strategic management presents opportunistic behaviour in a negative light and is largely counter-productive for relationships between inter-organisational networks members. Only long-term involvement and total trust in the partners would create value. The article questions this traditional view by indicating that a more "moderate" opportunism could at last have an unsuspected positive impact on the functioning of inter-organisational networks. The point of view is illustrated and discussed from the study of network France Distribution Gestion (FDG) operating in the wholesaling industry.

Key Words:

interfirm cooperations, opportunism, performance, trust, inter-organizational networks.

JEL Classification: M10, M13, L14.

Introduction

La vision dominante en théorie des organisations et en management stratégique présente l'opportunisme sous un jour plutôt négatif et contre-productif pour les relations inter-organisationnelles. Or, il est possible de remettre en cause cette conception en indiquant qu'un opportunisme modéré pourrait paradoxalement avoir des impacts positifs insoupçonnés sur les réseaux d'affaires qui constituent désormais un mode dominant de croissance des entreprises. Nous entendons ici le réseau d'affaires comme un ensemble d'entreprises associées autour de la réalisation d'un projet commun, par exemple la production et la commercialisation d'une gamme de produits, et qui se partagent entre elles un certain nombre de tâches pour que ce projet se concrétise. Les entreprises sont liées par des relations d'échange étroites

et stables¹. Elles acceptent de travailler en commun, quitte à perdre une partie de leur liberté d'action, et s'engagent à collaborer pendant plusieurs années, y compris en investissant dans des équipements spécifiques coûteux, pour améliorer le fonctionnement du réseau d'affaires (Jarillo, 1993 ; Paché & Paraponaris, 2006 ; Fulconis & Paché, 2008 ; Boissinot, 2009).

¹ Une importante littérature est consacrée aux réseaux d'affaires depuis une quinzaine d'années, dont l'objectif est d'étudier la nature et le fonctionnement des structures réticulaires (les acteurs parties prenantes, la densité et la centralité des échanges, les modes de pilotage, etc.). Citons notamment l'ouvrage collectif coordonné par Nohria & Eccles (1992), celui coordonné par Voisin et al. (2004), ainsi que le numéro spécial consacré au sujet par le *Strategic Management Journal* (Vol. 21, n° 3, 2000).

* Dr., Maître de conférences en Sciences de gestion, Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse – I.U.T. d'Avignon, France

Il est clair, dans ces conditions, que le comportement opportuniste apparaît opposé au climat de confiance nécessaire pour que le projet commun se pérennise ; aucun partenaire ne pourra tolérer longtemps que l'un des autres partenaires essaie de le tromper pour en tirer quelque avantage. Le réseau d'affaires sous-entend ainsi une communauté d'intérêts qui est garante de sa puissance. Et pourtant... Coopérer est certes une manière de se développer quand aucun des membres d'un réseau d'affaires ne peut le faire seul. Mais coopérer, c'est peut-être aussi entrer dans un processus de sclérose organisationnelle, de routine et de bureaucratisation risquant de « tuer » l'esprit d'innovation. À moins que les différents partenaires, soupçonneux d'un éventuel opportunisme, restent toujours sur leurs gardes et maintiennent intactes leurs capacités d'adaptation pour pouvoir rejoindre très rapidement un autre réseau d'affaires. À moins également que l'opportunisme de l'un des partenaires puisse leur apporter des bénéfices inattendus. C'est ce paradoxe que nous souhaitons explorer, celui d'un *opportunisme modéré* comme source potentielle de performance pour un réseau d'affaires, à partir d'une étude de cas conduite auprès du réseau France Distribution Gestion (FDG) opérant dans le secteur du commerce de gros.

L'angle d'attaque retenu dans l'article est donc à la fois complémentaire et opposé à celui de la théorie des jeux. Depuis les travaux fondateurs de von Neumann & Morgenstern (1944), complétés par Nash (1953) puis Kreps (1990), il est entendu que l'essence même des agents économiques est définie comme étant opportuniste, ce qui n'empêche pas de voir émerger entre eux des relations stables de coopération. Ces dernières sont simplement le fruit d'un calcul rationnel qui conduit, malgré l'opportunisme révélé, à préférer la continuation des échanges plutôt que leur rupture, jugée trop coûteuse à supporter. Ce qui est plus surprenant en revanche, et non pris en compte par une théorie des jeux qui ne fait finalement qu'attirer l'attention sur les problèmes que posent les choix d'individus rationnels en situation d'interaction, c'est que des agents économiques puissent tirer un *bénéfice direct* du comportement opportuniste d'un partenaire, jusqu'à accepter ouvertement qu'il agisse ainsi. En d'autres termes, si le fait d'introduire l'opportunisme comme élément explicatif de l'évolution des réseaux d'affaires n'est pas original, lui conférer un rôle dynamique d'amélioration de leur performance l'est beaucoup plus selon nous, et ouvre des pistes pertinentes pour la prise de décision en entreprise.

1. L'opportunisme entre « déviance » et « performance »

Dans le sens commun que nous lui donnons habituellement, dire d'un individu qu'il est « opportuniste » ne constitue pas un compliment, loin s'en faut. On doit s'attendre à ce qu'il profite des circonstances pour ne pas

hésiter un instant à trahir ou à tromper l'autre s'il peut alors en tirer un avantage personnel, quitte pour cela à lui nuire directement. Si le raisonnement est tenu au plan individuel, de nombreux travaux indiquent qu'une application au plan organisationnel, celui des preneurs de décision en entreprise, apparaît pertinente. C'est sans doute Williamson (1985, 1993) qui a poussé le plus loin les investigations dans cette direction, en faisant de l'opportunisme un élément clé de la théorie des coûts de transaction ; plus récemment, Coase (2006) en a souligné à nouveau la puissance explicative dans les mouvements stratégiques de type intégration verticale, en référence au fameux cas Fisher Body / General Motors. L'opportunisme s'y présente comme un comportement déviant, mais rationnel et volontaire, en situation dite d'asymétrie informationnelle. Pourtant, une vision plus « hétérodoxe » de l'opportunisme semble émerger ; elle souligne qu'à dose modérée, il ne remet pas automatiquement en question des relations coopératives nouées entre entreprises, mais pourrait au contraire en améliorer la performance induite.

1.1. La double approche de l'opportunisme

Selon Williamson (1985, p. 47), l'opportunisme peut être défini comme « *la recherche de l'intérêt personnel avec ruse. Ceci inclut, sans être exhaustif, les formes les plus flagrantes telles que le mensonge, le vol et la tromperie (...). Plus généralement, l'opportunisme se réfère à la divulgation d'une information tronquée ou déformée, à tout effort calculé pour induire en erreur, désinformer, déguiser, obscurcir, autrement dit rendre confus* ». De ce point de vue, si l'opportunisme apparaît comme un comportement déviant, il n'en demeure pas moins totalement rationnel dans la mesure où il résulte d'un calcul : dans telle ou telle situation, j'aurai plus à gagner à agir de manière opportuniste qu'à coopérer et être loyal avec autrui. Il n'est donc pas systématiquement présent (ou révélé) dans des relations d'échange ; néanmoins il apparaît comme un penchant naturel qui pousse les agents économiques à rechercher en priorité leur propre intérêt, quitte à tricher ou à trahir leur parole.

Adopter, ou tenter d'adopter des comportements opportunistes ne doit pas être confondu avec les moyens mis en œuvre par une entreprise pour « saisir des opportunités » en dehors du réseau d'affaires auquel elle appartient. Dans ce cas, son action ne s'accompagne d'aucun effort calculé ou d'aucune volonté visant à abuser les autres membres du réseau. Comme le soulignent Mattsson & Johanson (1992), l'approche en termes de réseau doit effectivement s'appuyer sur le concept de *position*, c'est-à-dire sur le rôle et l'importance joués par un membre du réseau par rapport aux autres membres. Chacun aura ainsi une plus ou moins grande latitude à modifier sa position, et par conséquent sa stratégie, en fonction des ressources mobilisables et du degré d'incertitude dans le comportement anticipé des

autres parties. Cela ne remet pas en question la « solidarité de réseau », suggèrent Mattsson & Johanson (1992), mais la modification de la stratégie aura un impact évident sur la manière dont interagissent ultérieurement les membres.

Un exemple concret permet de distinguer clairement entre le fait d'« être opportuniste » et le fait de « saisir des opportunités ». Un distributeur A et un industriel signent un accord de coopération pour que, lors de chaque lancement d'un nouveau produit, soient engagées des opérations publi-promotionnelles communes. Il n'y aura pas opportuniste si l'industriel saisit à un moment donné l'opportunité de conclure avec un distributeur B un accord traditionnel de référencement. En élargissant son portefeuille de clients, l'industriel cherche simplement à réduire sa dépendance potentielle vis-à-vis du distributeur A et conserver, dans le respect des règles établies, son autonomie décisionnelle ; l'objectif est de modifier durablement sa position en étant impliqué dans plusieurs relations commerciales de manière simultanée. En revanche, il y aura opportuniste si, pour faciliter son référencement, l'industriel s'engage à livrer au distributeur B des informations stratégiques et confidentielles sur le distributeur A, en trompant délibérément la confiance de ce dernier ; la dimension informationnelle est d'ailleurs considérée par Baiman & Rajan (2002) comme un élément critique dans la poursuite (ou non) des relations d'échange entre partenaires.

Évidemment, l'opportunisme (ou la simple menace de voir l'opportunisme se révéler) risque de détruire le climat de confiance nécessaire au fonctionnement du réseau d'affaires. Comment imaginer en effet que l'un des membres du réseau d'affaires accepte d'investir dans des

équipements spécifiques s'il anticipe le fait que l'un de ses partenaires n'hésitera pas à le manipuler ou le tromper tout en utilisant les équipements mis en commun ? Pour éviter de telles désillusions, les travaux conduits à la suite de Williamson (1985) préconisent la mise en place de mécanismes de contrôle formels et très coûteux de l'opportunisme. Par exemple, il s'agira du recours systématique à des experts pour s'assurer du respect des clauses contractuelles originellement convenues, dans le but d'éviter que certains partenaires captent, grâce à leur conduite déloyale, une partie indue de la valeur créée. Plus généralement, comme l'indique le *Tableau 1*, les mécanismes de contrôle traditionnellement évoqués sont de quatre natures, allant du pilotage à la socialisation (Wathne & Heide, 2000). Ces mécanismes s'inscrivent clairement dans une *approche orthodoxe* de l'opportunisme : celui-ci revêt par nature des aspects négatifs, et tout doit être fait pour le contenir et le contrôler.

Mais faut-il vraiment chercher à se prémunir contre tout opportunisme latent ou révélé ? Au contraire, un niveau modéré ne serait-il pas tolérable, voire souhaitable ? Dutta et al. (1994) ont émis cette idée surprenante au milieu des années 1990, sans qu'elle donne suite à des travaux qui tentent de l'approfondir. L'éventualité de comportements opportunistes, voire une simple attitude opportuniste, apparaissent effectivement comme une sorte d'aiguillon qui oblige les acteurs impliqués dans un même système inter-organisationnel à rester vigilants, à éviter de tomber dans une sorte de « sclérose » ou d'inertie organisationnelle, et à se donner les moyens de migrer vers un autre réseau d'affaires en maintenant un niveau élevé de performance organisationnelle et technique. En effet, la compétition est actuellement fondée sur un affrontement entre réseaux d'affaires

Stratégies différenciées de gestion de l'opportunisme

Tableau 1

Formes de gouvernance	Objectifs généraux	Pré-requis
<i>Pilotage</i>	- Réduire le niveau d'asymétrie informationnelle - Faciliter le déploiement de stimulants (par exemple, récompenses)	- Identification des critères pertinents de pilotage - Contrat implicite ou explicite qui légitime le pilotage
<i>Motivation</i>	- Diminuer les bénéfices retirés de comportements opportunistes - Aligner les intérêts des co-échangistes	- Sources de pouvoir préalables (par exemple, sanctions) - Disponibilité de l'information (suivi des comportements)
<i>Qualification</i>	- Réduire le niveau d'asymétrie informationnelle - Sélectionner des partenaires <i>a priori</i> loyaux	- Pertinence des critères de sélection - Disponibilité de l'information (réputation du partenaire)
<i>Socialisation</i>	- Promouvoir la convergence d'objectifs	- Exhaustivité des efforts de socialisation

Source: d'après Wathne & Heide, 2000, p. 44

(Bréchet, 1996). Par exemple, le réseau Dell affronte le réseau Hewlett-Packard, et le déclin de l'un d'entre eux conduira sans doute un ou plusieurs de ses membres à tenter de rejoindre le ou les réseaux d'affaires les plus performants.

Bref, il n'est pas illogique de considérer un niveau modéré d'opportunisme comme *a priori* souhaitable dans le fonctionnement des réseaux d'affaires qui visent à obtenir une position dominante dans l'univers concurrentiel.

Si l'on suit le raisonnement précédent, en deçà de ce niveau, un trop faible opportunisme ne constitue pas une menace crédible et conduit les membres d'un réseau d'affaires à un contentement de soi et de la situation actuelle, configuration peu propice aux innovations. À l'opposé, un trop fort opportunisme risque d'entraîner des effets destructeurs irréversibles sur la nécessaire confiance entre entreprises pour poursuivre le projet commun. Il est par conséquent possible se demander si l'efficacité d'un réseau d'affaires ne pourrait pas être améliorée lorsque l'un des membres fait ponctuellement preuve d'un opportunisme modéré.

Pour illustrer ce point de vue iconoclaste, imaginons un instant qu'un membre d'un réseau d'affaires décide de faire « cavalier seul » de manière déloyale, c'est-à-dire en opposition directe avec une clause du contrat de coopération spécifiant une obligation de transparence. Par exemple, il part conquérir secrètement de nouveaux marchés à l'étranger qui intéressent pourtant les autres membres du réseau d'affaires. Certes, le membre déloyal utilisera ici ses propres compétences pour satisfaire un besoin qu'il a été capable d'identifier. Mais si ledit contrat de coopération indique que toute action stratégique de ce type doit faire l'objet d'un processus collégial de prise de décision pour optimiser l'allocation de ressources, nous sommes manifestement en situation d'opportunisme révélé puisque l'action du « cavalier seul » est menée volontairement en violation du contrat de coopération.

Toutefois, en agissant ainsi, l'opportuniste ne va-t-il pas se donner les moyens d'assimiler des compétences additionnelles, par exemple logistiques et commerciales, qui, en retour, bénéficieront à l'ensemble des membres du réseau d'affaires (meilleure connaissance de consommateurs étrangers, mise au point d'une logistique de distribution sur mesure, etc.)? La performance associée au comportement déloyal concernerait dès lors non seulement le partenaire opportuniste, mais aussi ceux qui, *a priori*, en seraient les victimes. Il s'agit incontestablement d'une approche hétérodoxe de l'opportunisme, qui prend le contre-pied de l'approche orthodoxe précédemment évoquée. Elle remet en question une vision étroite selon laquelle l'opportunisme se réduit à une recherche personnelle de profit en situation d'asymétrie informationnelle, alors que les acteurs d'un système poursuivent évidemment des objectifs d'amélioration de leur position concurrentielle, quitte pour cela à aller à l'encontre des intérêts d'autrui.

L'acteur opportuniste essaie de conduire à son terme un projet dont les contours peuvent certes rester flous pour ses partenaires, faute d'informations suffisantes à leur disposition sur ses tenants et aboutissants, mais ce projet correspond finalement à une volonté légitime d'assurer d'abord la pérennité de son affaire. La construction de la réalité du réseau d'affaires auquel cet acteur opportuniste appartient repose ainsi, à ses yeux, sur deux niveaux complémentaires, en partie liés à sa position :

- "le *premier niveau* est celui des ressources externes que lui apportent les membres du réseau, auxquelles il ne pourrait accéder seul (ou avec les plus grandes difficultés). On reconnaît là les fondamentaux de l'analyse de Pfeffer & Salancik (1978) sur le modèle de dépendance des entreprises vis-à-vis des ressources. Mais le réseau d'affaires bride également l'espace discrétionnaire dont dispose chaque acteur pour agir, contraint de se référer à une action collectivement définie et mise en œuvre ;
- le *second niveau* est celui de l'environnement externe du réseau d'affaires qui recèle, pour chacun de ses membres, des potentialités différenciées de développement, mais peut-être en trahissant la « solidarité de réseau » préalablement négociée. Refuser d'entrer dans le jeu d'un certain opportunisme pour sauvegarder cette solidarité risque alors d'entraver le développement des capacités technologiques, commerciales ou logistiques des uns et des autres, quitte à nuire à la dynamique du réseau d'affaires et entraîner son déclin.

Adopter un comportement opportuniste, par exemple décider de faire « cavalier seul » de manière déloyale comme indiqué précédemment, ouvre par conséquent le champ des possibles en matière de résultats induits. Contrairement à l'approche orthodoxe, pour laquelle les effets sont par nature destructeurs, l'approche hétérodoxe milite pour une relative contingence. L'opportunisme peut autant accélérer la décomposition du réseau d'affaires, conduisant l'acteur qui en est à l'origine à perdre un accès privilégié à des ressources externes indispensables, qu'à le renforcer en apportant une source nouvelle d'avantage concurrentiel à tous les membres. Un cadre d'analyse s'avère de ce fait nécessaire pour clarifier les impacts potentiels de l'opportunisme sur le fonctionnement d'un réseau d'affaires.

1.2. Un cadre d'analyse pour examiner les effets de l'opportunisme

La manière dont les comportements opportunistes sont envisagés par les approches orthodoxe et hétérodoxe varie *in fine* selon deux axes principaux, dont l'un doit absolument intégrer les différentes orientations temporelles des acteurs, comme le suggère Das (2006). À

l'évidence, le raisonnement est simplificateur, mais tout autant que le sont les matrices d'analyse stratégique dont l'objet consiste à reconstruire de manière stylisée une réalité managériale dont on isole les traits jugés les plus significatifs. La matrice suggérée se veut avant tout un modèle d'intelligibilité pour appréhender des configurations décisionnelles complexes :

- le *premier* axe s'appuie sur l'acceptation ou le refus de ces comportements par les membres d'un réseau d'affaires ; plus précisément, la question est de savoir si l'opportunisme est condamné (et combattu) car perçu comme fondamentalement négatif (approche *orthodoxe*) ou si, au contraire, ses manifestations pourraient accroître la performance des relations inter-organisationnelles (approche *hétérodoxe*) ;
- le *second* axe se réfère à la temporalité vécue par les membres, en distinguant l'horizon de court terme de l'horizon de long terme ; en d'autres termes, l'action déloyale a-t-elle une dimension uniquement ponctuelle (un « fusil à un coup », comme le dit une expression populaire), ou se présente-elle comme un mode de fonctionnement habituel (et récurrent) du ou des membres d'un réseau d'affaires ?

En croisant les deux axes, le *Tableau 2* fait ressortir quatre idéal-types, au sens de Weber (1905/1965), synthétisant les apports de la littérature académique sur le thème. Ils s'apparentent à une sorte de construction intellectuelle qui définit de manière binaire (oui / non), et donc volontairement réductrice, la teneur des jugements attendus sur la conduite de comportements opportunistes selon les deux courants identifiés, à savoir l'approche orthodoxe et l'approche hétérodoxe. Les idéal-types identifiés, entendus finalement comme des *générateurs d'hypothèses* sur un certain nombre de modes relationnels (Kalberg, 1994), doivent permettre en fait de disposer d'une grille de lecture à visée opératoire pour conduire un audit organisationnel des manifestations de l'opportunisme dans le cadre d'un réseau d'affaires, en expliquant en quoi elles auront des effets positifs ou négatifs sur la performance des partenaires.

Selon l'approche orthodoxe, éviter la désagrégation du réseau d'affaires conduit à mettre en place des mécanismes de contrôle de plus en plus fins, soit de nature coercitive, en risquant de diminuer les bénéfices retirés de comportements opportunistes, soit de nature non coercitive, en récompensant les comportements loyaux par le biais de stimulants adaptés (Wathne & Heide, 2000). Cependant, au fil du temps, ces mécanismes finissent par devenir tellement coûteux que les membres du réseau d'affaires reconnaissent petit à petit le caractère inéluctable de son existence, d'autant que par le biais de « dialogues constructifs » au sens de Hibbard et al. (2001), il sera sans doute possible d'en

limiter les effets les plus destructeurs. Les membres d'un réseau d'affaires n'acceptent pas, par principe, l'idée que des comportements opportunistes puissent se propager, mais ils admettent qu'il s'agit de la manifestation du fait que tout acteur poursuit et poursuivra toujours son propre intérêt (cas n° 1 et cas n° 2 du Tableau 2).

Tableau 2
**Opportunisme dans un réseau d'affaires :
 les quatre idéal-types**

		Acceptation de comportements opportunistes	
		Approche orthodoxe	Approche hétérodoxe
Dimension temporelle	Court terme	Cas n° 1 Non	Cas n° 3 Oui
	Long terme	Cas n° 2 Non	Cas n° 4 Non

Si nous nous plaçons maintenant dans la perspective de l'approche hétérodoxe, nous sommes en présence de comportements déviants soupçonnés par chacun des membres du réseau d'affaires qui, plutôt que de renoncer à la coopération (et à ses bénéfices attendus), en tolèrent l'existence, jusqu'à leur reconnaître de possibles avantages pour les acteurs non opportunistes. La violation du contrat fait partie des alternatives possibles. Chacun s'attend à ce que l'autre enfreigne une règle en donnant l'illusion de la respecter ou trahisse une « solidarité de réseau » construite pourtant depuis plusieurs années. Cela est certes jugé par nature déloyal, mais finalement non destructeur pour le réseau d'affaires, voire potentiellement productif pour ses membres, à la condition évidente que l'opportunisme révélé ne menace pas leur pérennité (cas n° 4 du Tableau 2), et ne se manifeste que par des actions ponctuelles sur le court terme (cas n° 3 du Tableau 2).

La constitution de la grille de lecture proposée par le Tableau 2 est une *première étape* dans la formalisation de l'outil d'audit organisationnel évoqué ci-dessus. Son objet, de nature heuristique, vise à améliorer la compréhension des comportements stratégiques d'entreprises impliquées dans des réseaux d'affaires, pour voir en quoi les apports de la littérature académique s'avèrent ou non pertinents pour expliquer les manifestations concrètes de l'opportunisme. La *seconde étape* nécessite de recourir à des indicateurs permettant de qualifier les différentes facettes envisageables de l'opportunisme dans un réseau d'affaires. Pour cela, nous nous appuyerons sur la contribution de Lapointe & Pageau (2000). Se fondant sur une étude de cas de trois réseaux

d'affaires au Québec, l'un dans le secteur de la santé (quatre ans d'existence), l'autre dans le secteur du mobilier (dix ans d'existence), et le dernier dans l'ingénierie d'automatisation (cinq ans d'existence), les auteurs en tirent la conclusion que l'opportunisme peut revêtir finalement trois visages différents : la tricherie, la trahison et la temporisation (voir le **Tableau 3**).

La trahison et la tricherie sont les visages les plus connus dans la littérature, car ils renvoient directement à la vision développée par Williamson (1985, 1993) : cesser d'être fidèle à un partenaire ou enfreindre la clause d'un contrat de coopération, avec pour objectif dans les deux cas d'en tirer un bénéfice personnel, consiste bien à agir avec ruse au détriment de l'autre partie. En revanche, il n'est pas sûr que la temporisation puisse être totalement assimilée à un véritable comportement opportuniste. Il peut s'agir simplement de l'expression d'une rationalité économique qui conduit tout acteur à essayer de différer le plus possible une décision par nature risquée pour lui, par exemple d'investissement. L'intérêt de la contribution de Lapointe & Pageau (2000) est finalement de déboucher sur des catégories « actionnables » dans le cadre d'une recherche de terrain.

Au regard des positions traditionnelles sur les comportements opportunistes dans les relations inter-organisationnelles et de la remise en cause de ces dernières par de récents travaux, nous proposons maintenant de discuter des effets d'un opportunisme modéré au sein un réseau d'affaires. Cette discussion s'appuie sur une étude de cas menée en France dans le secteur du commerce de gros auprès d'un réseau dénommé France Distribution Gestion (FDG). La question de l'impact éventuellement positif de comportements opportunistes est loin d'être périphérique. En effet, le

dispositif clé des partenariats d'impartition repose aujourd'hui sur le développement d'un climat de confiance, seule manière de garantir aux entreprises que les investissements consentis, pour consolider et accroître l'efficacité des relations nouées entre elles, ne seront pas effectués en vain ; seule manière aussi de garantir la permanence d'arrangements organisationnels propices à l'innovation et à une résistance accrue aux chocs externes de l'environnement (McEvily & Zaheer, 2006). Savoir si un réseau d'affaires peut supporter un certain niveau d'opportunisme, c'est-à-dire une *entorse au principe de confiance*, voire en tirer directement avantage, devrait apporter des éléments essentiels de connaissance pour les preneurs de décision.

2. Le réseau FDG ou la « passion du service »

Dans un environnement économique qui met de plus en plus en avant les nécessaires coopérations entre entreprises, parfois concurrentes, pour faire face plus efficacement aux défis de la mondialisation, l'opportunisme a manifestement mauvaise presse au sein de la communauté des managers. En tant que comportement déviant, il constitue un frein potentiel à des arrangements contractuels collectivement plus productifs pour l'ensemble des parties prenantes impliquées. Recueillir des informations fiables sur le sujet s'avère par conséquent malaisé comme c'est le cas, à titre d'exemple, pour les recherches en comportement du consommateur portant sur des thèmes sensibles tels que la consommation personnelle de stupéfiants. Étudier l'opportunisme au sein des réseaux d'affaires en évitant le plus possible les discours socialement acceptables exige d'entrer au cœur des processus de prise de décision et d'établir des relations privilégiées avec les managers. Ceci ne peut être envisagé qu'en référence à une étude

Visages de l'opportunisme dans un réseau d'affaires

Tableau 3

Types d'opportunisme	Définitions	Exemples de manifestation
Tricherie	Enfreindre une clause contractuelle en affectant de la respecter	Contourner secrètement l'accord d'exclusivité qui lie l'entreprise aux autres membres du réseau d'affaires
Trahison	Cesser d'être fidèle à un partenaire auquel on est lié par une « solidarité de réseau »	Mettre en œuvre le projet productif élaboré en commun en excluant finalement l'un des membres du réseau d'affaires
Temporisation	Différer l'action par calcul, dans l'attente d'un moment plus favorable	Attendre la signature du contrat garantissant des retombées à court terme avant d'engager des ressources dédiées

Source: d'après Lapointe et Pageau, 2000, p. 8

de cas en profondeur menée dans une perspective qualitative (voir **Encadré 1**).

Comprendre le cas étudié ne peut se faire sans une mise en perspective historique de l'évolution des canaux de distribution. En effet, si la logique de réseau a, depuis les années 1920, marqué le développement de quelques grossistes français fédérés en groupement d'achat (Benoun & Héliès-Hassid, 2003), c'est au cours des années 1970 que certains d'entre eux ont donné naissance au réseau FDG. L'idée leur vint suite à un voyage d'affaires aux États-Unis organisé en 1974 par Henry Schick, fondateur des sociétés Prestil puis Pecam International (mercerie), pour ses principaux clients. L'objectif était d'étudier la grande distribution américaine afin de mieux cerner les évolutions à venir dans le domaine du commerce de détail en France. Lors de leur retour, ces grossistes en conclurent « *qu'il devenait impératif de vendre, à ce nouveau type de clientèle qu'était la grande distribution, les produits appropriés par des moyens appropriés* » (Document interne FDG, 1993).

Implantés par régions, les membres de FDG se fixent alors pour mission, dès 1974, de faciliter le

référencement de produits non alimentaires (textile, bazar et droguerie-parfumerie-hygiène) en grandes et moyennes surfaces (GMS). Au cours des années 1980, chaque membre voit cependant évoluer très vite son métier vers la maîtrise d'un *package* complexe d'activités de commercialisation et de logistique. Simples grossistes à l'origine, ils se transforment progressivement en de véritables prestataires de services, d'où une assimilation de nouvelles compétences et de nouveaux savoir-faire, mais aussi un accroissement considérable de la valeur apportée au client. Pour proposer et enrichir leur offre originale de services, ils prennent alors deux décisions : l'une concernant les produits, qui se concrétise notamment par la mise au point de nouveaux conditionnements dans la mercerie, l'autre concernant la maîtrise de la chaîne logistique, avec la mise en place d'une démarche de coopération, tant horizontale que verticale. Adoptant une logique coopérative fondée sur la création du réseau FDG et sur la volonté de développer des relations partenariales avec leurs fournisseurs et leurs clients, ces grossistes vont réussir à s'imposer comme les interlocuteurs privilégiés d'une grande distribution qui n'a pourtant de cesse de

Les recherches en sciences de gestion sont traversées depuis plusieurs années par de nombreux débats sur les méthodes d'investigation les plus adaptées pour investir un terrain. Même si l'idée de « pluralisme méthodologique » apparaît désormais couramment admise (Dubois, 2000), il ne peut être question de faire l'économie d'une justification de l'approche retenue. Dans le cadre du présent article, il s'agit d'une recherche de nature qualitative. Les deux raisons justifiant ce choix sont les suivantes:

- tout d'abord, la *nature exploratoire de la recherche*, dans la mesure où l'objectif est de mieux comprendre comment les entreprises partenaires coopèrent au quotidien au sein d'un réseau d'affaires, c'est-à-dire de rendre intelligible un phénomène et non pas de chercher à identifier des lois (Grawitz, 1990). Malgré l'intérêt qu'elle présente d'un point de vue managérial, cette question a longtemps été laissée dans l'ombre par la plupart des recherches, qui se sont plutôt focalisées sur la légitimation des coopérations ou sur la formulation de recommandations à l'usage des responsables d'entreprises (Fréry, 1994 ; Neuville, 1998) ;
- ensuite, la *formulation et l'objet de la question centrale de la recherche*, à savoir : « comment l'existence de comportements opportunistes, latents ou révélés, au sein d'un réseau d'affaires peut raffermir les relations entre les entreprises partenaires et renforcer leur compétitivité ? ». Il ne s'agit pas de rechercher des régularités « statistiques » entre entreprises partenaires, mais de comprendre des processus dans des situations à la fois uniques et fortement contextualisées (Huberman & Miles, 1991). La nature de la connaissance attendue se veut principalement subjective et contextuelle.

Compte tenu des caractéristiques de notre investigation, l'étude de cas a été choisie en tant que dispositif-type de recherche. Elle apparaît comme la stratégie la plus appropriée pour mieux comprendre comment fonctionnent des réseaux d'affaires et, plus spécialement, en quoi la présence de comportements opportunistes pourrait s'avérer souhaitable dans les relations coopératives entre entreprises. Cette étude de cas satisfait les trois conditions avancées par Yin (1994) : (1) la question de recherche est du type « comment ? » ; (2) le chercheur a peu de prise sur les événements, et les comportements observés ne nécessitent pas de contrôle ; et (3) l'étude porte sur un phénomène contemporain dans son contexte social. Afin de déterminer les « frontières » du cas considéré (le réseau FDG), seules ont été étudiées les entreprises qui reconnaissaient explicitement avoir établi, sur le moyen ou le long terme, des relations de coopération avec d'autres membres de ce réseau d'affaires.

Encadré 1. L'étude de cas comme mode d'investigation

contrôler directement la fonction de gros dans d'autres filières (Filser et al., 2001).

Adoptant une logique d'alliances stratégiques au sens de Garrette & Dussauge (1995), le réseau FDG regroupe aujourd'hui douze grossistes indépendants et une structure appelée « FDG international », composée à la fois d'un siège opérationnel implanté dans la région parisienne et d'une unité industrielle basée dans le sud-ouest de la France. Avec plus de 72 millions d'articles commercialisés chaque année et plus de 10.000 références en catalogue, FDG représente actuellement le plus grand réseau de distribution en GMS alimentaires en France. Son originalité et ses performances s'appuient donc sur la conduite, depuis plusieurs années, de puissantes stratégies partenariales horizontales, mais aussi verticales avec des distributeurs et des industriels. On sait que, longtemps focalisés sur la seule négociation des prix, industriels et distributeurs apprennent de plus en plus systématiquement à travailler ensemble au service du consommateur, par exemple dans le cadre d'opérations communes de *trade marketing* (Filser et al., 2001 ; Benoun & Héliès-Hassid, 2003). FDG fut avant-gardiste sur ce point puisqu'il signe dès 1991 un accord de collaboration avec le groupe Carrefour. Le réseau va encore plus loin dans cette logique en se rapprochant de ses principaux fournisseurs, et ce, afin de faciliter leur accès aux centrales d'achat de la grande distribution. Les partenariats les plus aboutis concernent trois fournisseurs :

- Golden Lady France, filiale du groupe italien Golden Lady, est l'un des principaux producteurs européens de bas, de collants et de jarretières (10 % du chiffre d'affaires de FDG) ;
- Bama International, leader européen du rayon « chaussure service », commercialise ses produits principalement sous la marque Ama, qui appartient au groupe américain Sara Lee (12 % du chiffre d'affaires de FDG) ;
- Vynex, filiale du groupe allemand Dyckerhoff, est spécialiste en clouterie-visserie-quincaillerie et en articles de bricolage (8 % du chiffre d'affaires de FDG).

Ces coopérations constituent désormais un élément fondamental sur lequel repose l'offre de services de FDG, et qui font de lui le pivot d'un véritable réseau d'affaires. Celui-ci résulte de la mise en œuvre de stratégies de coopération visant à améliorer la coordination des activités des partenaires au sein d'une même chaîne logistique et commerciale, et à renforcer durablement leur capacité à créer de la valeur pour leurs clients. L'architecture organisationnelle de FDG correspond ainsi

à la définition du réseau d'affaires qu'en donnent Thorelli (1986), Jarillo (1993), ou encore Paché & Paraponaris (2006). Les transactions commerciales nouées entre les membres du réseau et des entreprises extérieures obéissent en effet à une *logique d'action coordonnée*, en matière de politique marketing mais aussi de décisions d'investissement, parfaitement articulées les unes aux autres pour améliorer la disponibilité de tous les produits de la gamme.

En reprenant l'analyse originelle de Thorelli (1986) sur les configurations en réseau, FDG constitue bien une sorte de « marché dans le marché » au sein duquel chacun des membres tire bénéfice des ressources (et compétences) des autres membres pour assurer sa propre pérennité. De ce point de vue, la problématique est clairement *organique* plutôt que fonctionnelle, dans la mesure où l'ajustement mutuel entre les différentes entités constitutives de FDG apparaît comme le mode de gouvernance² privilégié (Josserand, 2004). Chacune de ces entités conserve certes sa propre autonomie décisionnelle, mais accepte une « méta-synchronisation » de l'action collective au service de la cohésion d'ensemble du réseau, en participant à un espace de discussion commun. Pourtant, au sein de FDG, les démarches coopératives ne semblent pas exclure des comportements opportunistes et, dans une certaine mesure, il convient de se demander s'ils ne sont pas tolérés, voire souhaités, pour sa dynamique.

3. D'évidentes traces de comportements opportunistes

L'étude empirique, dont la méthodologie de recueil et d'analyse des données est indiquée dans l'*Encadré 2*, nous a permis de mettre en lumière des comportements qui, malgré l'engagement des entreprises partenaires dans des relations de coopération, pourraient être qualifiés d'opportunistes. Un premier niveau concerne la manifestation de l'opportunisme selon une dimension *horizontale* : elle provient de l'un des membres du réseau et vise directement les autres membres (situation 1 : un adhérent de FDG). Un second niveau concerne la manifestation de l'opportunisme selon une dimension *verticale* : elle provient à la fois d'un acteur en relation d'achat (« aval ») avec le réseau (situation 2 : Carrefour), et

² Par *gouvernance*, nous entendons ici, à la suite de Heide (1994, p. 72), « le phénomène multidimensionnel qui recouvre à la fois la mise en place, le maintien et la conclusion de relations entre acteurs ». La gouvernance d'un réseau d'affaires s'appuie de fait sur des mécanismes cherchant à assurer un alignement stratégique (convergence des intérêts) et opérationnel (coordination des actions) des différents membres.

La démarche retenue pour recueillir les données se décompose en deux grandes phases : une approche exploratoire et l'observation proprement dite. L'approche exploratoire du terrain (de janvier à août 1997) a eu pour objectif d'identifier clairement les frontières du cas FDG, c'est-à-dire les entreprises membres du réseau, de mettre en évidence les principaux thèmes concernant son fonctionnement, ainsi que d'acquérir le vocabulaire des différents responsables. Elle a reposé à la fois sur des opérations de lecture (documents internes de présentation et des revues de presse) visant à mieux connaître le cas choisi, et sur quatre entretiens exploratoires avec des P-DG d'entreprises membres du réseau. Ces entretiens avaient pour fonction principale de mettre en lumière des aspects du phénomène étudié auxquels on n'aurait pas pensé spontanément et de compléter les pistes de travail mises en évidence par les lectures. Ils ont permis de confirmer, compléter et affiner les thèmes et les sous-thèmes du guide d'entretien élaboré à partir d'une revue de la littérature.

Quant à l'observation (de septembre 1997 à juin 2002), elle a reposé sur seize entretiens individuels avec les acteurs clé et des données documentaires. Les entretiens visaient à mieux cerner le comportement et les actions de chaque entreprise membre du réseau (unité d'analyse). Les acteurs clé ont été choisis parce qu'ils jouaient un rôle central dans la mise en œuvre et le suivi des relations partenariales. Au sein de leur entreprise, ils occupaient soit le poste de P-DG, soit celui de directeur commercial, de directeur logistique, de directeur des achats ou de directeur des ventes. Durant cette phase d'observation, les entretiens (non-directifs et semi-directifs) ont permis, au fur et à mesure de l'avancée de l'étude, de recueillir des données sur l'ensemble des thèmes du guide d'entretien et de les approfondir. Une étude documentaire est venue parallèlement compléter les données recueillies lors des entretiens. Les documents consultés furent principalement des documents internes, des rapports annuels d'assemblées générales, mais aussi des revues de presse et des informations disponibles sur des sites Internet.

L'analyse qualitative des données empiriques a été réalisée à partir d'analyse du contenu des entretiens et des documents précédemment évoqués selon les méthodes en vigueur (Ghiglione & Blanchet, 1991). Elle a eu lieu successivement pendant la période de recueil des données (1997 à 2002), à l'aide de fiches de synthèse d'entretiens et de documents, de codage des entretiens, de rédaction de communications, puis après le recueil des données lui-même. Dans ce dernier cas, la présentation des données et l'élaboration de conclusions ont été effectuées à partir du format des « matrices par rôles » proposé par Huberman & Miles (1991).

Encadré 2. Dispositif de recueil et d'analyse de données empiriques

d'un acteur en relation de vente (« amont ») avec le réseau (situation 3 : Golden Lady France).

Situation 1. Les membres fondateurs de FDG reconnaissent avoir adopté, dès 1974, des mesures pour contrôler les nouvelles relations entre les grossistes partenaires au sein du réseau, tout particulièrement en vue de limiter les comportements opportunistes. Pour ce faire, ils ont établi trois principes fondamentaux : (1) la création d'un Comité de Direction ayant en charge l'élaboration de la stratégie de FDG, la conduite des relations avec leurs fournisseurs et le contrôle du réseau ; (2) une division du territoire national en « secteurs étanches » attribués aux grossistes cooptés, pour délimiter la zone géographique de chacun et éviter les chevauchements ; et (3) l'élaboration d'un règlement intérieur précisant les droits et les devoirs de chacun, ainsi que le nécessaire respect des politiques commerciales des fournisseurs. L'adoption de la forme holding depuis 1993 est une évolution naturelle ayant pour but de faire respecter les intérêts de chacun des membres et de mettre en place de rigoureux critères d'évaluation. Au-delà du pilotage et du contrôle du réseau, elle souhaite aussi offrir à FDG les moyens d'étudier les possibilités de reprises d'entreprises, d'exploiter des partenariats financiers et de faire face à l'éventuelle défaillance de l'un des membres.

Malgré ces mesures coercitives et l'opposition ferme du Président de FDG, l'un des membres fondateurs de ce réseau, faisant en l'occurrence « cavalier seul », a conclu en 1990 un accord avec le groupe Carrefour afin d'assurer une prestation logistique et de merchandising pour les magasins de l'enseigne sur certaines lignes de produits. L'action peut être qualifiée d'opportuniste puisque cet adhérent, que nous dénommerons « X », viole le contrat qui le lie à ses partenaires, notamment en enfreignant le règlement intérieur de FDG, établi en 1974, qui stipule qu'en tout point du territoire, et sous peine d'exclusion : (1) la qualité du service de chaque adhérent doit être permanente et semblable ; (2) la politique commerciale des industriels qui confient leur ligne de produits à FDG doit être scrupuleusement respectée par chaque adhérent ; et (3) tout adhérent doit suivre la stratégie commune du réseau FDG qui précise les relations avec les industriels et les distributeurs, et ce, afin de renforcer la lisibilité de leur métier et d'apparaître, d'un seul bloc, comme un maillon indispensable de la chaîne logistique.

Situation 2. Un partenariat va néanmoins s'instaurer dès 1991 entre l'ensemble du réseau FDG et le groupe Carrefour dans le but d'harmoniser leurs activités communes de logistique et de promotion des ventes. C'est une véritable logique « gagnant-gagnant » qui se met alors en place. Afin d'assurer ses prestations auprès de

Carrefour, FDG développe un système informatique et logistique dédié qui lui permet, selon un cahier des charges strict, de gérer deux fois par semaine l'ensemble des magasins, de mettre à la disposition de Carrefour une messagerie électronique et de développer le merchandising (politique d'assortiment, PLV, méthodes d'optimisation du linéaire, etc.). Ces relations reposent sur la transparence de l'information, les données internes de Carrefour (volume, chiffre d'affaires, tableau de bord rayon, etc.) étant connues du réseau FDG et, réciproquement, Carrefour ayant connaissance du compte d'exploitation des structures merchandising affectées par FDG à cette mission. L'objectif affiché des co-contractants est : « les deux parties doivent gagner de l'argent ». Pour ce faire, Carrefour et FDG s'engagent à garder l'ensemble des informations confidentielles.

Cependant, FDG constate très vite que le partenariat « gagnant-gagnant » de départ, logiquement assimilé à un *jeu à somme positive*, se transforme peu à peu en un accord de type « donneur d'ordres-sous-traitant » qui correspond plus à un *jeu à somme nulle*. Un changement de stratégie de la part de Carrefour, opéré en 1994-1995, est à l'origine de cette évolution. Contrairement aux accords établis avec FDG, Carrefour, fort des informations confidentielles détenues sur l'activité de son prestataire, va peu à peu intégrer son informatique et retirer une partie de la logistique assurée jusqu'alors par FDG, en la confiant à de grands groupes internationaux. Carrefour, en cessant d'être fidèle, a donc enfreint les termes du contrat qui le liait à FDG, tout en donnant l'illusion de le respecter. Dans le même temps, il a volontairement cherché des solutions d'internalisation qui visent à supprimer le recours à ce type de prestataires de services, jugés trop coûteux dans la gestion de l'intermédiation entre distributeur et industriel.

Situation 3. Terminons avec les relations nouées entre le réseau FDG et l'un de ses membres les plus actifs : Golden Lady France. Ce cas a été retenu car, depuis son entrée sur le marché français en 1989, c'est sans doute Golden Lady France qui a mis en œuvre l'une des stratégies coopératives les plus achevées avec le réseau. De 1989 à 1998, seul un contrat moral et des relations fondées sur une confiance réciproque ont encadré le partenariat entre Golden Lady France et FDG. Tout en avançant le rôle central de la confiance pour souligner le caractère non indispensable d'un contrat écrit (mais peut-être aussi pour retarder sa signature...), chacun des deux partenaires, au nom de son espace de liberté, ne s'est pas systématiquement montré loyal dans ses agissements. On peut constater en effet que, du côté de FDG, l'un de ses membres fut officiellement chargé entre 1989 et 1998 de prospecter auprès d'autres fournisseurs industriels potentiels, sur une gamme de produits comparables. Sa mission était alors de conduire une action de veille stratégique, quitte à remettre en cause, si de meilleures opportunités étaient repérées, le

partenariat existant avec Golden Lady France. Dans le même temps, Golden Lady France continuait de vendre directement ses bas et collants dans certains magasins des groupes Auchan, Casino et Carrefour, court-circuitant ainsi son prestataire de services FDG.

Certes, dans le cas présent, il est difficile de qualifier d'opportunistes les actions des partenaires puisqu'il n'existe pas de règles précises établies au sein du réseau et qu'aucun contrat d'exclusivité n'a été signé entre FDG et Golden Lady France. Toutefois, conscients des risques potentiels que de tels comportements pourraient engendrer (remise en cause de la coopération), et souhaitant renforcer les différentes interfaces avec Golden Lady France, les membres de FDG se sont engagés désormais à respecter plus fermement une *Charte de performances des distributeurs* et une *Charte du service FDG* signées en 1991. Sur le même registre, un contrat écrit de distribution a finalement été établi en 1998 entre Golden Lady France et FDG afin de formaliser les relations, déterminer les apports de chacune des parties, préciser le segment sur lequel FDG a l'exclusivité de la distribution des produits Golden Lady et, plus globalement, servir de « garde-fou » à d'éventuels comportements opportunistes.

4. De l'intérêt de comportements opportunistes dans un réseau d'affaires ?

L'étude des pratiques managériales au sein du réseau FDG permet de mettre en lumière des manifestations de l'opportunisme dans les relations entre partenaires. Toutefois, compte tenu de leur diversité, voire de leur ambiguïté, une analyse et une interprétation de ces actions stratégiques s'imposent. Pour ce faire, la grille de lecture à visée opératoire proposée précédemment sera mobilisée, tout en essayant de comprendre comment l'existence de comportements opportunistes, latents ou révélés, dans un réseau d'affaires peut affermir les relations entre entreprises partenaires et renforcer leur potentiel de compétitivité. Ceci nous permettra de suggérer des perspectives d'action tirées de l'étude du cas, répondant en cela à l'appel de Kanter & Eccles (1992) pour une mise au point d'outils d'aide à la décision au service de praticiens en prise avec des « logiques de réseau ».

4.1. Un essai d'interprétation du cas FDG

Si les trois situations évoquées au-dessus soulignent la volonté de chacun des partenaires de FDG de mettre en place des mécanismes visant à se prémunir des comportements opportunistes, il semblerait cependant que de tels comportements puissent exister, voire être souhaités par certains responsables d'entreprises. À partir du Tableau 2 et du Tableau 3, issus de l'approche conceptuelle de l'opportunisme dans les réseaux d'affaires, nous pouvons en inférer une lecture des traces de comportements opportunistes tels que repérés au sein

du réseau FDG. Le *Tableau 4*, inspiré de la contribution de Lapointe & Pageau (2000), synthétise l'interprétation des données qualitatives que nous avons récoltées lors de l'approche exploratoire de terrain puis lors de l'observation.

La tricherie. Ce type d'opportunisme concerne le cas de l'adhérent « X », qui a agi en « cavalier seul » en concluant un accord avec le groupe Carrefour. Suite à cette action, notons que « X » n'a curieusement pas été sanctionné. Si jusqu'au début des années 1990, le principe de « solidarité de réseau » était par essence non négociable au sein de FDG, l'action de « X » a en fait modifié les règles du jeu en profondeur. Contraire aux principes du réseau, l'accord avec Carrefour fut tout d'abord condamné compte tenu de son caractère opportuniste, pour ensuite être salué (et récupéré) par les autres membres avec l'assentiment du P-DG de FDG, auparavant hostile à ce type de démarche. En effet, qualifié de « canard sauvage » par ses pairs (le menaçant d'une exclusion), et confronté à d'importantes difficultés, « X » a rapidement sollicité l'assistance du réseau en laissant à l'ensemble de ses membres le soin de prendre en charge l'opération avec Carrefour, manifestement au-dessus de ses capacités.

Finalement, grâce à l'attitude opportuniste d'un de ses membres, FDG a su saisir une opportunité intéressante de diversification, et l'action du « canard sauvage » a servi de tremplin à la mise en place d'un partenariat avec Carrefour qui cherchait, au même moment, à contrôler la filière en traitant directement avec les fournisseurs industriels. En somme, l'opportunisme fut bénéfique non seulement pour l'acteur opportuniste, mais aussi pour les autres acteurs du réseau (et le réseau dans son ensemble). Dans le cas présent, le réseau s'est trouvé confronté à des actions de court terme. Si elles sont exclues par l'approche orthodoxe de l'opportunisme (cas n° 1 du *Tableau 2*), elles sont acceptées par l'approche hétérodoxe (cas n° 3 du *Tableau 2*). Il semblerait que ce soit cette thèse qui ait été retenue par les dirigeants de FDG puisque, au-delà de l'important espace de liberté dont chaque membre dispose dans l'exercice de son activité, il leur est possible de transgresser ponctuellement les principes qui régissent les relations au sein du réseau d'affaires.

La trahison. Elle est illustrée par le comportement du groupe Carrefour qui, au milieu des années 1990, adopta une nouvelle stratégie de développement en recherchant son intérêt personnel avec une duplicité évidente vis-à-vis

de FDG. D'un point de vue juridique, l'ensemble du contrat relatif à la prestation logistique et merchandising prise en charge par FDG fut remis en cause, et le partenariat entre ces entreprises pris alors fin. L'impact de cette situation fut tel sur l'activité de FDG que certains adhérents faillirent disparaître. Actuellement, FDG poursuit des relations d'affaires avec Carrefour, mais elles ressemblent à nouveau à des échanges commerciaux fondés uniquement sur une logique non plus coopérative, mais conflictuelle. Selon la grille de lecture relative aux quatre idéal-types d'opportunisme dans un réseau d'affaires, et quelle que soit l'approche adoptée, orthodoxe (cas n° 2 du *Tableau 2*) ou hétérodoxe (cas n° 4 du *Tableau 2*), l'attitude stratégique de Carrefour se situe manifestement sur un horizon de long terme. De fait, elle devient inacceptable puisqu'elle est considérée comme destructive pour les relations d'échange, et une menace pour la pérennité du réseau d'affaires.

La temporisation. Elle semble finalement caractériser aussi bien les comportements des adhérents du réseau FDG que ceux de la société Golden Lady France. Compte tenu de leur subjectivité, et du manque d'informations claires sur les motivations des acteurs concernés, ces comportements ne seront pas qualifiés d'opportunistes au sens strict. D'un certain point de vue, il s'agit d'agissements simplement admis dans la mesure où on peut penser que les acteurs recherchent une réduction de leur dépendance sans enfreindre des règles établies au sein du réseau d'affaires. La littérature managériale souligne d'ailleurs que de tels agissements seront d'autant plus présents lorsqu'un acteur possède un fort potentiel à saisir des opportunités à l'extérieur du réseau d'affaires, et ainsi tirer profit de son autonomie relative (Ferrary & Pesqueux, 2004 ; Fulconis, 2004).

Nous rejoignons ici la réflexion conduite en début d'article sur la nécessaire distinction entre « être opportuniste » et « saisir des opportunités ». Il faut en effet rappeler qu'un acteur cherchant à développer des relations économiques avec des acteurs situés à l'extérieur du réseau d'affaires n'agit pas forcément de façon opportuniste, notamment s'il utilise l'espace de discussion précédemment évoqué pour rendre compte de ses actions. Soulignons toutefois que dans la situation 3, impliquant FDG et Golden Lady France, la présence de comportements opportunistes ne fait aucun doute à partir de l'examen des fiches de synthèse des entretiens, validées par les personnes

Comportements opportunistes relatifs au cas FDG

Tableau 4

Types d'opportunisme	Définitions	Exemples de manifestation
Tricherie	Un adhérent (« X ») de FDG	Conclusion d'un accord avec le groupe Carrefour en violation des règles qui le lient aux autres membres du réseau FDG
Trahison	Groupe Carrefour	Adoption d'une nouvelle stratégie de développement conduisant à la remise en cause du contrat de coopération avec le réseau FDG
Temporisation	Adhérents du réseau FDG & Golden Lady France	Allongement des délais de signature du contrat de distribution pour conserver un plus grand espace de liberté

interrogées ; les accords signés au cours des années 1990 en sont pour elles le parfait témoignage. Paradoxalement, ces mêmes personnes acceptent, voire souhaitent, que de tels comportements soient possibles de façon ponctuelle s'ils ne remettent pas en cause le devenir du réseau d'affaires, mais renforcent au contraire son développement (voir le cas n° 3 du Tableau 2 et son illustration par l'action de l'adhérent « X »).

4.2. Les perspectives ouvertes pour la théorie et la pratique

Comme le synthétise Pardo (2006), les problématiques développées dans le cadre du management des relations inter-organisationnelles s'intéressent toutes, à des degrés divers, à la relation d'échange, c'est-à-dire à l'interaction à un instant *t* entre une organisation et une autre organisation, sachant que ce qui se passe *avant* influence directement (et fortement) ce qui va se passer *après*. Se pencher sur les réactions des membres d'un réseau d'affaires face à une situation d'opportunisme avéré constitue, de ce fait, une thématique de recherche de première importance quant à la nature de ses impacts. Qu'en est-il concernant le cas étudié ? À partir de l'analyse des données collectées auprès du réseau FDG, il ressort que des comportements opportunistes sont clairement repérables et apparaissent, dans une certaine mesure, comme tolérés, voire souhaités. Il semble toutefois important de faire les deux remarques suivantes :

- d'un côté, des mécanismes de suivi et de contrôle des actions des membres du réseau d'affaires et d'éventuels comportements opportunistes sont volontairement mis en place *ex ante* et/ou envisagés *ex post* ;
- de l'autre, certains comportements opportunistes ont eu manifestement un impact positif sur les relations inter-organisationnelles et, plus précisément, sur les capacités stratégiques de chacun des membres du réseau d'affaires.

Concernant la seconde remarque, l'opportunisme de quelques « canards sauvages » apparaît pour le réseau d'affaires comme un véritable facteur de flexibilité, d'adaptabilité, de réactivité, voire de proactivité. Dans le cas considéré, il évite à FDG de tomber dans le piège de l'inertie et le conduit à bénéficier d'expériences pourtant *a priori* néfastes pour l'ensemble des membres. Ainsi, par le comportement opportuniste de l'un des adhérents (« X »), le partenariat avec le groupe Carrefour a pu voir le jour et a permis à FDG d'aborder un virage essentiel de son existence en évitant, en période de récession, de s'arc-bouter sur des positions figées. De fait, les menaces de comportements opportunistes ont produit une réelle adaptation stratégique du réseau d'affaires, qui apparaît à ce titre comme un véritable « laboratoire d'expériences ». Globalement, ce type de comportements offre à FDG la possibilité d'identifier et de maîtriser de nouveaux savoir-faire et compétences concernant les techniques de vente auprès des grands distributeurs. Dans le même temps, Golden Lady France en a recueilli et continue d'en recueillir les fruits.

Si les données recueillies lors de l'étude de cas tendent donc à conforter l'idée qu'existe un niveau souhaitable

d'opportunisme dans les relations inter-organisationnelles, elles mettent parallèlement en lumière, d'une part, que le degré de confiance entre les partenaires n'est pas forcément inversement proportionnel au degré d'opportunisme (réel ou potentiel) et, d'autre part, que la dimension temporelle demeure importante dans la prise en considération des comportements opportunistes. Conformément à l'approche hétérodoxe, il ressort de l'étude de cas que de tels comportements peuvent avoir un impact positif sur les performances de l'acteur opportuniste, sur celles de ses pairs, et même sur celles du réseau d'affaires dans son ensemble, uniquement s'ils se manifestent sur le court terme par des actions ponctuelles. Dans un marché hyper-concurrentiel, l'opportunisme constituerait ainsi pour chacun des partenaires un moyen d'identifier et de saisir plus facilement des opportunités de développement. Cette dimension stratégique de l'opportunisme est d'ailleurs avancée par les responsables d'entreprises rencontrés comme l'une des principales raisons justifiant la mise en œuvre de stratégies de coopération, au détriment des traditionnelles stratégies d'intégration verticale.

Le cas FDG illustre finalement le caractère non-universaliste de l'opportunisme et l'intérêt d'une vision contingente. Les solutions retenues pour le canaliser, et éviter qu'il nuise à la pérennité du réseau d'affaires, sont adaptées au coup par coup, même si des modalités génériques de contrôle ont été déterminées *chemin faisant* dans ce qu'il est convenu d'appeler des « contrats cadres », proches des *règles procédurales* évoquées par Kogut & Zander (1996). Lesdits contrats cadres, ayant fait l'objet d'un accord mutuel de la part des membres de FDG, correspondent finalement à un mode spécifique de coordination pour piloter les décisions collégiales, sans avoir à recourir à des renégociations à répétition, ce qui n'empêche d'ailleurs pas une relative autonomie décisionnelle des membres d'un réseau d'affaires (Ménard, 2005). Dès lors, ne faut-il pas considérer l'opportunisme non pas comme un état, mais comme un processus en constante évolution qui, à la fois, structure de manière continue les relations inter-organisationnelles, et renforce leur dynamique conformément à une logique de création de valeur pour le client final ?

D'une certaine façon, le cas FDG milite finalement pour une vision plus nuancée de l'opposition entre approche orthodoxe et approche hétérodoxe de l'opportunisme telle qu'elle ressort de la littérature. Le réseau d'affaires en question n'a pas imposé après que les situations de tricherie, de trahison et de temporisation aient été révélées ; il en est même sorti renforcé. Mais la *socialisation* y reste une forme privilégiée de gouvernance, pour reprendre la synthèse de Wathne & Heide (2000) : les contrats cadres précités ont pour mission de favoriser la convergence d'objectifs entre membres du réseau d'affaires afin de limiter les manifestations de l'opportunisme (voir le Tableau 1). Preuve que ce dernier est accepté mais qu'il n'est peut-être pas systématiquement encouragé, rejoignant ainsi les principes fondateurs de l'approche orthodoxe. En d'autres termes, chacun comprend bien que la recherche d'un profit personnel en situation d'asymétrie informationnelle est iné-

vitable, l'essentiel étant que les autres acteurs tirent eux aussi profit des comportements opportunistes³. L'échec du partenariat avec Carrefour ne découle-t-il pas du fait que la trahison du distributeur a été perçue comme étant conduite à son avantage exclusif, à la différence de la tricherie de « X » et de la temporisation de Golden Lady France, qui ont eu un impact positif pour le réseau FDG dans son ensemble ?

Conclusion

Défendre l'idée qu'un niveau modéré d'opportunisme de la part d'une entreprise impliquée dans un réseau d'affaires pourrait avoir des effets positifs sur ce dernier peut apparaître provocateur, au moment où le *credo* dominant est celui du nécessaire climat de confiance et de loyauté réciproque pour permettre à un projet commun de durer et se développer (Nootboom, 2002 ; McEvily & Zaheer, 2006). Cela revient en effet à remettre en cause un certain nombre de préconisations managériales qui, depuis une dizaine d'années, martèlent une position de principe : seuls des partenariats inter-entreprises sans faille, fondés sur la « transparence » et le respect rigoureux

de codes de conduite, sont aptes à créer de la valeur pour le consommateur mais aussi, plus largement, pour l'ensemble des parties prenantes. Finalement, la réalité économique est-elle si simple, entre des comportements déviants qu'il faut repérer puis combattre, et une loyauté qu'il faut encourager et valoriser ? L'étude de cas conduite dans cet article tend à indiquer qu'au contraire, des entreprises ont su astucieusement tirer avantage de l'opportunisme de l'un de leurs partenaires, en ayant l'intelligence de ne pas condamner à mort le réseau d'affaires.

Il reste évidemment à poursuivre l'investigation en s'interrogeant sur un certain nombre de points. Il serait tout d'abord pertinent de savoir si nous sommes finalement dans un univers « discret » ou « continu » ; en d'autres termes, le comportement opportuniste est-il toujours un événement identifiable et ponctuel, ou s'inscrit-il parfois dans un processus, en allant *crescendo* ou *déclinant* au fil du temps ? Ensuite, les trois visages de l'opportunisme repérés par Lapointe & Pageau (2000) pourraient sans doute être analysés de façon complémentaire avec des outils classiques de la théorie des jeux : la tricherie existe parce que la crédibilité de la sanction est faible, et la trahison existe également parce que « sortir du jeu » peut permettre de n'encourir aucune sanction, sauf si le dossier est porté devant le juge ; quant à la temporisation, elle représente une valeur future supérieure au coût d'une sanction immédiate. À n'en point douter, il s'agit là d'une réflexion majeure à conduire pour mieux connaître les réseaux d'affaires et en améliorer leur fonctionnement.

³ En reprenant la démarche initiée par Kaufmann (1987) sur la nature des normes relationnelles qui guident tout échange, distinguant entre création de valeur (*value creation norms*) et partage de la valeur (*value claiming norms*), nous pourrions dire que les membres d'un réseau d'affaires accepteront d'autant plus l'existence d'un opportunisme modéré qu'ils obtiendront, suite à une négociation préalable, une équitable « part du gâteau » des impacts économiques et/ou financiers induits (chiffre d'affaires additionnel, apprentissage d'une nouvelle technologie, etc.).

Références bibliographiques

1. Baiman, S., Rajan, M. (2002) "The role of information and opportunism in the choice of buyer-supplier relationships", *Journal of Accounting Research*, vol. 40, n° 2, pp. 247-278.
2. Benoun, M., Héliès-Hassid, M.-L. (2003) *Distribution : acteurs et stratégies* 3^e éd, Paris : Economica.
3. Boissinot, A. (2009) "Opportunisme et gouvernance des relations inter-organisationnelles : le cas de la prestation de services logistiques dans le secteur automobile", Thèse en Sciences de Gestion, Université de la Méditerranée - Aix-Marseille II, 25 Novembre 2009.
4. Bréchet, J.-P. (1996) "L'analyse de la dynamique concurrentielle", *Les Cahiers Français*, n° 275, pp. 29-43.
5. Coase, R. (2006) "The conduct of economics: the example of Fisher Body and General Motors", *Journal of Economics & Management Strategy*, vol. 15, n° 2, pp. 255-278.
6. Das, T. (2006) "Strategic alliance temporalities and partner opportunism", *British Journal of Management*, vol. 17, n° 1, pp. 1-21.
7. Dubois, P.-L. (2000) "Distribution et logistique : vers un pluralisme méthodologique", in Fabbe-Costes, N., Colin, J., & Paché, G. (éds.), *Faire de la recherche en logistique et distribution ?*, Vuibert-Fnege, Paris, pp. 281-288.
8. Dutta, S., Bergen, M., John, G. (1994) "The governance of exclusive territories when dealers can bootleg", *Marketing Science*, vol. 13, n° 1, pp. 83-99.
9. Ferrary, M., Pesqueux, Y. (2004) *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, Paris : Presses Universitaires de France.
10. Filser, M., des Garets, V., Paché, G. (2001) *La distribution : organisation et stratégie*, Caen : Éditions Management & Société.
11. Fréry, F. (1994) "La nébuleuse. Peut-on proposer un modèle des structures transactionnelles ?", Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I-Panthéon Sorbonne, décembre.
12. Fulconis, F. (2004) "La pluralité des cadres d'analyse", in Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., & Édouard, S. (éds.), "Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles", Economica, Paris, pp. 59-75.
13. Fulconis, F., Paché, G. (2008) "Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse", *Revue des Sciences de Gestion*, n° 230, mars-avril, pp. 35-43.
14. Garrette, B., Dussauge, P. (1995) *Les stratégies d'alliance*, Paris : Les Éditions d'Organisation.
15. Ghiglione, R., Blanchet, A. (1991) *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris : Dunod.
16. Grawitz, M. (1990) *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Dalloz, 8^e éd.
17. Heide, J. (1994) "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 1, pp. 71-85.

18. Hibbard, J., Kumar, N., Stern, L. (2001) "Examining the impact of destructive acts in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 1, pp. 45-61.
19. Huberman, M., Miles, M. (1991) *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles: De Boeck Université.
20. Jarillo, J.-C. (1993) *Strategic networks: creating the borderless organization*, London : Butterworth-Heinemann.
21. Jossierand, E. (2004) *The network organization: the experience of leading French multinationals*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
22. Kalberg, S. (1994) *Max Weber's comparative historical sociology*, Chicago (IL): University of Chicago Press.
23. Kanter, R.-M., Eccles, R. (1992) "Making network research relevant to practice", in Nohria, N., & Eccles, R. (éds.), *Networks and organizations: structure, form, and action*, Harvard Business School Press, Boston (MA), pp. 521-527.
24. Kaufmann, P. (1987) "Commercial exchange relationships and the "negotiator's dilemma"", *Negotiation Journal*, vol. 3, n° 1, pp. 73-80.
25. Kogut, B., Zander, U. (1996) "What firms do ? Coordination, identity, and learning", *Organization Science*, vol. 7, n° 5, pp. 502-518.
26. Kreps, D. (1990) *Game theory and economic modelling*, New York (NY) : Oxford University Press.
27. Lapointe, A., Pageau, S. (2000) "Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme ?", *Actes du Cinquième Congrès International Francophone sur la PME*, Lille, pp. 1-17 (CD-rom).
28. Mattsson, L.-G., Johanson, J. (1992) "Network positions and strategic action : an analytical framework", in Axelsson, B., & Easton, G. (éds.), *Industrial networks. A new view of reality*, Routledge, Londres, pp. 205-217.
29. McEvily, B., Zaheer, A. (2006) "Does trust still matter ? Research on the role of trust in interorganizational exchange", in Bachman, R., & Zaheer, A. (éds.), *Handbook of trust research*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, pp. 280-300.
30. Ménard, C. (2005) "A new institutional approach to organization", in Ménard, C., & Shirley, M. (éds.), *Handbook of new institutional economics*, Springer, Dordrecht, pp. 281-318.
31. Nash, J. (1953) "Two-person cooperative games", *Econometrica*, vol. 21, n° 1, pp. 128-140.
32. Neuville, J.-P. (1998) "Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel", *Revue Française de Gestion*, n° 119, pp. 15-24.
33. Nohria, N., Eccles, R., éds. (1992) *Networks and organizations: structure, form, and action*, Boston (MA): Harvard Business School Press.
34. Nooteboom, B. (2002) *Trust: forms, foundations, functions and failures*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
35. Paché, G., Paraponaris, C. (2006) "L'entreprise en réseau : approches inter et intra-organisationnelles", Les Éditions de l'ADREG, disponible sur le site <http://asso.nordnet.fr/adreg/>. Accessed: 13 mars 2010.
36. Pardo, C. (2006) "La relation fournisseur-client clé : des portefeuilles de clients à la gouvernance des échanges inter-organisationnels", Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en Sciences de Gestion, Université Paul Valéry-Montpellier III, juin.
37. Pfeffer, J., Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York (NY): Harper & Row.
38. Thorelli, H. (1986) "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, pp. 37-51.
39. Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Édouard, S., éds. (2004) *Les réseaux : dimensions stratégiques et organisationnelles*, Paris : Economica.
40. Von Neumann, J., Morgenstern, O. (1944) *Theory of games and economic behaviour*, Princeton (NJ): Princeton University Press.
41. Wathne, K., Heide, J. (2000) "Opportunism in interfirm relationships: forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 4, pp. 36-51.
42. Weber, M., 1905/1965, "Essais sur la théorie de la science", Paris : Plon.
43. Williamson, O. (1985) *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*, New York (NY): The Free Press.
44. Williamson, O. (1993) "Opportunism and its critics", *Managerial and Decision Economics*, vol. 14, n° 2, pp. 97-107.
45. Yin, R. (1994) *Case study research: design and methods*, 2nd ed, London: Sage Publications.