

Le rôle ambivalent d'intermédiaire face aux comportements opportunistes des coopétiteurs: le cas de clandos

ST-AIMS 1: Coopetition, ecosystems, networks and alliances

Pierre Daniel INDJENDJE NDALA

pindjendje@yahoo.fr

Chercheur au LARSIG (Laboratoire de recherche en sciences informatique et de Gestion)
Libreville, Gabon.



Résumé

Ce papier a pour objectif de montrer qu'un intermédiaire peut paradoxalement, favoriser l'opportunisme des acteurs dans une coopétition régulée, sous certaines conditions. Contrairement à ce que la littérature préconise, il aura désormais un rôle ambivalent. Nous avons adopté une méthode mixte basée sur l'analyse qualitative comparée dans sa version (mvQCA). Nous ancrons cette recherche, sur la théorie de la justice et de l'équité pour expliquer la position de l'intermédiaire face au comportement opportuniste des coopétiteurs. Les données utilisées sont primaires, issues de l'administration d'un questionnaire auprès de 33 coopétiteurs régulés par un intermédiaire, et de 15 autres en coopétition sans intermédiaire, dans le secteur du transport situés dans la commune d'Owendo au Gabon. Les résultats sont un modèle du comportement opportuniste des clandos et un modèle de l'impact de l'intermédiaire sur cet opportunisme. Le comportement opportuniste des clandos se manifeste -si l'intermédiaire équilibre paradoxalement la coopétition ou bien s'il la déséquilibre au profit de la concurrence -si l'intermédiaire incite paradoxalement les clandos à la confiance ou bien à la méfiance -si l'intermédiaire maintient paradoxalement la bonne réputation ou la mauvaise réputation des clandos -si l'intermédiaire sensibilise paradoxalement les clandos tricheurs ou s'il laisse-faire (permissif) ou bien s'il sanctionne paradoxalement les clandos tricheurs -si l'intermédiaire permet paradoxalement aux recettes de diminuer ou de rester au même niveau ou bien s'il favorise l'augmentation des recettes des clandos. L'intermédiaire impacte donc le comportement opportuniste des coopétiteurs s'il favorise paradoxalement la méfiance et la confiance mutuelle entre clandos; ou s'il intervient paradoxalement et progressivement pour sanctionner les clandos tricheurs, en commençant par la sensibilisation puis les reproches enfin la sanction et s'il favorise l'augmentation des recettes des clandos. Donc l'intermédiaire cause l'opportunisme.

Mots-clés : Opportunisme, Coopétition, Intermédiaire, Impacts, mvQCA

INTRODUCTION

L'opportunisme est un comportement complexe qui naît dans les interactions entre agents économiques. Nous retiendrons l'approche de Benjelloun et Balambo (2016), pour qui l'opportunisme est un comportement destructif des relations de partenariat. Les partenaires font en effet, preuve d'opportunisme, c'est-à-dire qu'ils cherchent toujours à réaliser des gains dans les transactions par manque de franchise et d'honnêteté, au détriment de leurs partenaires contractuels (Arnaud, 2007). L'opportunisme débouche sur des conséquences négatives, qui concernent à la fois le respect des engagements des partenaires et le partage de la rente créée grâce à la coopération. Un partenaire opportuniste ne s'approprie les rentes d'une alliance que sur une courte durée, mais perdra de futures rentes de l'alliance spécifique et de ses propres investissements dans la durée (Kumar Rajnish, 2016). Ces problèmes constituent des obstacles majeurs à la coordination des entreprises partenaires (Banoun et *al.*, 2011). Pour Granovetter (2000), l'opportunisme serait inscrit dans la nature humaine et s'articule autour de l'intérêt strictement personnel, pouvant aller jusqu'à porter préjudice à l'autre partie. Cependant, Lecocq (2004) trouve que les comportements « opportunistes » et « manquant d'honnêteté » restent marginaux au niveau associatif. Il y a plusieurs contributions significatives au sujet de l'opportunisme dont les plus récentes sont Lumineau et Quelin (2012), Bodrov (2014), Yakovleva et *al.* (2016). Mais le sujet a été étudié insuffisamment (Seliverstova et *al.*, 2016). La coopération n'échappe pas à l'opportunisme (Ngidjima, 2017) et un intermédiaire peut y apporter « une garantie quant à l'équité de l'échange et à la valeur juridique des termes du contrat » (Neysen et *al.*, 2007). Hiesse et *al.* (2009) soulignent que l'intermédiaire peut limiter les interactions entre les membres du réseau coopératif afin de se rendre indispensable. Il rapproche les acteurs (Obstfeld, 2005), mais il peut aussi profiter de sa position d'intermédiaire pour agir de manière opportuniste (Simmel, 1950; Fernandez et *al.*, 2014; Zaoual, 2015). Un intermédiaire, en tant qu'acteur neutre, se charge d'encadrer l'échange et réduit ainsi la probabilité d'un comportement opportuniste (Raes, 2017). Nous positionnons cette recherche dans le champ de la stratégie à un niveau micro pour capturer ce comportement dans un contexte relationnel interindividuel notamment entre entreprises individuelles. Zaoual (2015) souligne que les petites entreprises, qui disposent d'un pouvoir de négociation limité subissent souvent des comportements opportunistes. Nous suivons les traces de Luo et *al.* (2018) qui n'affirment en aucun cas que toute autre dimension n'ait pas d'influence sur les mécanismes de garantie sur le problème de comportement opportuniste et qu'ils ne représentent qu'une première étape vers une meilleure compréhension du lien entre

type d'opportunisme et mécanismes pour les contrer. Nous intégrerons également les travaux sur les Brokers. La littérature reconnaît que des problèmes économiques peuvent être mal interprétés si l'opportunisme est ignoré. Cette recherche étudie le comportement opportuniste entre entrepreneurs individuels évoluant dans une coopération régulée par un intermédiaire, dans le secteur du transport. Dans la littérature en général, l'intermédiaire est perçu dans la coopération comme modérant ou dissuadant à l'opportunisme. Cependant, nous tenterons d'explorer l'éventualité qu'il soit l'instigateur du comportement opportuniste. Nous nous questionnons alors : « quel est l'impact d'un intermédiaire sur l'opportunisme dans une coopération entre entreprises individuelles ? » L'objectif de cette recherche est de montrer les effets d'un intermédiaire sur le comportement opportuniste des clandos dans une coopération. Dans la littérature, l'intermédiaire a tendance à réduire les effets de la concurrence. Il favorise les relations de coopération interorganisationnelles et interindividuelles. L'intérêt majeur de cette recherche est d'apporter de nouvelles connaissances dans la littérature sur l'opportunisme. Pour répondre à cette question, nous présenterons le contexte de la recherche, puis un cadre conceptuel et théorique ensuite nous exposerons le cadre méthodologique, suivront les résultats, leurs discussions et les implications managériales enfin la conclusion.

1. APPROCHES CONCEPTUELLE ET THEORIQUE

Nous présentons l'opportunisme dans ses formes, les mécanismes pour le conter et le rôle de l'intermédiaire et son influence sur l'opportunisme des coopétiteurs. En outre, nous présentons la théorie de la justice en insistant sur le rôle de la confiance qu'elle crée.

1.1. Opportunisme des acteurs et intermédiaire dans la coopération

Nous présentons les définitions du concept de l'opportunisme dans ses deux dimensions, l'intermédiaire et la coopération.

1.1.1 Définitions et généralités

La question de l'opportunisme de partenaires en relation est mise en évidence et reconnue dans la littérature, quand on parle des problèmes relatifs au risque de perte ou pillage de ressources ou de divergence d'intérêts et d'objectifs propres aux partenaires. Williamson (1985) définit l'opportunisme comme « quête de l'intérêt personnel avec subtilité » Luo et *al.* (2018) définissent l'opportunisme comme un comportement qui tire profit de l'asymétrie et les résultats de la connaissance en favorisant des agents possédant de la valeur et rétrograde la

valeur des autres agents. Quant à Benjelloun et Balambo (2016), ils définissent l'opportunisme social et relationnel comme: « La violation des normes sociales ou des relations formelles ou informelles établies entre les partenaires soit par accord ou attentes sur les actions précédentes entre eux et sans aucun recours juridique ». Ils l'assimilent à un comportement égoïste ou la violation d'une norme attendue ou établie au départ. Yakovleva et *al.* (2016), Banoun et *al.* (2011) et Peillon (2001) proposent deux formes de comportement opportuniste notamment le comportement de hold-up et les comportements de passager clandestin. Brousseau (1989) explique le hold-up par « un individu respectera la lettre mais non l'esprit de ses engagements si une opportunité de capter une partie du surplus destiné à son ou ses cocontractants se présente. » Quant au comportement du passager clandestin ou du tire-au-flanc, Brousseau (1993) explique qu'il est lié « aux pertes qu'occasionne un agent lorsqu'il ne fournit pas la contrepartie attendue par l'autre et que ce dernier ne peut mesurer exactement le préjudice qu'il subit ». L'opportunisme possède une riche variété de formes (Wilson, 2006 ; Broda, 2009, Benjelloun et Balambo, 2016). Il consiste en la recherche de l'intérêt personnel avec ruse, incluant le mensonge, la mauvaise foi, le vol et la tromperie, la tricherie, la duperie, la fabrication de faux, la manipulation, le bluff, la promesse non tenue, l'abus de confiance, la violation des normes sociales et relationnelles, la distorsion de l'information, l'égoïsme, le chantage, la réintroduction de la compétition, l'appropriation de la valeur, la sous-performance etc. Pour Roy (2010), la coopétition est une relation qui traduit une situation où deux ou plusieurs entreprises sont à la fois concurrentes et partenaires. Quant à Dagnino et *al.* (2007), la coopétition est un rapprochement d'intérêts entre complémentaires lorsque la coopération et la compétition se produisent simultanément. La coopétition peut être régulée par un intermédiaire (Bengtsson et Kock, 2000) ou un acteur-tiers (Hannachi et Coléno, 2012). L'intermédiaire peut être une personne physique, une organisation ou un Etat (Albert-Cromarias et Labarre , 2016). L'intermédiaire peut jouer plusieurs rôles notamment coordinateur, contrôleur, facilitateur, régulateur, médiateur, initiateur, brokers, architecte, approbateur, légitimateur, pacificateur (Bengtsson et Kock 2000; Geindre, 2005; Dagnino et *al.*, 2007; Jacobides, 2007; Hiesse et *al.*, 2009 ; Salvetat et Géraudel, 2011).

1.1.2 Coopétition et opportunisme

Le risque d'opportunisme est augmenté par la compétition simultanément, survenant avec le besoin de collaborer (Salvetat et Géraudel, 2011). La coopétition est une relation stratégique présentée comme fragile face à l'opportunisme présumé des partenaires (Granata, 2014 ;

Assens, 2011 ; Salvetat et Geraudel, 2011). Le critère unique d'efficacité des institutions et des organisations, est d'empêcher les gens de tricher (Favereau, 2016). La théorie des jeux et le célèbre dilemme du prisonnier (Rappoport et Chammah, 1965) montrent que les acteurs concurrents préféreront l'affrontement plutôt que la coopération à cause du risque d'opportunisme d'un des acteurs. Salvetat et Géraudel (2011) soulignent que les acteurs ont tendance à préférer la coopération à l'opportunisme puisque leurs relations se réalisent à long terme et les acteurs sont tous gagnants. Il apparaît alors, pour les entreprises qui sont en compétition, que c'est le risque d'opportunisme du concurrent qui est un frein à la coopération (Williamson, 1975). Orléan (1994) montre que l'acteur qui accorde sa confiance est confronté à une réticence à la coopération. Un membre externe peut catalyser les besoins des acteurs à collaborer (Baumard, 2010). Nous émettons l'hypothèse **H₀ : « plus l'intermédiaire incite les coopérateurs à plus de concurrence que de coopération, plus ils sont opportunistes. »**

1.1.3 Intermédiaire et opportunisme

Un intermédiaire peut servir de garant au bon déroulement de la relation coopérative. Orléan (1994) indique qu'un acteur tiers peut jouer le rôle d'intermédiaire et de médiateur. La présence d'un intermédiaire est utile lors de l'initiation de la relation de coopération (Salvetat et Géraudel, 2011). Toutes les manifestations du comportement opportuniste dans une relation contractuelle, peuvent être mises en œuvre avec la participation des tiers partis et sans eux (Seliverstova et *al.*, 2016). L'intermédiaire doit avoir la capacité d'arbitrer la transaction en veillant à sa conformité (Neysen et *al.*, 2007). Un facteur clé du succès de la formation d'un réseau est quand l'intermédiaire n'est pas partie prenante (Dumoulin et *al.*, 2000; Geindre, 2005). Selon Burt (1992), l'intermédiaire entre plusieurs autres acteurs peut déterminer les règles de la relation qui deviennent un contrat pour les coopérateurs. L'intermédiaire semble permettre aux concurrents de se protéger contre les comportements opportunistes des partenaires Hiesse (2009a, 2009b). Le tiers assure la cohérence de la stratégie collective (Gundolf et *al.*, 2006) en conciliant les intérêts des différents protagonistes (Tellier, 2006; Loubaresse et Pestre, 2012). L'amélioration de tiers-partie dans une relation dyadique prévient de l'opportunisme de ses partenaires (Fernandez et Le Roy, 2015). L'entremetteur abaisse l'intensité concurrentielle afin de pouvoir mettre les acteurs en relation et met en place une sorte de stratégie d'évitement et pacifie les relations (Soumaya et Rabeau, 2012). L'entremetteur joue le rôle d'intermédiaire lors de la construction d'une relation de coopération afin d'éviter les comportements opportunistes (Obstfeld, 2005). L'intermédiaire

décideur est un coordinateur (Miles et Snow, 1992) qui tend à réduire le risque d'opportunisme grâce au contrôle et à l'arbitrage des conflits (Perrone, 1993). Il vérifie le bon fonctionnement du processus coopératif ainsi que le respect des règles (Fréry, 1997; Assens, 2003). L'intermédiaire décideur détient une fonction de contrôle (Burt, 1992) et bénéficie de sa position d'intermédiaire (Simmel, 1950). Malgré le recours à l'acteur-tiers, des comportements opportunistes de la part des prestataires – qui se sentent menacés par les actions collectives – persistent (Zaoual, 2015). Néanmoins, les acteurs doivent également avoir confiance en l'intermédiaire (Salvetat et Géraudel, 2011). Nous inférons l'hypothèse **H₁ : « l'intermédiaire réduit l'opportunisme des coopérateurs. »**

- La confiance

La confiance est une croyance qui se fonde sur l'anticipation d'autrui ou sur sa capacité à renoncer à l'opportunisme (Bornarel, 2007). La confiance est déjà sous-jacente dans la recherche sur les déterminants de l'opportunisme (John, 1984). Nogatchewsky et Donada (2007) rappelle que la confiance porte en elle-même les racines de l'opportunisme parce qu'elle engendre une baisse de la vigilance et du contrôle de celui qui fait confiance. Pour lutter contre le risque d'opportunisme et favoriser le succès de la coopération, il est indispensable d'introduire la confiance entre les acteurs (Yan et Gray, 1994; Doz, 1996). Les valeurs partagées et la convergence des intérêts semblent limiter le risque d'opportunisme et favoriser un fort esprit communautaire empreint de cohésion et de stabilité (Allouche et Amann, 1999). Pour neutraliser les motivations au comportement opportuniste, Seliverstova et *al.* (2016) suggèrent d'élever le niveau de confiance dans les relations et de fortifier les liens du réseau entre les participants. Le don de confiance, exprimé à travers l'acceptation de sa vulnérabilité face à l'opportunisme, entraîne l'établissement de mécanismes de pilotage informels basés sur l'autocontrôle (Aissaoui et *al.*, 2017). L'introduction d'un intermédiaire garant de la coopération, dans le processus de décision, favorise cette confiance (Assens, 2013). Un tiers peut représenter le garant de la confiance et peut prévenir l'opportunisme du trustee, en mettant en place des moyens de pressions (Salvetat et Géraudel, 2011). En limitant l'occurrence des comportements opportunistes (Hiesse et *al.*, 2009), le tiers garantit la confiance interorganisationnelle (McEvily et Zaheer, 2004 ; Geindre, 2005). Nous émettons alors l'hypothèse **H₂ : « plus l'intermédiaire incite les coopérateurs à la confiance mutuelle, moins ils sont opportunistes. »**

1.1.4 Résolution du problème de l'opportunisme

Benghazala et *al.* (2017), Brousseau (2000) et Wu et Choi (2004) préconisent des mécanismes afin de limiter l'opportunisme et protéger les lésés potentiels. Luo et *al.* (2018) soulignent qu'il est important d'éliminer un comportement si égoïste dans des systèmes multi-agent, car il a des résultats indésirables pour les agents. Le risque d'opportunisme peut être modéré par l'alliance horizontale (Das, 2006), la réputation et/ou la sanction.

- La réputation

La réputation fait référence à la manière dont une marque, une entreprise, une personne etc. est connue. Rubin (1990) propose de recourir à la réputation. « la réputation est la manière dont l'organisation est perçue et évaluée par ses parties prenantes quant à sa capacité à générer de la valeur comparativement à ses pairs et concurrents » (Philippe et Durand, 2009). Les entreprises de service désireuses d'accroître leur valeur et de s'assurer un flux de revenus durable se doivent d'édifier et maintenir des atouts tels que la réputation ou une image de marque (Sharp, 1996). L'impact de l'exemplarité reflète l'existence de cercles vicieux comme vertueux: des attitudes négatives et incohérentes entraînent des comportements opportunistes tandis que des attitudes positives et cohérentes entraînent des comportements dignes de confiance (Wicks et *al.*, 1999). Kreps (1990) soutient que la réputation d'un partenaire est bonne s'il n'a jamais triché, et irrémédiablement souillée dès la première défection. Tout comportement opportuniste risque de compromettre la réputation et de remettre en cause, à l'avenir, la crédibilité de ses signaux coopératifs (Aissaoui et *al.*, 2017). Luo et *al.* (2018) pensent que le comportement opportuniste détériore la réputation au sein du réseau. La réputation d'un intermédiaire est de fait transférable à un autre agent grâce à la confiance (Roda, 2005). Granata (2014) argue « *Je suis convaincu qu'en concourant à améliorer la réputation d'auteurs concurrents, je contribue à améliorer la diffusion du concept de coopération et, par là même, à en développer la production de connaissance. A jouer la carte individuelle, je peux gagner beaucoup tout seul mais aussi ne rien gagner du tout.* » Une entreprise opportuniste peut absorber la connaissance de son partenaire ainsi mettre fin à l'alliance, une fois que sa réputation ou sa connaissance est améliorée suffisamment pour fonctionner seul (Norris, 1992). De ce qui précède, nous émettons ainsi l'hypothèse **H₃** : **« plus l'intermédiaire maintient une bonne réputation des coopérateurs, moins ils sont opportunistes. »**

- La sanction

Les réseaux de coopération sont des écosystèmes où les opportunistes seraient éjectés (Soumaya et Rabeau, 2012). Les auteurs soutiennent que l'écosystème n'est plus en bonne santé quand les acteurs adoptent des comportements transactionnels opportunistes. Zaoual (2015) souligne que les associations peuvent difficilement sanctionner les comportements opportunistes (Noireaux et Poirel, 2014). Soumaya et Rabeau, (2012) soutiennent qu'il existe des mesures préventives et punitives des comportements opportunistes. Ainsi, un agent économique doit se comporter correctement et gagner ainsi la confiance de ses pairs. Le comportement opportuniste est limité par la menace d'une exclusion du projet plutôt que par la menace d'un litige (Luo et *al.*, 2018). Ces derniers notent qu'avec les « tire-au-flanc », la possibilité d'exclure le partenaire de futures opportunités d'affaires, constitue des sanctions potentielles crédibles. Le pivot (pris ici comme intermédiaire) instaure ainsi des garanties directes pour pouvoir sanctionner immédiatement d'éventuels comportements opportunistes (Luo et *al.*, 2018). Ils poursuivent que le contrat incite les parties contractantes à respecter leurs promesses et à se comporter de façon honnête. Nous inférons alors l'hypothèse **H₄** : « **l'intermédiaire qui sanctionne les coopérateurs réduit leur opportunisme.** »

1.2. Ancrage théorique: théorie de la justice et de l'équité

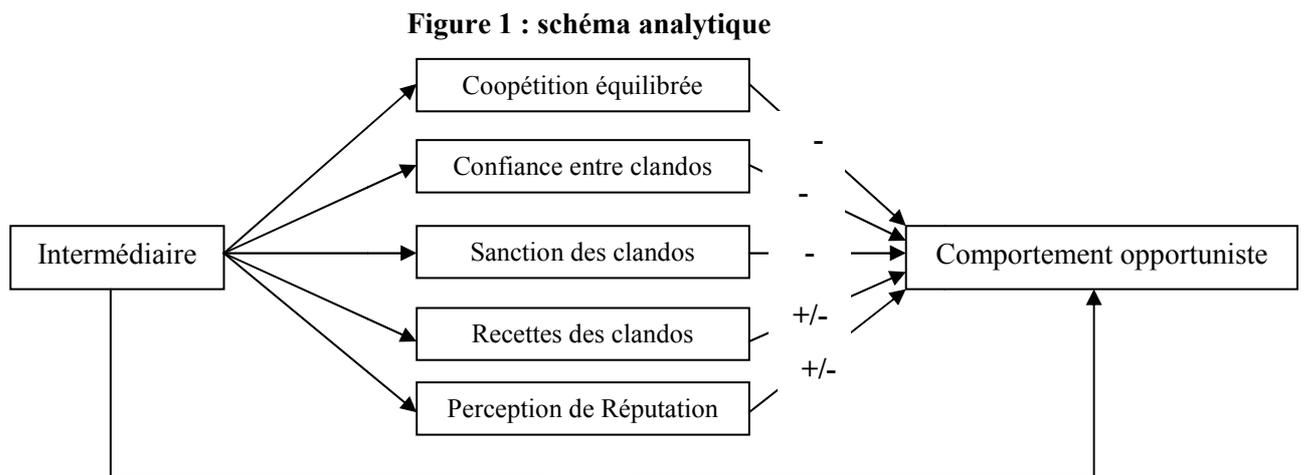
Nous avons listé un ensemble de théories mobilisées dans les travaux sur l'opportunisme, à partir de 197 articles traitant du sujet. Il en ressort que la théorie des contrats est citée 64 fois; la théorie des coûts de transactions 53 fois; la théorie de la firme 38 fois; la théorie de la justice et de l'équité 26 fois. Nous mobilisons dans ce papier la théorie de la justice et de l'équité (distributive, procédurale et interactionnelle). Car l'intermédiaire qui assure le bon fonctionnement de la coopération, doit présenter des aptitudes d'éthiques, d'équité, d'impartialité et de justice. Le concept du juste dans la théorie de l'équité de Adams (1965), présuppose que nous devons déterminer quels sont les critères de répartition des fruits de notre coopération sociale en partant de l'idée que nous sommes, a priori, tous des égaux moraux. On nous doit une égalité de respect. Tout le monde doit avoir des chances équitables, et doit être traité d'une manière correcte, mais les méritants auront plus que les démeritants. Rawls (1989) montre que si les gens sont traités de manière équitable, ils accepteront les principes de justice comme étant équitables. Nous mobilisons les trois dimensions de la justice distributive, procédurale et interactionnelle. En effet, la justice distributive concerne généralement les acteurs d'une organisation qui reconnaissent leurs droits d'être traité

justement, équitablement et avec respect. Elle concerne aussi la manière dont les ressources doivent être distribuées justement parmi les acteurs (coopétiteurs). La dimension procédurale concerne les méthodes utilisées par l'intermédiaire pour aboutir à la distribution des ressources (respect de la règle et pratiques de l'intermédiaire). Elle concerne la participation au processus de prise de décision; à l'accessibilité des acteurs aux responsables. Cette dimension intéresse les coopétiteurs et l'intermédiaire. La dimension interactionnelle concerne l'explication et la justification des décisions prises à l'encontre des acteurs, l'honnêteté qui est la manière avec laquelle ils perçoivent les informations qui leur sont fournies, la politesse, le respect, la courtoisie voire l'empathie du responsable à l'égard des acteurs. (Seliverstova et *al.*, 2016) soulignent que l'opportunisme est contraint par les notions de justice. Néanmoins, aujourd'hui, le principe Machiavélique «la fin justifie les moyens» domine et la dimension éthique est ignorée (Yakovleva et *al.*, 2016). Le manque de neutralité et d'impartialité (Loubaresse et Pestre, 2012) peut amener l'acteur-tiers à s'affranchir de la défense des intérêts de ses adhérents originels. Les comportements engendrés pour la recherche de la justice sont source de risques notamment, l'opportunisme, en trichant par sur les règles. Pour réduire les risques, le « tire-au-flanc » choisit des actions qui ne sont pas contrôlées ou non sanctionnables. La non-coopération est l'un des indicateurs de l'iniquité. Si le « tire-au-flanc » n'obtient pas satisfaction, il peut rétablir la justice en trichant. Cependant, il peut exister des cas de tolérance à l'iniquité. Si un coopétiteur perçoit qu'il est traité avec équité ou justice, il observe des comportements coopératifs visant à faciliter le travail des collègues. Nous inférons alors l'hypothèse **H₅ : « l'intermédiaire injuste et inéquitable favorise l'opportunisme des coopétiteurs. »**

Les traitements équitable et juste favorisent la performance de l'organisation et contribue puissamment à l'efficacité et à l'efficacité du fonctionnement des organisations » (Rojot, 2003) et incite à l'effort (Scholl et *al.*, 1987). Le conflit entre coopétiteurs est considéré entre autres, comme un comportement opportuniste par Benjelloun et Balambo (2016) et l'intermédiaire favoriserait l'amélioration du niveau de performance, si l'issue est trouvée (Assassi, 2005). Mais les travaux analysant l'impact du conflit sur la performance globale présentent néanmoins des résultats contradictoires (Stern et *al.*, 2001). Luo et *al.* (2018) pensent qu'en cas de rupture contractuelle avec l'intermédiaire, les coopétiteurs subiront des pertes très élevées. Nous émettons l'hypothèse **H₆ : « plus l'intermédiaire favorise l'augmentation des recettes des coopétiteurs, plus ils sont opportunistes. »**

1.3. Modèle hypothétique

Le schéma analytique suggère que l'intermédiaire réduit le comportement opportuniste. Il influence l'équilibre de la coopération ou son déséquilibre en faveur de la concurrence ; il suscite la confiance ou la méfiance entre clandos ; il brandit la sanction contre les clandos ne respectant pas la règle de primo-stationnement ; il influence l'augmentation, la diminution des recettes des clandos ; il observe la réputation des clandos. Chaque variable a un effet positif, négatif ou mixte sur le comportement opportuniste des clandos.



Source : Auteur 2020

2. CADRE METHODOLOGIQUE

Nous présentons successivement, les sources des données de l'étude et une synthèse des réponses des acteurs, la méthodologie et la technique de traitement de données puis et les variables et leurs mesures.

2.1 Données utilisées

Nous présentons le contexte d'une coopération entre clandos régulée par un intermédiaire. L'existence des quartiers sous intégrés a offert une opportunité aux artisans de se lancer dans une nouvelle activité de transport suburbain dans les années 2000, le clando. Ce sont des artisans ou des entrepreneurs individuels qui mettent leur véhicule, souvent vétustes, de deuxième ou de troisième main, au service des populations habitant ces quartiers sous intégrés difficilement accessibles par les taxis conventionnels qui refusent de les desservir. Les raisons de leur absence 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. L'activité s'est beaucoup développée durant ces quinze dernières années (2005-2020). L'activité se déroule souvent 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 (4 à 5 clients) en un temps moyen compris entre 5 et 10 minutes. Quand toutes les places sont occupées, le clando démarre et le suivant se positionne en tête pour son remplissage etc. Le nombre de clients transportés quotidiennement est en moyenne de 60 à 70 par véhicule. Les prix des trajets de 100 à 300 FCFA en fonction de la distance et des heures. Au delà de 21h, le prix double. Les clients peuvent proposer plus que le prix normal, dans ce cas on dit qu'il «mise ». Une personne, l'intermédiaire, peut réguler le fonctionnement du stationnement et de l'activité. C'est souvent, une personne populaire reconnue dans la zone comme jouissant d'un relatif leadership et de son activisme social dans la zone. Elle peut être choisie par les clandos. Il travaille à son propre compte dans la majorité des cas mais les autorités municipales l'installent dans ses fonctions pour légitimer son autorité. Il garantit le bon fonctionnement du réseau, règle les conflits éventuels, facilite la montée dans les clandos aux clients, coordonne et contrôle l'activité. Il existe des zones où l'activité est autoréglée par les clandos eux-mêmes. Ces clandos coopèrent dans certaines situations par exemple pour arranger le lieu de stationnement ou pour pérenniser l'activité. Ils sont simultanément, en concurrence notamment sur la pratique de la règle de primo-position, sur les clients, sur les prix des trajets, sur les recettes, sur les heures de travail, sur la sécurité et le confort des clients etc. Nous observons souvent des cas de déviance de la part de quelques clandos qui de temps en temps enfreignent la règle de primo-stationnement. Ils trichent donc ils adoptent un comportement opportuniste. Les données qui ont servies sont primaires. Elles étaient collectées par un questionnaire de 37 questions fermées et ouvertes, administré à 48 clandos dans les zones de stationnement ancrées sur le territoire de la commune d'Owendo au Gabon. Chaque lieu-dit investigué compte en moyenne 20 clandos. Il s'agit de Pétro, Carrefour SNI, Cité la SNI, Carrefour Agungu et Akournam 2. La commune d'Owendo compte un total de 110 clandos environ. Nous synthétisons succinctement les réponses des clando dans le tableau 1.

Tableau 1. Synthèses des réponses au questionnaire

Nombre répondants	Ratio	Réponses
48	56%	estiment qu'ils sont en coopération dont 75% estiment qu'ils sont plus en concurrence qu'en coopération tout le temps et 58% estiment qu'ils sont plus en coopération qu'en concurrence occasionnellement.
48	52%	adoptent un comportement opportuniste en violant la règle de primo-stationnement
33	46%	pensent que l'intermédiaire est facilitateur.
33	35%	pensent que l'intermédiaire est coordinateur.
33	31%	pensent que l'intermédiaire est contrôleur.
33	46%	perçoivent que l'intermédiaire est juste équitable et impartial.
33	46%	estiment que l'intermédiaire les respecte et leur montre de la considération.
33	8%	estiment qu'ils ont confiance à l'intermédiaire.
33	61%	pensent que l'intermédiaire incite à la coopération.
33	46%	pensent que l'intermédiaire sert à résoudre les conflits entre clandos.
33	40%	estiment que l'intermédiaire leur permet d'avoir le même niveau de recette
33	37%	pensent que l'intermédiaire leur permet de réduire leurs recettes
33	24%	pensent que l'intermédiaire leur permet d'augmenter leurs recettes
33	67%	estiment que sans intermédiaire, ils augmenteraient leurs recettes
33	23%	estiment que sans intermédiaire, ils garderaient le même niveau de recette
33	11%	estiment que sans intermédiaire, leurs recettes seraient réduites

Source: Auteur 2020

2.2 Méthodologie de la recherche et technique de traitement

Notre ancrage méthodologique est mixte, qualitatif et quantitatif adossée sur la technique de l'analyse quantitative comparée (QCA) dans sa version multivariée (mvQCA). Cette technique QCA est développée par Ragin (1987) en utilisant un socle mathématique de l'algèbre de Boole et de la théorie des ensembles. Elle est de plus en plus utilisée en sciences de gestion (Garreau et Romelaer, 2019, p.260-280 ouvrage pouvant servir de guide pour le QCA)) et en management (Grandori et Furnari, 2008). Garreau et Romelaer (2019) soulignent que cette méthode est adaptée pour des études avec un nombre intermédiaire de cas (10 à 50, voire plus). En général, la technique se déroule en 3 étapes, la sélection des cas empiriques et des conditions, puis la calibration des données (opérationnalisation) enfin l'analyse et l'interprétation des résultats (Garreau et Romelaer, 2019). Thiem et Dusa (2013) soutiennent que la technique QCA est devenue la méthode de choix pour tester des hypothèses à partir des configurations. Elle compte 4 variantes csQCA, fsQCA, tQCA et mvQCA. La variante mvQCA reste sous utilisée (Thiem et Dusa, 2013). Trois références pour le mvQCA sont le guide utilisateur de Cronqvist (2016), l'article de Haesebrouck (2016) et l'ouvrage de Thiem et Dusa (2013, p.82-90). Quelques détails sont donnés dans l'encadré ci-après. Le logiciel Tosmana 1.61 développé par Cronqvist (2018) a permis tous les traitements de données.

La variante mvQCA évite ainsi la dichotomisation relativement brute et contrairement aux autres variantes, elle capture mieux la richesse de l'information des données brutes. Elle permet à quelques conditions explicatives d'avoir plus que deux modalités, en général trois ou quatre, afin de tenir compte de groupes plus subtiles. Elle permet, à la différence des autres variantes, l'utilisation des valeurs intermédiaires pour indiquer les degrés d'appartenance ou d'adhésion des cas empiriques. Le nombre de lignes de la table de vérité qui donnera les expressions formelles du nombre de combinaisons logiquement possibles ou des configurations, est donné par la formule $N(\text{mvQCA})=2^k * 3^k \dots * n_n^k$ avec k =le nombre de conditions et n =nombre de modalités. Dans ce papier, nous avons 2 conditions binaires, 1 condition avec 3 modalités et 1 condition avec 4 modalités: $2^2 * 3^1 * 4^1=48$. Notre taille d'échantillon convient car nous avons interrogé 48 clandos.

2.3 Variables et leurs mesures

Seliverstova et *al.* (2016) soulignent que la relation de cause à effet entre le comportement opportuniste et les caractéristiques des relations contractuelles, exige de preuve supplémentaire. Le comportement opportuniste est parmi les principaux facteurs déterminants de l'échec des accords de partenariat, risquant d'interrompre et de mettre fin aux relations d'échange (Benjelloun et Balambo, 2016). En ce qui nous concerne, nous avons retenu la variable expliquée comportement opportuniste codé (OPPO) qui représente la tricherie des clandos par rapport à la règle établie de primo-stationnement. Les conditions explicatives sont : REPU(i) qui représente la réputation perçue du clando par les clients d'une zone. REPU(1) est une mauvaise réputation du clando comme prenant son travail avec désinvolture, tenant un langage peu courtois ou considéré comme peu serviable donc présente des attitudes négatives; REPU(2) représente une bonne réputation du clando comme étant serviable, sympathique, ouvert, adoptant un langage courtois, prenant au sérieux son travail donc présente des attitudes positives; DOMI (i) qui représente l'équilibre ou pas des deux composantes de la coopétition, la concurrence et la coopération. DOMI(0) la coopétition est déséquilibrée au profit de la concurrence et DOMI(1), elle est en équilibre ; TRUST(i) représente la confiance mutuelle entre clandos. DOMI(0) est la méfiance entre clandos et DOMI(1) est la confiance entre eux ; RECE(i) est une condition 3-aire, représente le niveau de recette des clandos, RECE(0) les recettes diminuent, RECE(1) les recettes sont au même niveau et RECE(2) les recettes augmentent ; SANC(i) est une variable 4-aire représente la sanction infligée aux clandos par l'intermédiaire. SANC(0) est le laisser-faire, aucune intervention de l'intermédiaire, SANC(1) l'intermédiaire intervient mais sans sanction ; SANC(2) ce sont les reproches de l'intermédiaire aux clandos, SANC(3) est la sanction infligée aux clandos.

Tableau 2 : variables et opérationnalisation

Variable	Type	Modalité	
OPPO	1 modalité	Opportunisme ou tricherie	
REPU(i)	2 modalités	i=1 : Mauvaise réputation	i=2 : Bonne réputation
DOMI(i)	2 modalités	i=0 : Coopétition déséquilibrée	i=1 : Coopétition équilibrée
TRUST(i)	2 modalités	i=0 : Méfiance	i=1 : Confiance
RECE(i)	3 modalités	i=0 : Réduire	i=1 : Même niveau
		i=2 : Augmenter	
SANC(i)	4 modalités	i=0 : Permissif	i=1 : Sensibilisation
		i=2 : Reproche	i=3 : Sanction

Source : Auteur 2020

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Nous exposons dans ce qui suit les résultats qui sont les formules du comportement opportuniste et leurs interprétations dans la coopétition avec intermédiaire et sans intermédiaire; puis nous discutons ces résultats en les confrontant à aux travaux d'autres chercheurs; enfin, nous présentons les implications managériales qui en découlent.

3.1. Résultats de la recherche: interprétations et décisions sur les hypothèses

Les résultats sont de deux ordres à savoir les deux formules du comportement opportuniste des clandos, la première prend en compte les 48 cas clandos en coopétition avec et sans intermédiaire et la deuxième prend en compte les 15 cas de clandos en coopétition sans intermédiaire. Le dernier résultat est la formule des impacts de l'intermédiaire sur l'opportunisme des clandos dans cette coopétition.

3.1.1 Résultats avec les 48 clandos en coopétition avec et sans intermédiaire

Le comportement opportuniste des clandos est expliqué par :

$$(F1): SANC_{1} * [RECE_{0} + DOMI_{0}] + SANC_{3} * DOMI_{0} * [REPU_{2} + RECE_{0}] + SANC_{0,1} * REPU_{1} + SANC_{2} * DOMI_{1} + DOMI_{0} * [RECE_{1} * TRUST_{1} + RECE_{2} * TRUST_{0} * REPU_{2}] \rightarrow OPPO$$

C'est-à-dire par les conditions exclusives suivantes :

- si l'intermédiaire sensibilise paradoxalement les clandos tricheur (Et): qu'il favorise la diminution des recettes des clandos (Ou) s'il équilibre la coopétition. Ce résultat permet de valider partiellement H₆ et de valider partiellement H₀ mais nous obtenons également un résultat inattendu qu'une coopétition équilibrée par l'intermédiaire c'est-à-dire où concurrence et coopération sont au même niveau, favorise également l'opportunisme.

- si l'intermédiaire sanctionne paradoxalement les clandos tricheurs (Et) qu'il équilibre paradoxalement la coopération (Et): si les clandos ont paradoxalement une bonne réputation;(Ou) si l'intermédiaire favorise paradoxalement la diminution de leurs recettes. Ce résultat nous permet de valider partiellement H₆, de valider partiellement H₀, de rejeter H₄ et de rejeter H₃ mais nous obtenons également un résultat contre-intuitif que la mauvaise réputation des clandos favorise également l'opportunisme si l'intermédiaire est permissif.
- si l'intermédiaire sanctionne paradoxalement les clandos tricheurs (Et) qu'il déséquilibre la coopération au profit de la concurrence ; Ce résultat nous permet de rejeter H₄ et de valider partiellement H₀ mais nous obtenons également un résultat inattendu qu'une coopération équilibrée par l'intermédiaire c'est-à-dire où concurrence et coopération sont au même niveau, favorise également l'opportunisme.
- si l'intermédiaire laisse-faire (ou permissif) (Et) si les clandos ont une mauvaise réputation. Ce résultat nous permet de rejeter l'hypothèse H₃ et de rejeter H₄.
- si l'intermédiaire équilibre paradoxalement la coopération (Et): qu'il permet aux recettes des clandos de rester au même niveau (Et) qu'il favorise paradoxalement la confiance entre clandos; (Ou bien) si l'intermédiaire favorise l'augmentation des recettes des clandos (Et) qu'il incite les clandos à la méfiance entre eux (Et) s'il maintient paradoxalement la bonne réputation des clandos. Ces résultats nous permettent de valider partiellement H₀, de valider partiellement H₆, de rejeter H₂, de rejeter H₃ mais nous obtenons un résultat contre-intuitif si l'intermédiaire maintient la mauvaise réputation des clandos et, s'il est permissif alors les clandos sont opportunistes.

3.1.2 Résultats avec 15 clandos en coopération sans intermédiaire

Le comportement opportuniste est expliqué par : $REPU\{1\} + TRUST\{1\} * DOMI\{0\} \rightarrow OPPO$

C'est-à-dire le comportement opportuniste est affiché si les clandos présentent une mauvaise réputation; ou si paradoxalement, ils se font mutuellement confiance et si la coopération sans intermédiaire est équilibrée. Ce résultat, montre que la mauvaise réputation, la confiance entre clandos et l'équilibre entre coopération et concurrence ne sont pas forcément contrôlés par l'intermédiaire. Donc les clandos eux mêmes en s'autorégulant dans cette coopération connaissent l'opportunisme par les trois conditions précédentes.

3.1.3 Impacts de l'intermédiaire sur l'opportunisme des clandos en coopération

Pour trianguler la formule de l'opportunisme obtenues avec les 48 cas de clandos en coopération avec et sans intermédiaire, nous avons réalisé l'opération ensembliste «complément» avec la formule issue des 15 cas de clandos en coopération sans intermédiaire. Les résultats nous donnent les impacts de l'intermédiaire sur le comportement opportuniste:

(F2): $TRUST\{0\}+RECE\{2\}TRUST\{1\}+SANC\{1\}+SANC\{2\}+SANC\{3\} \rightarrow IMPACT[OPPO]$

Ce qui veut dire : l'intermédiaire impacte en favorisant le comportement opportuniste des clandos s'il incite les clandos à la méfiance entre eux; (ou) s'il incite paradoxalement la confiance mutuelle entre clandos et qu'il favorise paradoxalement l'augmentation des recettes des clandos; ou encore, s'il sanctionne paradoxalement et progressivement les clandos tricheurs en commençant par la sensibilisation puis les reproches enfin la sanction. Ce résultat permet de valider partiellement H₆, de rejeter H₄ et de rejeter H₂ mais nous obtenons également un résultat contre-intuitif que l'incitation à la méfiance favorise le comportement opportuniste. En outre, A partir des résultats sur les impacts de l'intermédiaire précités, nous rejetons H₁ :« l'intermédiaire réduit l'opportunisme des coopérateurs. » Nous obtenons également que l'intermédiaire a des pratiques et des interventions différenciées vis à vis des clandos. Ainsi, nous validons H₅ :« l'intermédiaire injuste et inéquitable favorise l'opportunisme des coopérateurs. »

3.2. Discussions des résultats

Nous discuterons les résultats en retenant les grandes lignes du modèle (F1) de l'opportunisme des clandos et le modèle (F2) de l'impact de l'intermédiaire sur cet opportunisme.

3.2.1 L'opportunisme des coopérateurs avec intermédiaire s'explique:

- si l'intermédiaire équilibre paradoxalement la coopération ou s'il la déséquilibre au profit de la concurrence. Notre résultat contredit Jaouen et al. (2005) et Hiesse et al. (2009) qui montrent que travailler en coopération avec les pairs est mieux que concurrencer les pairs. Il s'oppose à Gundolf et al. (2006), Tellier (2006), Loubaresse et Pestre (2012) qui pensent que l'intermédiaire permet de concilier, de faire coopérer. Il est également en désaccord avec Obstfeld (2005) et Seliverstova et al. (2016) qui soutiennent respectivement que l'intermédiaire rapproche les acteurs et fortifie indirectement les liens entre les participants. Cependant, notre résultat est en accord avec Salvetat et Géraudel (2011), Chen (2008),

Clarke-Hill et *al.* (2003), et Bengtsson et Kock (2000) qui pensent qu'il faut maintenir un équilibre ou concilier simultanément la compétition et la coopération, les gérer et les réguler. Il est en phase avec Rappoport et Chammah (1965); avec Williamson (1975) qui pense que l'opportunisme dans la concurrence freine la coopération; avec Orléan (1994) qui montre que les coopétiteurs sont plus en concurrence qu'en coopération, et que les acteurs concurrents préféreront, l'affrontement plutôt que la coopération.

- *si l'intermédiaire incite paradoxalement les clandos à la confiance ou bien à la méfiance.*

(A) Notre résultat est en désaccord avec Lecocq (2003), McEvily et Zaheer (2004), Geindre (2005), Bornarel (2007), Hiesse et *al.* (2009), Salvetat et Géraudel (2011), Assens (2013) et Seliverstova et *al.* (2016) qui pensent qu'un intermédiaire impulse la confiance qui fait renoncer ou réduit l'opportunisme. Notre résultat est en accord avec (John, 1984) et Nogatchewsky et Donada (2007) qui soulignent respectivement que la confiance est sous-jacente au déterminant de l'opportunisme et qu'elle porte en elle-même les racines de l'opportunisme. Ce résultat est en accord avec Aissaoui et *al.* (2017) qui admettent la vulnérabilité de la confiance face à l'opportunisme; avec Mayer et *al.* (1995) qui notent que la confiance permet l'acceptation du risque d'opportunisme. Notre résultat est en accord avec Ngidjima (2017) qui suggère que les relations marquées par la méfiance paradoxalement augmenteraient les comportements opportunistes des autres partenaires. Il est en phase avec Assens (2013) qui souligne que dans un réseau réticulaire, la répétition des échanges transforme une relation fondée initialement sur la méfiance en relation fondée sur la confiance. Nous obtenons que la confiance et la méfiance joue le même rôle sur l'opportunisme des coopétiteurs.

- *si l'intermédiaire maintient paradoxalement la bonne réputation des clandos ou la mauvaise réputation.* Notre résultat est en contradiction avec Rubin (1990), Kreps (1990) et Wicks et *al.*, (1999) qui soulignent que les attitudes positives et cohérentes donc une bonne réputation, entraînent des comportements dignes de confiance donc non opportunistes. Par contre, il est en accord avec Rubin (1990), Kreps (1990), Wicks et *al.* (1999), Aissaoui et *al.* (2017) et Luo et *al.* (2018) qui pensent que les attitudes négatives et incohérentes, donc une mauvaise réputation, entraînent des comportements opportunistes. L'opportunisme détériore aussi la réputation. Cela montre que réputation et opportunisme sont dans un lien de réciprocité. De plus la réputation a un rôle ambivalent sur l'opportunisme des coopétiteurs.

- si l'intermédiaire sensibilise paradoxalement les *clandos tricheurs* ou s'il sanctionne paradoxalement les *clandos tricheurs* ou encore s'il *laisse-faire* (*permissif*): **(C)** Notre résultat est en accord avec Boyle (1994), pour le rôle du broker facilitateur qui partage l'information entre les membres du réseau donc sensibilise; avec Soumaya et Rabeau (2012) et Luo et *al.* (2018) qui soulignent respectivement, qu'il existe des mesures préventives et punitives des comportements opportunistes, que les opportunistes doivent être éjectés, et l'exclusion du partenaire constitue une sanction potentielle crédible. Ce résultat est aussi en phase avec Noon et Delbridge (1993), Zaoual (2015) et Noireaux et Poirel (2014) pour qui les comportements opportunistes sont sanctionnés difficilement; avec Brousseau (1995) qui soutient que le contrat est une condition permissive de la coopération entre agents réputés opportunistes mais il n'est pas unique selon Holmstrom (1985), il y a entre autres, l'intermédiation.

- si l'intermédiaire permet paradoxalement aux recettes de diminuer ou s'il permet aux recettes des *clandos* de rester au même niveau (Ou bien) s'il favorise l'augmentation des recettes des *clandos*. Notre résultat est ambivalent (accord/désaccord) avec celui de Hiesse et *al.* (2009) qui estime que le broker facilitateur veille à ce que la valeur apportée par les acteurs ne diminue pas; Or 27% des *clandos* estiment que l'existence de l'intermédiaire leur permet d'augmenter leurs recettes contre 40% qui pensent que leurs recettes sont au même niveau et 30% qu'elles sont réduites. En outre, 67% des *clandos* estiment que la suppression de l'intermédiaire leur permettra d'augmenter leurs recettes. Certains se lancent donc dans la tricherie sur la règle de primo-stationnement, pour améliorer leurs recettes. **(B)** Notre résultat est en désaccord avec Rojot (2003) qui note que le traitement équitable par l'intermédiaire entraîne la performance or selon Benjelloun et Balambo (2016), c'est la sous-performance qui détermine l'opportunisme. Notre résultat est en accord avec Assassi. Nous retenons donc que la performance en recette est ambivalente pour expliquer l'opportunisme des coopétiteurs.

3.2.2 L'impact de l'intermédiaire sur l'opportunisme des coopétiteurs

L'intermédiaire impacte le comportement opportuniste des coopétiteurs s'il les incite à la méfiance ou bien, s'il les incite paradoxalement à la confiance mutuelle (discussion A supra) et qu'il favorise paradoxalement l'augmentation des recettes des *clandos* (discussion B supra); ou s'il intervient paradoxalement dans le processus de la sanction (discussions C supra).

CONCLUSION

Au terme de cette recherche qui tentait de montrer les impacts d'un intermédiaire sur le comportement opportuniste dans une stratégie de coopération, nous nous sommes interrogés « quels sont les impacts d'un intermédiaire sur l'opportunisme des acteurs dans une coopération entre TPE ? » Nous avons mobilisé la théorie de la justice (procédurale et interactionnelle) et de l'équité pour expliquer la posture de l'intermédiaire et son influence sur le comportement opportuniste dans une coopération entre clandos. En outre, nous avons mobilisé une revue de la littérature montrant qu'un intermédiaire a tendance à atténuer ou à supprimer le comportement opportuniste des coopérateurs car il est déviant à la coopération. Nous avons défini la notion d'opportunisme, présenté l'opportunisme dans la coopération, les éléments qui s'opposent à l'opportunisme, la confiance, la réputation et la sanction. Notre ancrage méthodologique est mixte, quali-quantitatif adossé sur la technique de l'analyse qualitative comparée dans sa version mvQCA. Les données utilisées sont primaires, collectées à partir d'un questionnaire administré à 33 clandos en coopération avec un intermédiaire et 15 clandos en coopération sans intermédiaire, dans le secteur du transport suburbain. Ces clandos ont été sollicités in situ et exercent dans 5 sites dans la commune d'Owendo au Gabon. L'un des cinq sites abrite une coopération sans intermédiaire. Il nous permet de vérifier et de trianguler nos résultats. Les principaux résultats sont deux formules, la première (F1) explique le comportement opportuniste des coopérateurs et ses conditions explicatives et la deuxième (F2), donne les impacts de l'intermédiaire sur ce comportement opportuniste. Ces résultats nous permettent de valider l'hypothèse H₅, de valider partiellement les hypothèses H₀ et H₆ et de rejeter les hypothèses H₁, H₂, H₃, H₄. Quand l'intermédiaire favorise l'augmentation, la constance et la diminution des recettes, les clandos affichent malgré tout un comportement opportuniste. Nous retenons que les comportements opportunistes permettent aux coopérateurs de se protéger des partenaires qui auraient l'intention de tromper, de tricher ou de dissimuler des comportements vicieux. En outre, ils permettent aux coopérateurs de se protéger des pratiques injustes et inévitables de l'intermédiaire. Or la littérature montre que l'opportunisme est un comportement déviant qu'il faut corriger à tout prix. Cependant, nos résultats nous renseignent entre autres, sur les déterminants sur lesquels il faut toucher comme levier pour corriger ce comportement. Nous concluons donc que le comportement opportuniste bien que comportement déviant donc malsain pour les relations d'affaires, il est perçu dans notre cas comme une stratégie de réaction et de protection des coopérateurs

(clandos) contre l'injustice et l'iniquité de l'intermédiaire. Donc elle peut être paradoxalement salubre. L'intermédiaire cause donc l'opportunisme au lieu de le combattre.

Les apports de ce travail sont méthodologiques, théoriques et managériaux. En effet, nous avons pour une fois, exploité la méthode mvQCA dans une recherche en stratégie. Cela a montré toute sa richesse sur les résultats intermédiaires. Nous avons théoriquement proposé un modèle du comportement opportuniste dans une coopération avec intermédiaire. Le rôle de cet intermédiaire qui devait garantir la bonne régulation de la coopération montre qu'il est également responsable du comportement opportuniste des acteurs. Comme apports managériaux, nous proposons que l'intermédiaire instaure un dialogue pour susciter la confiance des coopérateurs en appliquant avec justice, équité et impartialité les sanctions. Il doit laisser que les clandos instaure la confiance entre eux. Il doit instaurer une distinction pour récompenser les efforts des clandos qui ne sont pas opportunistes (par exemple le clando du mois ou de l'année). L'intermédiaire doit être le plus effacé possible mais efficace. Sa présence doit être perçue comme «une main invisible». Il doit être évalué par les clandos sur ses pratiques et son fonctionnement trimestriellement pour corriger ses points faibles. Il doit avoir des relations horizontales avec les clandos.

La limite de la recherche est principalement méthodologique. Elle est basée sur une méthode mixte quali-quantitative utilisant la technique QCA dans sa version mvQCA. Les formules obtenues sont certes riches de renseignements sur l'opportunisme des clandos mais elles ne nous donnent pas leur importance respective. Il serait donc judicieux de mener une étude purement quantitative utilisant la régression multivariée pour voir réellement l'impact de chacune des variables mobilisées, donc son importance sur le comportement opportuniste. Une autre perspective serait d'explorer d'autres secteurs afin d'envisager une généralisation des résultats.

REFERENCES

- Adams J.S., (1965).** « Inequity in social exchange, *Advances in experimental social psychology* », New York Academic Press, n°2, pp.267-299.
- Aissaoui S., Bueno Merino P. et Grandval S., (2017).** « Les antécédents de la confiance dans la coopération amapienne », *Revue internationale PME*, 30:(1), pp.121–154.
- Albert-Cromarias A. et Labarre F., (2016).** « La coopération peut-elle se décréter ? Le cas de la filière "Smart Grids" », XXV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, pp.1-21.
- Allouche J. et Amann B., (1998).** « La confiance: une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 8-9.
- Assassi I., (2005).** « Les théories comportementales du canal de distribution: de l'opposition à la dualité pouvoir – confiance ».
- Assens C., (2013).** *Le management des réseaux: tisser du lien social pour le bien-être économique*, éditions de boeck, version en ligne.
- Assens C., (2011).** « Les comportements opportunistes dans la coopération : le cas de l'Union nationale des coopératives d'élevage et d'insémination animale », *Revue Internationale de l'Économie Sociale (Recma)*, 322, pp.80-95.
- Assens C., (2003).** « Le réseau d'entreprises: vers une synthèse des connaissances », *Management International*, vol.7, n°4, pp.49-59.
- Banoun A., Gardet E. et Peillon S., (2011).** Mécanismes de garantie et types d'opportunisme : le cas d'un réseau d'innovation, in Banoun A. et Dufour L., (2011). *L'opportunisme une approche pluridisciplinaire*. Hermes Science, Lavoisier, 292p.
- Baumard P., (2010).** *Learning in Coopetitive Environments*. In S. Yami, S. Castaldo, G. B. Dagnino et Le Roy F. (Eds.), *Coopetition: winning strategies for the 21st century*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Benghazala Z., Benarbi H. et Lotfi S., (2017).** « Le dirigeant marocain face à la théorie de l'agence : quelle discipline pour quel résultat ? », *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, n°1, pp.1-15.
- Benjelloun K. et Balambo M.A., (2016).** « Cadre conceptuel du contrôle de l'opportunisme en milieu de la logistique inter organisationnelle: Etat de l'art et propositions de recherche », *Revue Marocaine de Management Logistique et Transport*, n°1, pp. 121-135.
- Bengtsson M. et Kock S., (2000).** « Co-opetition in business networks: to cooperate and compete simultaneously », *Industrial Marketing Management*, 29(5), pp.411-426.
- Bodrov O.G., (2014).** « Main causes of Staff labor opportunism in organizations », *Life Science Journal*, 11, pp.400-408.
- Bornarel F., (2007).** « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol.33, n°175, p.95-109.
- Boyle E., (1994).** « Managing organizational networks in Britain: the role of the caretaker », *Journal of General Management*, vol.19, n°4.
- Broda P., (2009).** «Le tricheur: un chaînon manquant dans l'analyse de l'univers des affaires ?», *Management & Avenir*, n°22, pp. 210-225.
- Brousseau E., (1989).** « L'approche néo-institutionnelle de l'économie des coûts de transaction », *Revue Française d'Économie*, 4:(4), pp.123-66.
- Brousseau E., (1993).** *L'économie des contrats: technologies de l'information et coordination interentreprises*, Paris, PUF.
- Brousseau E., (1995).** « Contrats et comportements coopératifs: le cas des relations interentreprises », Ravix J.L. (sld), *GDR d'Économie Industrielle, Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Collection Recherche et Entreprise, Paris, 1995.

- Brousseau E., (2000).** « What institutions to organize electronic commerce: Private institutions and the organization of markets », *Economics of Innovation and New Technology*, 9:(4), 245-273.
- Burt R.S., (1992).** *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Chen M.J., (2008).** « Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective », *Journal of Management Inquiry*, 17(4), pp.288-305.
- Clarke-Hill C., Li H. et Davies B., (2003).** «The paradox of co-operation and competition in strategic alliances: Towards a multi-paradigm approach», *Management Research News*, vol.26, n°1, pp.1-21.
- Cronqvist L., (2018).** Tosmana version 1.61, University of Trier. Internet: <http://www.tosmana.net>.
- Cronqvist L., (2016).** Tosmana User Manual Release 1.52: September 27th. University of Trier. <<http://www.tosmana.net>>.
- Dagnino G., Le Roy F. et Yami S., (2007).** « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue Française de Gestion*, n°176, pp.87-98.
- Das T.K. (2006).** «Strategic Alliance Temporalities and Partner Opportunism», *British Journal of Management*, 17:(1), pp.1–21. <http://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00482.x>
- Doz Y.L., (1996).** « The évolution of coopération in stratégie alliance: initial conditions or learning processes? », *strategic management journal*, 17, pp. 55-83
- Dumoulin R., Meschi P-X. et Uhlig T., (2000).** « Socialisation, contrôle et performance dans les réseaux d'alliances logistiques », *Les Troisièmes Rencontres Internationales de la Recherche en Logistique RIRL 2000- du 9 au 11 mai - Trois-Rivières*.
- Favereau O., (2016).** « L'impact de la financiarisation de l'économie sur les entreprises et plus particulièrement sur les relations de travail », *Bureau international du travail*, 84p.
- Fernandez A.S. et Le Roy F., (2015).** «The controversy roles of the third-party in coopeition: Stimulating collaboration or competition? », *actes de la XXIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique*, Paris Dauphine.
- 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*, vol.43, pp.222–235.
- Fréry F., (1997).** « Le contrôle des réseaux d'entreprises: pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *XVI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Montréal.
- Garreau L. et Romelaer P., (2019).** *Méthodes de recherche qualitatives innovantes*. Economica, Paris, 313p.
- Geindre S., (2005).** « Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique », *Revue française de Gestion*, vol.1, n°154, pp.75-91.
- Granata J., (2014).** *Qu'est-ce que la coopération ?* Pearsons France.
- Grandori A. et Furnari S., (2008).** « A chemistry of organization: Combinatory analysis and design », *Organization Studies*, 29, pp.459-485.
- Granovetter M., (1985).** « Economic action and social structure: The problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, pp.481–510.
- Granovetter M., (2000).** *Le marché autrement. Les réseaux dans l'économie*, Paris: Desclée de Brouwer.
- Gundolf K., Jaouen A. et Loup S., (2006).** «Institutions locales et TPE dans le cas du tourisme», *Revue Française de Gestion*, vol.167, pp.141-157.
- Haesebrouck T., (2016).** « The Added Value of Multi-Value Qualitative Comparative Analysis », *Forum Qualitative Social Research (FQS)*, vol.17, n°1, Art.12, pp.1-29.

- Hannachi M. et Coléno F., (2012).** « How to adequately balance between competition and cooperation? A typology of horizontal coopétition », *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, (17)3, pp.273-289.
- Hiesse V., (2009a).** « L'intermédiation du PSL dans les canaux de distribution: quels schémas logistiques émergents ? », *Logistique & Management*, vol.17, n°2, pp.29-40.
- Hiesse V., (2009b).** « La coopétition au sein des chaînes logistiques: l'intermédiation du prestataire de services logistiques dans la dynamique des relations industrie-commerce », *Comindus*, 2^{ème} journée de recherche relations entre industrie et grandes distribution alimentaire, 2 avril, Montpellier.
- Hiesse V., Fernandez A.S. et Dari L., (2009).** « Rôles et caractéristiques des brokers au sein de réseaux coopétitifs: une étude multi-cas », acte XVIII^{ème} conférence de l'AIMS, Grenoble.
- Holmstrom B.R., (1982).** « Moral hazard in teams », *Bell Journal of Economics*, 13,314-340.
- Jacobides M., (2007).** « Pour une approche stratégique des architectures sectorielles ». *Le Libelliod'Aegis*, vol. 3, n°2, pp. 28-34.
- Jaouen A., Loup S. et Sammut S., (2005).** « L'accompagnement par les pairs: du transfert de connaissances à l'apprentissage conjoint », *Actes du IVème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Paris
- John G., (1984).** « An Empirical Investigation of Some Antecedents of Opportunism in a Marketing Channel », *Journal of Marketing Research*, 21:(3), pp.278-289.
- Kreps D.M., (1990).** *Corporate Culture and Economic Theory, Perspective on Positive Political Economy*, éd. Alt J. et Shepsle K., Cambridge University Press, pp.90-14.
- Kumar Rajnish Rai (2016).** « A Co-opetition-Based Approach to Value Creation in Interfirm Alliances: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties », *Journal of Management*, vol. 42 n°6, pp.1663-1699.
- Lecocq X., (2004).** « Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen », *M@n@gement*, 7:(3), pp.109-135.
- Loubaresse E. et Pestre F., (2012).** « Les facteurs de réussite d'une stratégie collective hybride: le rôle de l'acteur-tiers », XXI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 4 au 6 juin, Lille.
- Lumineau F. et Quelin B.V., (2012).** « An empirical investigation of interorganizational opportunism and contracting mechanisms », *Strategic Organ.*, 10, pp.55-84.
- Luo J., Knobbout M. et Meyer J-J., (2018).** « Eliminating Opportunism using an Epistemic Mechanism », *Session 39: Logics for Multiagent Systems 2, AAMAS 2018*, July 10-15, Stockholm, Sweden, pp.1450-1458.
- Mayer R.C., Davis J.H. et Schoorman D.F., (1995).** « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp.709-734.
- McEvily B. et Zaheer A., (2004).** « Architects of trust: The role of network facilitators in geographical clusters », in Kramer R.M. and Cook K.S. (eds.), *Trust and distrust in organizations*, New York: Russell Sage Foundation.
- Miles R. et Snow C., (1992).** « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, vol 34, n°4, pp.53-72.
- Neysen N., Wautelet Y. et Achbany Y., (2007).** « Intermédiation électronique et délégation de fonctions : Comment dépasser l'hypothèse de réintermédiation ? Une étude exploratoire de trois cas », *IAG-LSM Working Papers*, 07/07.
- Ngidjima Loleke Lotshangola J., (2017).** *Etude de la performance de la coopétition par le capital social : le cas des mines artisanales de diamant au Kasai, en RDC. Thèse de Doctorat en Gestion et management. Université de Limoges.*
- Nogatchewsky G. et Donada C., (2007).** « Antecedents et Consequences de la Confiance dans les relations interentreprises: revue des recherches statistiques. » in *Mesure du succès*

des relations verticales au sein du canal marketing: revue de la littérature. Conférence de l'ASAC, May, Toronto, Canada, <halshs-00145132>.

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

Noon M. et Delbridge R., (1993). «News from Behind my Hand: Gossip in Organizations», *Organization Studies*, 14(1), pp.23-36.

Norris D.G., (1992). «Ingredient branding: A strategy option with multiple beneficiaries», *Journal of Consumer Marketing*, vol.9, n°3, pp.19-31.

Obstfeld D., (2005). «Social Networks, the Tertius Iungens Orientation, and Involvement in Innovation», *Administrative Science Quarterly*, vol.50, n°1, pp.100-130.

Orléan A., (1994). « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand », *Revue du MAUSS*, 2nd semestre, pp.17-36.

Peillon S., (2001). Le pilotage des coopérations interentreprises : le cas des groupements de PME, thèse de doctorat en sciences économiques, ENSM de Saint-Etienne, octobre.

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

Philippe D. et Durand R., (2009). « Communication environnementale et réputation de l'organisation », *Revue française de Gestion*, vol.194, n°4, pp.45-63.

Quélin B., (1997). « L'outsourcing : une approche par la théorie des coûts de transaction », *Revue Réseaux*, 84, pp.67-92.

Raes C., (2017). « La création de valeur des intermédiaires sur le marché du travail et les implications concernant la gestion d'une plateforme digitale dans le cadre d'une stratégie de désintermédiation - Le cas de Hays Belgique. », Mémoire, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, UCL, Université Catholique de Louvain, Belgique.

Ragin C.C., (1987). *The comparative method: Moving beyond qualitative and quantitative strategies.* Berkeley: University of California Press.

Rappoport A. et Chammah A.M., (1965). *Prisoner's dilemma*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Rawls J., (1989). *Théorie de la Justice* (trad. fr, Paris, Le seuil).

Roda J.M., (2005). *Réseaux d'entreprises et stratégies industrielles dans les forêts tropicales.* Géographie. Université Paris-Diderot - Paris VII.

Rojot J., (2003). *Théorie des organisations*, Éditions Eska, *Collection Master*.

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

Rubin P.H., (1990). *Managing business transactions, controlling the cost of coordinating, communicating and decision making*, The Free Press, New York.

Salvetat D. et Géraudel M., (2011). « Comprendre le rôle de l'intermédiation dans la coopération : le cas des industries aéronautiques et spatiales », *Management international*, 15(2), pp.67-79. <https://doi.org/10.7202/1003450ar>

Scholl R., Cooper E. et McKenna J.F., (2003). « Referent selection in determining equity perceptions: Differential effects on behavioral and attitudinal outcomes », *Personnel Psychology*, 40(1), pp.113-124.

Seliverstova N., Kundakchyan R.M. et Grigoryeva N.S., (2016). « The influence of the opportunistic behavior on the contractual relationship », *Journal of Economics and Economic Education Research*, 17(1), pp.68-73.

Sharp B., (1996). « Brand Equity and Market-based Assets of Professional Service Firms », *Journal of Professional Services Marketing*, vol.13, n° 1, pp.3-13.

Simmel G., (1950). *The Stranger.* In K. Wolff, *The Sociology of Georg Simmel.* New York.

- Soumaya B.L. et Rabeau Y., (2012).** « Évolution des relations coopétitives et rationalités des acteurs dans les écosystèmes d'innovation », *Management international / International Management / Gestión Internacional*, vol.16, n°2, pp. 57-84.
- Stern L. et al. (2001).** « Marketing channels », Prentice Hall, New Jersey.
- Tellier A., (2006).** « Les stratégies de régulation dans la vidéo à domicile », *Revue Française de Gestion*, n°167, pp. 123-140.
- Thiem A. et Dusa A., (2013).** *Qualitative comparative analysis with R: A user's guide.* Springer, New York, 99p.
- Wicks A.C., Berman S.L. et Jones T.M., (1999).** « The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, 24:(1), pp.99-116.
- Williamson O.E., (1975).** *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization.* Free Press.
- Williamson O.E., (1985).** *The Economic Institutions of Capitalism.* 1st Edn., Simon and Schuster, ISBN-10: 068486374X, 468p.
- Wilson M.J., (2006).** «Supply Chains Behaving Badly: A Dynamic Model of Inter-organisational Supply Chain Exchange Behaviour under Rational, Relational and Chaotic Paradigms», A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Doctor of Philosophy Lincoln University.
- Wu W.P. et Choi W.L., (2004).** « Transaction cost, social capital and firms' synergy creation in chinese business networks: An integrative approach », *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), pp.325-343.
- Yakovleva E., Grigoryeva N. et Grigoryeva O., (2016).** « Opportunistic Behavior as Behavior Manipulations », *American Journal of Applied Sciences*, 13:(9), pp.996-1005
- Yan A. et Zeng M., (1999).** «International joint-venture instability: a critique of previous research, a reconceptualization, and directions for future research», *Journal of International Business Studies*, vol.30, n°2, pp. 397-414.
- Yan A et Gray B., (1994).** «Bargaining Power, Management Control, and Performance in United States-Chinese Joint Ventures: A Comparative Case Study», *Academy of Management Journal*, n°37, pp. 1478-1517.
- 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.