



ISSN: 1286-4892

Editors:

Martin Evans, *U. of Toronto*

Bernard Forgues, *U. of Paris 12*

Xavier Lecocq 2004

Une approche socio-cognitive de l'opportunisme :
le cas d'un réseau interorganisationnel européen
M@n@gement, 7(3): 109-135.

M@n@gement is a double-blind reviewed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

For a free subscription to *M@n@gement*, and more information:
<http://www.dmsp.dauphine.fr/Management/>

© 2004 *M@n@gement* and the author(s).

Une approche socio-cognitive de l'opportunisme : le cas d'un réseau interorganisationnel européen

Xavier Lecocq

IAE de Lille
CLAREE
eMail: xavier.lecocq@iae.univ-lille1.fr

Les réseaux interorganisationnels (RIO) sont désormais devenus des éléments incontournables de la vie économique. Depuis une vingtaine d'années, ils sont largement étudiés par les chercheurs en gestion, en économie ou encore en sociologie. Si les nombreuses recherches sur cette forme d'organisation ont permis d'aborder certains mécanismes de fonctionnement du RIO, nombre d'auteurs ont souligné le faible effet cumulatif des contributions. Ce constat est particulièrement vrai pour l'étude de l'opportunisme dans les RIO. Dans cet article, nous proposons de considérer la dimension socio-cognitive de l'opportunisme et considérons la question suivante : quels comportements de leurs partenaires les acteurs impliqués dans un réseau interorganisationnel considèrent-ils comme opportunistes ? Pour ce faire, nous étudions un RIO international du secteur du transport en combinant étude de cas et analyse de réseaux. Les résultats remettent en cause les approches traditionnelles de l'opportunisme et poussent plus loin le raisonnement des approches hétérodoxes. Les conséquences d'une approche socio-cognitive de l'opportunisme pour l'action stratégique des firmes sont également envisagées.

Les sciences de gestion mais également la sociologie des organisations ou encore l'économie se sont largement intéressées aux réseaux interorganisationnels (RIO), c'est-à-dire, pour reprendre la définition très large de Thorelli (1986), aux relations à long terme entre organisations. Cependant, l'ampleur du travail et la multiplication des formes empiriques que prennent les RIO ont conduit les auteurs à multiplier les terminologies pour décrire des objets plus ou moins proches. Chacun ou presque a ainsi commencé sa contribution par la proposition d'une nouvelle définition ou d'un nouveau terme (Nohria, 1992) et il est difficile de faire la part des choses entre fédération d'entreprises, constellation, entreprise transactionnelle, réseau d'alliance ou encore organisation virtuelle. On ne peut nier aujourd'hui que le réseau interorganisationnel donne « l'impression de concept "valise" aux contours flous » (Dumoulin, Meschi et Uhlig, 2000: 84).

A cette « inflation sémantique » (Fréry, 1998: 64) s'ajoutent la multiplication des niveaux d'analyse retenus pour traiter du RIO (Klein, Palmer et Conn, 2000), les divers cadres théoriques mobilisés pour décrire l'objet (Oliver et Ebers [1998] en identifient dix-sept) ou encore la variété des thèmes abordés par les recherches (émergence du réseau, contrôle, dynamique, relations entre firmes...).

Dans une revue de littérature quantitative, Oliver et Ebers (1998) notent ainsi que l'opportunisme est le thème le moins étudié dans la recherche sur les RIO. Il nous semble que ce manque de contributions est une conséquence directe de la définition même du RIO. En effet, dans la lignée de Powell (1990), Uzzi (1997), Jones, Hesterly et Borgatti (1997), Oliver et Ebers (1998), Gulati et Gargiulo (1999) ou encore Phillips, Lawrence et Hardy (2000), on peut retenir que le réseau interorganisationnel est une forme de relations entre organisations juridiquement distinctes caractérisée par la continuité, la complexité, les adaptations réciproques et le développement de liens sociaux en vue de la réalisation d'un projet commun. Le fait que le RIO repose sur des relations interpersonnelles, ou en d'autres termes que son activité économique soit encadrée dans des relations sociales, a largement conduit les chercheurs à limiter leur analyse à la confiance (Soda et Usai, 2001). Or, Granovetter (1985) a souligné que l'encastrement favorise au contraire l'opportunisme. L'encastrement caractérisant les RIO (Jones *et al.*, 1997 ; Uzzi, 1997 ; Grandori, Soda et Usai, 2001), l'opportunisme apparaît comme un concept central du fonctionnement de cette forme d'organisation. Dès lors, plutôt que d'étudier la confiance dans les RIO, comme le proposent nombre de contributions récentes, nous opérons un basculement dans l'objet de recherche pour traiter de l'opportunisme. Plus spécifiquement, nous proposons dans cet article que l'opportunisme comporte une dimension socio-cognitive, c'est à dire que l'interprétation des acteurs en fonction de normes construites socialement joue un rôle décisif dans la qualification de l'opportunisme et donc sur les sanctions mises en place par les acteurs. En effet, même si nous ne nions pas la pertinence d'une définition "naturaliste" de l'opportunisme permettant au chercheur de se donner une définition *ex ante* de l'opportunisme, nous pensons également utile, pour la compréhension de la dynamique des organisations et du jeu des acteurs, de considérer les interprétations de ces derniers quant au comportement de leurs partenaires. D'autant qu'une telle approche socio-cognitive de l'opportunisme met en évidence des pistes pour l'action stratégique des firmes impliquées dans des RIO. En effet, l'existence d'un comportement opportuniste soulève la question du jeu stratégique des différents partenaires pour dissimuler ce comportement, l'identifier, et éventuellement le sanctionner ou non.

De manière plus précise, et pour faire écho au titre de ce numéro spécial, nous tentons d'apporter des éléments de réponse à la question « quand des acteurs impliqués dans un RIO considèrent-ils un partenaire comme opportuniste ? ». Il s'agit donc d'une mise en situation du concept d'opportunisme. Pour ce faire, nous nous appuyons sur l'étude empirique longitudinale d'un réseau logistique international.

L'OPPORTUNISME DANS LES RESEAUX INTERORGANISATIONNELS

Plusieurs contributions, tant en théorie des organisations (Donaldson, 1990, Ghoshal et Moran, 1996 ; Grandori, 1998 ; Joffre, 1998) qu'en

marketing (Johansson et Mattsson, 1987 ; Wathne et Heide, 2000), ont évoqué le manque de travaux sur l'opportunisme ou leur manque de réalisme. Ce constat est tout particulièrement vrai dans le contexte des RIO (Oliver et Ebers, 1998 ; Joshi et Stump, 1999 ; Wathne et Heide, 2000).

Pourtant, certains auteurs ont souligné la vulnérabilité des RIO et des alliances aux comportements opportunistes (Reich et Mankin, 1986 ; Joffre, 1998). Nous présentons l'approche traditionnelle de l'opportunisme, issue de la théorie des coûts de transactions, avant de nous pencher sur des approches critiques et des cadres alternatifs plus récents. Nous proposons ensuite de réintégrer dans l'analyse la dimension socio-cognitive de l'opportunisme.

L'APPROCHE TRADITIONNELLE DE L'OPPORTUNISME

La plupart des travaux sur l'opportunisme (ou évoquant l'opportunisme) dans les relations interorganisationnelles utilisent comme cadre théorique la théorie des coûts de transaction (Heide et John, 1992 ; Wathne et Heide, 2000).

Dans le prolongement de Coase (1937), Williamson (1975 ; 1985) propose une théorie de la firme à partir du concept de coûts de transaction. Toutefois, les deux auteurs justifient l'existence de la firme de manière différente. Williamson ajoute l'opportunisme dans son analyse, alors qu'il n'est pas évoqué par Coase. L'auteur revendique d'ailleurs l'introduction de ce concept dans la théorie des firmes (Williamson, 1975). L'individu, chez Williamson, est par nature opportuniste et sa rationalité est limitée. L'existence de la firme est, d'ailleurs, due à l'opportunisme des agents. Le marché, la hiérarchie (la firme intégrée) et l'hybride (le RIO) sont des mécanismes alternatifs de gouvernance des transactions (Williamson, 1991 ; 1996). Tandis que la hiérarchie régule les transactions par le contrôle (l'autorité formelle, les procédures, le contrôle budgétaire), le marché les régule essentiellement par des systèmes incitatifs (la concurrence, par exemple) et l'hybride mêle contrôle et incitation. De ce fait, le marché limite peu l'opportunisme mais il réduit les coûts d'agence (tels que le salaire des cadres ou le contrôle de gestion). Si la transaction, dans le cadre du marché, implique des actifs spécifiques, le risque d'opportunisme est plus élevé encore car l'une des parties peut s'appuyer sur le niveau élevé des coûts de transfert pour soumettre l'autre partie à ses conditions.

Dans la théorie des coûts de transaction, l'opportunisme est accentué par la rationalité limitée des acteurs et l'incomplétude des contrats. En effet, l'impossibilité de prendre en compte l'ensemble des risques associés à une transaction laisse une zone d'incertitude susceptible d'être une source d'opportunisme. De plus, la rationalité limitée des acteurs, et donc l'impossibilité pour ces derniers de connaître à tout moment le comportement de l'autre partie à la transaction, encourage plus encore les comportements opportunistes (Gulati, 1995 ; Gulati et Singh, 1998). Puisqu'il est impossible de spécifier a priori toutes les obligations des contractants (et donc d'établir un contrat complet), il

est préférable d'avoir recours à la structure intégrée au-delà d'une certaine spécificité des actifs. L'opportunisme est donc à l'origine de l'échec des marchés (*market failure*) et par conséquent de l'existence de l'entreprise. Le contrôle qui caractérise la firme permet de réduire l'opportunisme par rapport au marché. Sans l'opportunisme, le marché serait suffisant pour traiter toutes les transactions.

Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, l'opportunisme est une forme particulière de recherche de l'intérêt personnel des acteurs, mais qui s'en distingue notamment d'un point de vue moral. Alors que la recherche de l'intérêt personnel est contrainte par le respect des règles établies et des promesses, l'opportunisme ne l'est pas (Ghoshal et Moran, 1996). L'opportunisme permet un comportement stratégique qui passe par diverses manœuvres frauduleuses pour obtenir un gain particulier (Williamson, 1975). Plus spécifiquement, l'opportunisme peut se manifester par le mensonge, le vol, la transmission d'informations erronées ou induisant en erreur les partenaires, la manipulation, la triche : « des efforts calculés pour tromper, déformer, déguiser, obscurcir ou confondre d'une autre manière » (Williamson, 1985: 47).

Deux types d'opportunisme peuvent être identifiés. L'opportunisme *ex ante* intervient avant ou lors de la négociation d'un contrat. Dans ce cas, l'un des acteurs profite de l'asymétrie d'information pour diffuser des informations fausses ou omettre de transmettre des données importantes pour la conclusion du contrat. Cette forme d'opportunisme a été appelée "sélection adverse" (*adverse selection*) par Akerlof (1970). L'opportunisme *ex post* se manifeste lors de l'exécution du contrat. Un agent profite du coût du contrôle pour ne pas respecter ses engagements contractuels (Williamson, 1985). Cette manifestation de l'opportunisme une fois que le contrat entre acteurs a été établi correspond à la situation "d'aléa moral" (*moral hazard*) d'Akerlof.

Dans un cas comme dans l'autre, l'opportunisme des acteurs a des conséquences importantes sur la performance des organisations concernées. D'abord, des ressources considérables, qui pourraient être déployées d'une manière plus productive, doivent être engagées pour le contrôle ou la surveillance des partenaires. Ensuite, des coûts d'opportunité, correspondant aux affaires non réalisées, apparaissent généralement chez les victimes d'un acteur opportuniste (Wathne et Heide, 2000).

Dans les approches issues de l'économie néo-institutionnelle, l'opportunisme est souvent limité au non-respect du contrat. Joffre (1998: 152) note que dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, « l'opportunisme biaise la relation contractuelle par l'apparition de pratiques et d'attitudes à la limite de la légalité ». Wathne et Heide (2000: 36) partagent ce point de vue en affirmant que l'opportunisme apparaît, chez Williamson (1975), comme la violation d'un contrat : « l'opportunisme tend à être vu comme une violation d'un contrat explicite ». Dans le cadre de la théorie des coûts de transaction, l'opportunisme est donc facilement identifiable par un observateur extérieur. Une action donnée est opportuniste ou ne l'est pas.

LES APPROCHES CRITIQUES

LES CRITIQUES GENERALES DU CONCEPT D'OPPORTUNISME DANS LA THEORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Bien qu'étant omniprésente dans la littérature consacrée aux RIO (Fréry, 1998), l'économie des coûts de transaction a été abondamment critiquée. Notre objectif n'est pas de revenir sur l'ensemble de ces critiques mais uniquement d'évoquer les limites de ce cadre relatives à l'opportunisme.

Perrow (1986) souligne que Williamson surestime le rôle de l'opportunisme. Pour Milgrom et Roberts (1992: 42), la manière dont l'individu est envisagé chez Williamson est tout à fait irréaliste, « une caricature extrême ». De même, dans son ouvrage consacré aux "théories américaines anti-management", Donaldson (1995) fait trois critiques majeures à la manière dont l'opportunisme est traité dans la théorie des coûts de transaction (TCT). D'abord, il renvoie à une conception régressive de l'être humain. Pour Donaldson, la vision de l'homme dans la TCT peut être rapprochée de celle dans la théorie X de Mac Gregor. Il qualifie ainsi la TCT de « théorie de la délinquance managériale » (1995: 166). Ensuite, l'opportunisme ne représente qu'un des comportements possibles du dirigeant, en général privilégié à court terme. A ceci, Donaldson ajoute que la théorie des jeux a démontré que les comportements de coopération sont plus intéressants sur le long terme et que la recherche de l'intérêt personnel pousse donc plus à coopérer qu'à être opportuniste. Hill (1990) défend d'ailleurs la même idée. Enfin, Donaldson souligne également que l'étude de l'opportunisme soulève inévitablement des problèmes empiriques puisqu'il apparaît très difficile d'obtenir des informations sur les comportements opportunistes des dirigeants.

D'autres critiques pertinentes nous semblent venir de Ghoshal et Moran (1996). Alors que, d'après Williamson, la firme limite l'opportunisme, les auteurs affirment que le recours à des modes formels de coordination des transactions tels que la hiérarchie, tend, au contraire, à l'encourager puisque les acteurs cherchent naturellement à échapper au contrôle qu'ils perçoivent. De ce fait, le postulat du comportement opportuniste de l'individu dans la TCT devient une prophétie auto-réalisatrice, impliquant la mise en place d'un contrôle d'autant plus fort. Pour étayer cet argument, Ghoshal et Moran (1996) s'appuient sur la description caricaturale de l'opportunisme dans la TCT. En effet, le terme "opportunisme" est utilisé par Williamson pour désigner à la fois une attitude et un comportement, voire tantôt l'un, tantôt l'autre. Aucune distinction n'est effectuée entre une inclination et une action opportuniste. Les auteurs notent d'ailleurs que la TCT ne peut être satisfaisante qu'en considérant l'opportunisme simultanément comme un postulat et comme une conséquence du contexte : « pour que [l'argument de Williamson] soit crédible, l'opportunisme doit être à la fois un postulat indépendant du contexte et une conséquence qui ne l'est pas » (Ghoshal et Moran, 1996: 18). En tentant de dépasser cette limite, Ghoshal et Moran proposent un modèle dans lequel l'opportunisme est envisagé comme une variable plutôt que comme un

postulat. Ils complètent ainsi le cadre de Williamson tout en restant cohérent avec la TCT. Ghoshal et Moran tentent notamment de prêter attention au contexte institutionnel qui influence les valeurs et les ambitions des parties à une transaction. En conclusion de leur réflexion, les auteurs relèvent que les firmes ne peuvent exister pour diminuer l'opportunisme car les modes de contrôle ne font que renforcer celui-ci : « prise dans un tel cercle vicieux, la hiérarchie en tant que forme d'organisation, telle que décrite par Williamson, perdrait au fur et à mesure sa raison d'être initiale" (Ghoshal et Moran, 1996: 14). Cette conclusion est cohérente avec les points de vue de Conner et Prahalad (1996) et Kogut et Zander (1996) qui soulignent le peu de réalisme d'une théorie de la firme basée sur l'opportunisme des individus.

Le modèle de l'opportunisme dans la TCT s'avère donc plutôt irréaliste, même en lui apportant des modifications. Il reste pourtant de loin le plus mobilisé pour comprendre les comportements dans les RIO (Heide et John, 1992 ; Wathne et Heide, 2000). Certains auteurs ont toutefois proposé des cadres adaptés spécifiquement aux RIO.

DE NOUVELLES APPROCHES DE L'OPPORTUNISME DANS LES RESEAUX IINTERORGANISATIONNELS

Insatisfaits d'une définition générique de l'opportunisme, des travaux récents cherchent à mettre en évidence les différentes formes d'opportunisme que l'on trouve dans les RIO. Ils entrent ainsi dans la boîte noire qu'est l'opportunisme tel que considéré dans l'économie néo-institutionnelle. Ces travaux s'inscrivent dans ce que l'on peut appeler une approche hétérodoxe de l'opportunisme.

Lapointe et Pageau (2000) identifient par exemple trois visages de l'opportunisme. A partir d'une étude empirique portant sur trois RIO dans divers secteurs, ils mettent à jour des comportements de temporisation, de tricherie ou de trahison (**Tableau 1**). Dans le cadre de la temporisation, un acteur laisse ses partenaires engager des ressources et attend une certaine maturité du projet pour s'investir à son tour. Il s'assure ainsi du succès attendu d'une opération avant toute implication. « La temporisation ne semble pas vraiment mettre en péril les autres partenaires, mais simplement ralentir le développement des activités du

Tableau 1. Les visages de l'opportunisme*

Type	Définition	Manifestation observée
Temporisation	Différer l'action, par calcul, dans l'attente d'un moment plus favorable	Attendre la signature de contrats garantissant des retombées à court terme avant d'impliquer des ressources
Tricherie	Enfreindre une règle en faisant croire qu'on la respecte	Contourner l'entente d'exclusivité qui lie les partenaires du réseau
Trahison	Cesser d'être fidèle à quelqu'un auquel on est lié par une parole donnée ou une solidarité	Mettre en œuvre le projet élaboré en commun en excluant un des partenaires

*: Lapointe et Pageau (2000: 8)

réseau » (Lapointe et Pageau, 2000: 8). La tricherie consiste, pour l'une des entreprises du RIO « à entretenir ponctuellement des relations commerciales avec certains clients discrets à l'insu des autres membres du réseau » (Lapointe et Pageau, 2000: 9). Ce comportement correspond aux « écarts relationnels » tels que définis par Bourqui (1990: 54), c'est-à-dire des relations économiques entretenues par une organisation avec des entités situées à l'extérieur du RIO focal. Pour les auteurs, la tricherie est plus grave que la temporisation car elle a des répercussions plus importantes. La stabilité et la santé financière du RIO peuvent, en effet, être affectées. Enfin, la trahison est le type d'opportunisme d'une firme qui se retire du RIO pour mener à bien seule le projet, une fois qu'elle a acquis les compétences nécessaires.

Lapointe et Pageau (2000) montrent également, au delà de la variété des formes de l'opportunisme dans les RIO, que les acteurs envisagent de manière différenciée le risque d'opportunisme dans leur réseau. L'implication de l'entreprise dans le RIO, ses expériences passées, et sa vulnérabilité à toute action opportuniste, c'est-à-dire les coûts (directs ou d'opportunité) associés à un comportement opportuniste d'un partenaire, sont autant de facteurs explicatifs des différences de perception du risque d'opportunisme.

Wathne et Heide (2000) tentent également de mieux définir l'opportunisme dans les RIO. Pour ce faire ils identifient, dans un premier temps, de nombreux cas avérés d'opportunisme. Malgré les nombreuses formes de l'opportunisme, Wathne et Heide (2000) n'en font pas un concept fourre-tout. Ils excluent par exemple de leur définition tout accord conjoint de modification d'un contrat et tout cas où l'un des partenaires reçoit une compensation quelconque pour le comportement opportuniste d'un autre acteur. A partir de leurs exemples, les auteurs établissent une typologie des comportements opportunistes selon deux dimensions (**Tableau 2**). La première a trait au caractère actif ou passif du comportement de l'entreprise opportuniste. Un comportement actif va manifester à l'encontre d'une clause d'un contrat établi tandis qu'un comportement passif consiste le plus souvent à ne pas appliquer une clause. La seconde dimension concerne les conditions de l'action opportuniste. Les circonstances existantes sont celles définies dans le contrat, tandis que les nouvelles sont des modifications de l'environnement ou de la relation entre les firmes.

Tableau 2. Les formes d'opportunisme*

		Circonstances	
		Existantes	Nouvelles
Comportement	Passif	Non-respect des engagements	Refus de s'adapter
	Actif	Violation des engagements	Renégociation forcée

*: d'après Wathne et Heide (2000: 41)

A partir de ces deux dimensions, quatre formes d'opportunisme sont identifiées par Wathne et Heide. Le non-respect des engagements est un opportunisme passif dans lequel un acteur n'applique pas les termes d'un contrat. Le refus de s'adapter est un refus d'engager des ressources pour faire face à de nouvelles conditions dans le secteur ou le RIO. La violation du contrat est un comportement actif qui va à l'encontre d'une règle clairement définie par les organisations. Enfin, la renégociation forcée consiste à profiter de conditions changeantes (notamment d'une dépendance accrue) pour obtenir différents types de concessions des partenaires.

Si Wathne et Heide (2000) définissent l'opportunisme en utilisant la définition de Williamson (1975), ils en proposent une vision à la fois plus large et plus fine. En effet, ils intègrent dans les comportements opportunistes la violation d'un contrat social ou d'une norme relationnelle, suivant ainsi Macneil (1981, cité par Wathne et Heide, 2000). Williamson lui-même reconnaît, en 1991, l'existence d'une forme d'opportunisme (*lawful opportunism*) qui n'est pas la violation d'un contrat formel mais plutôt d'une norme informelle établie entre les acteurs. Dans ce cadre, est opportuniste le comportement qui va à l'encontre des règles existantes dans la relation : « contraire aux principes de la relation dans laquelle il se manifeste » (Macneil, 1981 : 1024, cité par Wathne et Heide, 2000 : 40). Joshi et Stump (1999) considèrent d'ailleurs que le non-respect d'une norme relationnelle, c'est-à-dire non explicitée par un contrat juridique formel, est un comportement opportuniste.

Les critiques de l'opportunisme tel que considéré dans la TCT et les cadres hétérodoxes développés constituent, d'après nous, le point de départ d'une approche nouvelle de l'opportunisme que nous souhaitons développer dans ce travail.

VERS UNE DEFINITION INTERPRETATIVE DE L'OPPORTUNISME DANS LES RESEAUX INTERORGANISATIONNELS

Le fait que la violation d'une institution sociale, telle qu'une norme relationnelle, soit une action opportuniste confirme l'idée de nombreux auteurs (Meyer et Rowan, 1977 ; Scott, 1995 ; Phillips *et al.*, 2000 ; Grandori *et al.*, 2001) selon laquelle les règles ou les normes sont des cadres qui servent à interpréter et juger l'activité.

Ces institutions socialement construites dans le RIO ne constituent pas qu'un ensemble de règles qui structurent le comportement. Elles sont certes des structures habilitantes et contraignantes mais peuvent aussi être considérées comme des outils culturels pour interpréter l'activité sociale (Geertz, 1973). Dès lors, les institutions, règles ou normes structurent les idées des individus et permettent à ces derniers de définir ce qui est légitime et ce qui ne l'est pas (Meyer et Rowan, 1977 ; Kogut et Zander, 1996 ; Phillips *et al.*, 2000 ; Grandori *et al.*, 2001). Les comportements sont valorisés, jugés, à travers le filtre de ces institutions sociales. Un acteur qui ne respecte pas une institution risque donc de perdre sa légitimité vis-à-vis de ses partenaires qui ont

intériorisé la norme. Cette approche correspond à la dimension normative de l'institution sociale (Scott, 1995).

En plus de cette dimension inhérente aux institutions, les liens forts qui caractérisent les RIO amènent les acteurs à avoir des attentes plus importantes vis à vis des partenaires, en termes de comportement (Uzzi, 1997). Soda et Usaï (2001) notent d'ailleurs que le côté sombre du réseau dense réside dans les obligations réciproques générées par les liens forts. Ces attentes quant aux partenaires peuvent même se diffuser auprès de l'ensemble des individus membres d'une organisation (Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Comme le note Uzzi (1997: 50) : « J'ai constaté que les liens encastrés génèrent des attentes fortes quant à l'honnêteté des comportements ».

Ces deux arguments (les normes relationnelles sont des institutions sociales qui constituent des outils culturels pour interpréter l'activité sociale, et les liens forts augmentent les attentes envers les partenaires) permettent, dans la lignée de Joshi et Stump (1999) et de Wathne et Heide (2000), de considérer que dans un RIO le non-respect de la norme relationnelle est une action opportuniste.

Cependant, toute norme ou règle est systématiquement interprétée par les acteurs qui y sont confrontés. Il nous semble donc possible d'aller plus loin dans la remise en cause de l'approche traditionnelle de l'opportunisme en proposant que l'idée même d'opportunisme (et sa définition) varie en fonction des contextes et des interprétations des acteurs. Nous nous inscrivons ainsi dans la lignée de Grandori (1998 ; 2001) en soutenant qu'il ne s'agit pas tant de postuler les comportements opportunistes ou non des dirigeants mais bien de rendre compte des actions et des perceptions des acteurs sur ces comportements. Pour Grandori (1998: xi), l'opportunisme (ou la confiance) est un modèle à expliquer et non à postuler comme le fait la TCT. Comme le note Selznick (1996), la perception des acteurs est décisive pour comprendre un phénomène. Il nous semble ainsi qu'un même comportement peut être jugé opportuniste par un partenaire et non par un autre. Cette interaction entre les normes du RIO et leur interprétation par les acteurs eux-mêmes conduit à une approche socio-cognitive de l'opportunisme.

Nous proposons donc que l'opportunisme puisse être considéré également dans sa dimension socio-cognitive et pas uniquement dans sa dimension économique. Ce faisant, nous nous démarquons des travaux sur l'opportunisme, y compris les plus récents (même si notre argument a pour point de départ ces derniers). En effet, les contributions qui traitent de l'opportunisme dans les RIO présentent un intérêt majeur car elles entrent dans la boîte noire de l'opportunisme. Toutefois, dans leur insistance à vouloir critiquer la TCT ou à vouloir l'améliorer à la marge, elles conservent le même postulat implicite lourd de conséquences : l'opportunisme est un phénomène au contour précis et clairement identifiable. Nous proposons ici de passer d'une approche réifiée de l'opportunisme à une perspective interprétative, plus réaliste, qui laisse une place au jeu des acteurs autour de l'opportunisme (dissimulation, stratégie de limitation des sanctions...).

Dans le cadre d'un RIO, voir un partenaire entretenir des relations avec des concurrents à l'extérieur du réseau focal peut être perçu

comme une tricherie (pour reprendre le terme de Lapointe et Pageau, 2000), c'est-à-dire comme un comportement opportuniste, si l'on juge ce comportement sur la seule base de la norme contractuelle ou relationnelle qui limite ou interdit celles-ci. Cependant, la perception de règles et des normes qui régissent les comportements peuvent varier d'un individu à l'autre. En tant qu'institution sociale, une norme relationnelle peut être plus ou moins intériorisée par les acteurs (Selznick, 1996). Les écarts relationnels commis par une entreprise pourrait donc apparaître comme tout à fait normaux à certains de ses partenaires au sein du RIO. En effet, comme le note Scott (1995) lorsqu'il évoque les "piliers institutionnels", une institution sociale peut très bien ne pas être intériorisée par les acteurs.

Si cette recherche reste cohérente avec les différents travaux sur l'opportunisme, elle n'en propose pas moins un nouveau point de vue. Nous opérons simplement un basculement du chercheur à l'acteur pour identifier les comportements opportunistes et reconnaissons le caractère subjectif de l'opportunisme. Cette subjectivité est fonction des institutions qui définissent les normes de l'action. En d'autres termes, l'opportunisme est, d'après nous, normativement défini. Les comportements sont cependant jugés définitivement opportunistes s'ils enfreignent les normes intériorisées par les acteurs et non pas s'ils enfreignent des normes (quelles soient formelles ou informelles) définies collectivement.

A partir de ces différents arguments issus des travaux sur les RIO et du néo-institutionnalisme sociologique, nous suggérons donc qu'au sein d'un RIO les comportements qui vont à l'encontre d'une norme qui les régule sont perçus comme des comportements opportunistes par les acteurs qui ont intériorisé cette dernière. Pour valider ou invalider cette proposition, nous avons mené une étude empirique sur un réseau interorganisationnel international étudié de manière longitudinale pendant plus de trois ans.

ETUDE EMPIRIQUE D'UN RESEAU INTERORGANISATIONNEL EUROPEEN

UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX D'UN RESEAU INTERORGANISATIONNEL

Le terrain, étudié de manière quasi-ethnographique (Lazega, 1998) pendant trois ans, est un important réseau logistique que nous appelons "RIO Transport". Les sept entreprises qui composent le RIO Transport sont basées dans trois pays européens différents. L'approche multi-niveaux (Klein, Dansereau et Hall, 1994 ; Klein, Tosi et Cannella, 1999) du RIO a été privilégiée. Pour ce faire, deux méthodes ont été combinées : l'étude de cas imbriquée (*embedded case study*) et l'analyse de réseaux. La méthodologie combine donc méthodes qualitative et quantitative. L'étude de cas imbriquée permet de traiter un cas et de le décomposer en sous-unités pouvant être considérées comme des mini-cas (Yin, 1988 ; Eisenhardt, 1989). L'analyse de réseaux, ou ana-

lyse structurale, est un outil d'analyse quantitative très efficace pour aborder les RIO, et dont le caractère multi-niveaux a été mis en évidence à plusieurs reprises (Tichy, Tuchman et Fombrun, 1979 ; Knoke et Kuklinski, 1982 ; Wasserman et Faust, 1994 ; Lazega, 1998 ; Josserand, 1998). Lazega (1998) propose d'ailleurs de coupler cette méthode quantitative avec une connaissance approfondie du terrain. La combinaison des deux méthodes permet d'obtenir une description approfondie du cas en même temps qu'une analyse systématique des relations entre partenaires et de leurs écarts relationnels. Afin de permettre la triangulation, le recueil de données combine donc des entretiens avec les dirigeants ainsi qu'avec leurs subordonnés immédiats dans chaque entreprise (39 entretiens au total), l'observation non-participante dans six des sept firmes, la consultation de documents et d'archives, des discussions informelles et des questionnaires générateurs de noms auprès des membres du RIO et d'acteurs extérieurs à celui-ci. Les matériaux qualitatifs ont fait l'objet d'un codage.

Si le protocole méthodologique a permis de collecter des données variées pour éclairer différents phénomènes (dynamique du RIO, modes de coordination et de contrôle ou encore stratégies des acteurs), nous nous centrons dans cet article sur les éléments relatifs à l'opportunisme. Nous avons ainsi choisi d'observer les écarts relationnels des acteurs du RIO Transport et la perception qu'en ont les partenaires. En effet, comme nous l'avons précédemment évoqué, les écarts relationnels, qui sont des relations économiques entretenues par une firme avec une ou des organisations situées à l'extérieur d'un RIO focal, relèvent, selon Lapointe et Pageau (2000), d'un comportement opportuniste de type "tricherie". Dans la typologie de Wathne et Heide (2000), les écarts relationnels peuvent entrer dans les catégories de non-respect ou de violation des engagements et constituent donc, là encore, un comportement considéré comme opportuniste dans le cadre de la théorie des coûts de transaction comme dans les approches hétérodoxes.

Pour cette recherche, trois types de relations ont donc été analysés, à la fois entre acteurs du RIO Transport (réseau interne) et avec des acteurs externes (réseau externe) : les relations économiques formelles, les relations opérationnelles et les relations informelles d'échange d'informations. Alors que le premier type d'échange est strictement interorganisationnel, puisqu'il s'agit de relations contractuelles entre firmes, les relations opérationnelles et d'échange d'informations, sont plutôt interpersonnelles. Les relations opérationnelles sont constituées des échanges d'informations relatives à l'activité du RIO, c'est à dire au transport. Le réseau opérationnel éclaire donc le fonctionnement réel du RIO au quotidien, indépendamment des liens contractuels. Le réseau d'information émergent, quant à lui, concerne les relations d'échanges informels d'informations relatives à l'activité en général, aux partenaires ou encore aux modifications réglementaires.

Ainsi, les écarts relationnels ont été identifiés en analysant les relations économiques formelles entretenues par les partenaires à l'extérieur du RIO Transport tandis que les échanges entre acteurs concer-

nant la perception du comportement des partenaires, notamment concernant les écarts relationnels, sont mis en évidence par le réseau informel d'échange d'informations. Chacun de ces réseaux d'échange a été mis en évidence en 1999 et en 2001.

LE RESEAU INTERORGANISATIONNEL TRANSPORT

Le RIO Transport est composé d'organisations qui travaillent ensemble depuis parfois plus de quinze ans. Il prend en charge le transport multimodal d'un type de produit (appelé "Alpha") entre deux villes européennes, ici dénommées Vaville et Béville. Les entreprises qui sont impliquées dans le RIO sont basées dans trois pays différents.

Le RIO Transport est un réseau important en termes d'activité. Il prend en charge le transport multimodal (terre, fer, mer) des produits Alpha entre deux villes européennes. Les produits Alpha sont des produits de grande consommation fabriqués dans le monde entier. Leur production nécessite des investissements spécifiques et très importants. Le marché est oligopolistique. AlphaProd est un leader sur le marché mais il existe mondialement une trentaine de marques de produits Alpha.

Les entreprises qui sont impliquées dans le RIO Transport sont très hétérogènes. D'abord, elles sont basées dans trois pays européens. Ensuite, elles sont de taille différente, la plus petite comptant six salariés et la plus importante plusieurs dizaines de milliers (**Tableau 3**). Enfin, elles ont des statuts juridiques et des structures organisationnelles très différentes.

Tableau 3. Principales caractéristiques des entreprises du réseau interorganisationnel Transport

Entreprises*	Caractéristiques principales
Senec	Leader français du transport terrestre. Plusieurs dizaines de milliers de salariés. Position concurrentielle menacée. Performance faible.
Paneurop	5000 salariés dans le monde (essentiellement en Europe). Croissance importante depuis plusieurs années. Présence sur plusieurs segments de marché du transport.
Camina	30 salariés. Activité requérant des actifs spécifiques peu mobiles géographiquement (aires de stockage...). Forte dépendance à l'égard du RIO Transport.
Trentin	Entreprise centenaire indépendante multi-activités (transitaire, agent maritime et manutentionnaire) employant une vingtaine de salariés.
Nater	Jeune entreprise indépendante de transport maritime comptant une cinquantaine de salariés. Elle bénéficie d'une bonne croissance et dispose d'une bonne réputation en Europe.
Agenty	Société employant six salariés. L'entreprise bénéficie d'une bonne réputation et s'avère très rentable depuis trois générations de propriétaires.
Wool	Petite structure (une vingtaine de salariés) filiale d'un groupe européen de manutention qui s'est peu à peu diversifiée de manière concentrique.

*: Les noms sont fictifs pour des raisons de confidentialité

Le système de valeur du RIO Transport, au sens de Porter, c'est-à-dire l'ensemble des firmes participant à la création de valeur, est représenté **Figure 1**. Une telle présentation a toutefois tendance à caricaturer la réalité et à donner un aspect séquentiel à l'action des firmes concernées. En aucun cas la **Figure 1** ne rend compte des interactions réelles entre les partenaires. Comme nous l'avons évoqué, les acteurs, dans l'industrie du transport, ne cessent d'échanger pour se coordonner.

Deux des centres de production de produits Alpha sont situés respectivement à Vaville (située en Pays 2) et Béville (située en Pays 1). Des produits Alpha, ayant des caractéristiques différentes, sont produits pour toute l'Europe dans ces villes et sont ensuite acheminés dans les différents pays. Les produits Alpha circulent donc dans les deux sens entre Pays 1 et Pays 2. Paneurop joue le rôle de transitaire pour l'ensemble du transport. Entre Vaville et Béville, les produits Alpha transitent par deux ports, Le Bourg (situé en Pays 2) et Marcité (situé en Pays 1).

Considérons un transport qui part de Vaville (Cf. **Annexe 1** pour visualiser le trafic des produits Alpha pris en charge par le RIO Transport et le trafic des RIO concurrents sur la zone géographique considérée). Les entreprises Senec et Paneurop assurent le transport terrestre des produits Alpha depuis l'unité de production à Vaville jusqu'à l'entreprise intermédiaire Camina (située à Le Bourg) qui les conditionne. Trentin prend ensuite en charge la manutention des produits Alpha conditionnés afin de les faire transporter par Nater de Le Bourg à Marcité. Cette partie de l'acheminement est un transport maritime. A Marcité, la société Wool s'occupe de la manutention des produits pour les confier à nouveau à Paneurop pour un transport terrestre. Celle-ci amène les produits Alpha de Marcité à Béville. Enfin Agenty et Wool sont les agents de Nater, respectivement dans les ports de Le Bourg et Marcité. Acheminer un produit Alpha entre Vaville et Béville prend en moyenne entre deux et cinq semaines selon le temps nécessaire au conditionnement, à la manutention et au transport.

Le RIO Transport a une vocation essentiellement européenne. La plupart des entreprises qui le composent ne disposent que d'implantations en Europe. Le transport des produits Alpha nécessite des investissements spécifiques, créant ainsi des barrières à l'entrée et limitant la concurrence. Le RIO Transport n'a donc pas de concurrent direct

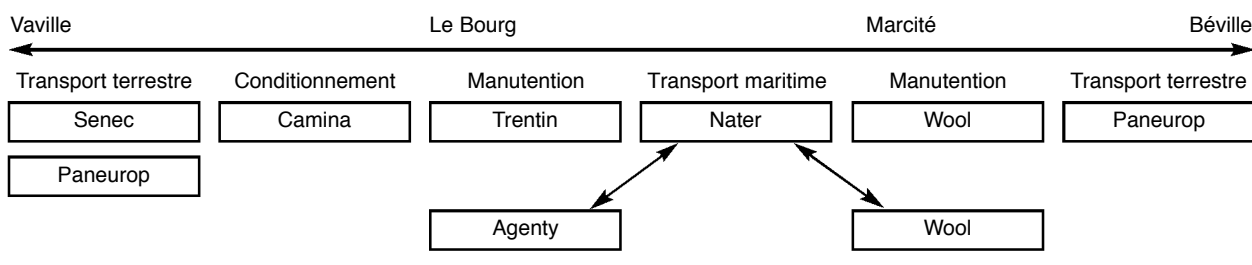


Figure 1. Le système de valeur du réseau interorganisationnel Transport

entre Vaville et Béville. Les firmes sont les seules à assurer le transport des produits Alpha entre ces deux villes.

Cependant, d'autres réseaux concurrents existent en Europe (Cf. **Annexe 1**). D'une part, des produits Alpha fabriqués par des concurrents d'AlphaProd sont acheminés vers Marcité (puis distribués dans le pays) par d'autres réseaux de transport depuis plusieurs villes européennes. D'autre part, on peut distinguer plusieurs chaînes de transport acheminant des produits Alpha entre différentes villes européennes (autres que Vaville, Béville, Le Bourg ou Marcité). Ces chaînes de transport ont un volume d'activité allant de faible (5 % du trafic du RIO Transport) à sensiblement équivalent à celui du RIO Transport (130 % du trafic du RIO Transport).

LES RESULTATS DE L'ETUDE EMPIRIQUE : UNE PERCEPTION DIFFERENCIEE DE L'OPPORTUNISME

Les **Annexes 2 et 3** présentent la morphologie, en 1999 et en 2001, des trois types de relations internes étudiées entre les partenaires du RIO Transport. Elles permettent des comparaisons entre types de relations (par exemple, entre le réseau économique formel et le réseau opérationnel représentant les opérations telles qu'elles se déroulent réellement) ou d'un type de relations dans le temps (par exemple, l'évolution du réseau d'échange d'information entre 1999 et 2001). La morphologie des différents réseaux permet de comprendre certains des comportements des acteurs évoqués ci-dessous.

DES ECARTS RELATIONNELS REGULES PAR UNE NORME

L'étude des relations économiques externes laisse apparaître que les firmes du réseau Transport développent toutes des écarts relationnels, c'est à dire des relations économiques à l'extérieur du RIO Transport. Les entreprises réalisent toutes entre 10 % et 70 % de leur activité avec des organisations externes au RIO. Les dirigeants voient en effet de nombreux avantages aux écarts relationnels, et notamment un accès à des informations variées et une plus faible dépendance envers leurs partenaires du réseau focal. Comme le notent les responsables interrogés, les écarts relationnels permettent « de ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier » (Responsable d'exploitation de Camina) ou « d'avoir une porte de sortie » (Directeur des flux de Paneurop). Le développement des compétences est également abordé : « plus on travaille avec des boîtes différentes, plus on améliore notre savoir-faire » (Responsable opérations de Trentin). De plus, au-delà des relations économiques externes, les membres du RIO Transport (et tout particulièrement l'entreprise Agenty) entretiennent des liens d'information émergents avec des acteurs qui ne sont pas impliqués dans ce dernier. Ils échangent ainsi des informations quant à la législation ou à la situation économique du secteur, mais également quant aux opportunités d'affaires à l'extérieur du RIO.

Cependant, la plupart des dirigeants rencontrés insistent sur la nécessité d'assurer la pérennité du réseau Transport et d'assurer l'implication de chacun des partenaires. Or, la mise en place systématique de

modes de contrôle formels serait susceptible de remettre en cause la confiance entre acteurs. Les responsables des firmes du réseau Transport se sont donc dotés d'une norme relationnelle pour réguler les écarts relationnels. Cette norme proscrit les écarts relationnels avec certaines entreprises spécifiques.

A l'exception des dirigeants de l'entreprise Senec, pour qui il n'y a aucune règle dans le RIO régulant les relations contractuelles des partenaires, tous les membres du RIO ont évoqué l'existence d'une norme (d'un "code", de "principes", ou encore d'un "ensemble de règles de fonctionnement") quant aux relations économiques externes. Les analyses de réseaux présentés en **Annexes 2 et 3** montrent que l'on peut expliquer le manque de connaissance des dirigeants de Senec concernant le fonctionnement du RIO Transport par la position de l'entreprise dans le réseau d'information émergent. En effet, dans cette structure, l'entreprise Senec est isolée, en 1999 comme en 2001. Cette position de marginal dans la structure explique probablement pourquoi les responsables de Senec n'ont pas entendu parler de la norme relationnelle.

Les dirigeants des autres firmes, plus fortement connectés entre eux en termes d'échange d'informations, nous ont fait part de l'existence d'une norme relative aux écarts relationnels des partenaires. Celle-ci n'est pas désincarnée puisque les dirigeants peuvent assez clairement dire en quoi elle consiste. La clarté de cette règle pour les individus concernés est probablement liée à la longue durée de vie du RIO et aux nombreuses interactions entre eux. L'existence de cette norme amène certains des responsables d'entreprises à différencier deux types d'écarts relationnels. Certaines relations externes sont légitimes, d'autres non. En d'autres termes, il existe des écarts relationnels tolérés, voire valorisés, et d'autres proscrits. Comme le note l'un des responsables de Paneurop, nombre de ses partenaires « s'interdisent de travailler avec certaines entreprises ».

La norme relationnelle consiste pour les acteurs à ne pas travailler avec deux types d'entreprises : d'une part, celles qui sont impliquées dans le trafic de produits Alpha dans le cadre de RIO concurrents (Cf. **Annexe 1**) ; d'autre part, les firmes du secteur du transport basées à Grandpol, une ville voisine de Le Bourg (Cf. **Annexe 1**). Cette règle est évoquée différemment par les dirigeants. Le dirigeant de Paneurop constate qu'il existe « une interdiction de travailler avec des groupes concurrents mais également avec n'importe quelle entreprise du port de Grandpol ». Le directeur d'exploitation de Camina affirme « nous avons des principes, plus ou moins explicites. On ne fait pas de business avec des boîtes de Grandpol (...) ou avec des boîtes qui opèrent le trafic de produits Alpha à proximité de chez nous. Ce serait dangereux ».

On peut facilement comprendre pourquoi les membres du RIO Transport souhaitent limiter les interactions avec des concurrents directs. Comme nous l'avons évoqué, plusieurs réseaux en Europe assurent l'acheminement des produits Alpha entre les deux pays européens concernés. La crainte des dirigeants des entreprises du RIO Transport est que le trafic dans son entier soit confié à un autre réseau. Ils pen-

sent que toute participation de l'un d'entre eux aux activités d'un RIO concurrent accroît la masse critique, en termes d'offre de compétences, de celui-ci.

La raison qui pousse les membres du RIO Transport à s'interdire de nouer des relations commerciales avec des entreprises de transport basées à Grandpol n'apparaît pas aussi évidente de prime abord. Grandpol est une ville portuaire située à moins de cent kilomètres de Le Bourg. Le port de Grandpol a une activité beaucoup plus importante que celui de Le Bourg mais il n'est pas directement concurrent de ce dernier. Le Bourg et Grandpol se sont spécialisés dans des trafics différents et Grandpol n'est pas un point de passage du transport des produits Alpha. Cependant, la lecture de différents ouvrages et des contributions à un colloque d'histoire consacré à la zone géographique qui nous préoccupe montre que depuis plusieurs siècles, il existe une rivalité entre les deux villes portuaires de Le Bourg et Grandpol. Bien qu'ayant toujours eu des activités économiques sensiblement différentes, ces deux villes sont historiquement rivales. Plus récemment, il semble que les gouvernements successifs du pays dans lequel se trouvent les deux villes souhaitent, depuis une vingtaine d'années, faire fusionner les ports de Le Bourg et Grandpol. De nombreux rapports d'experts ont montré l'intérêt d'un tel rapprochement pour la compétitivité nationale. Chacun des ports apporterait ses spécificités en termes d'infrastructures et de savoir-faire pour constituer l'un des tous premiers ports européens. Les dirigeants de l'autorité portuaire de Grandpol ont toujours manifesté un vif intérêt pour cette fusion. Ils savent, en effet, que compte tenu de la différence de taille entre les ports, la fusion prendra plutôt la forme d'une absorption de Le Bourg par Grandpol. Les instances politiques et économiques de Le Bourg (dont font partie les dirigeants des entreprises Agenty et Trentin) s'opposent, farouchement pour la plupart, à ce projet et ne souhaitent pas « tomber sous la coupe de Grandpol » (Directeur d'une collectivité locale de Marcité).

LA PERCEPTION DU NON-RESPECT DE LA NORME

L'existence de la norme relationnelle au sein du RIO Transport ne suffit pas à réguler les écarts relationnels de tous les partenaires. Alors que certains la respectent, d'autres l'enfreignent, voire la violent en toute impudence. Le **Tableau 4** précise, pour chaque entreprise du RIO Transport, si les dirigeants connaissent la norme relationnelle et si leur entreprise la respecte, tant en ce qui concerne les relations économiques avec des entreprises du port de Grandpol qu'avec des concurrents directs sur le marché du transport des produits Alpha.

Le **Tableau 4** montre que certaines entreprises du RIO Transport (Wool, Camina, Trentin et Nater) respectent la norme relationnelle et n'entretiennent pas d'écarts relationnels proscrits. Si les responsables de Wool nous ont avoué que si l'occasion se présentait, ils noueraient des relations économiques avec des entreprises du port de Grandpol, les dirigeants de Camina, Trentin et Nater ont clairement intériorisé (*taken for granted*) la norme. Elle est désormais devenue un cadre cognitif (Scott, 1995) car ils respectent la norme relationnelle et n'en-

visagent sous aucun prétexte de ne pas la respecter. En fait, ces dirigeants forment une clique (un réseau très dense) en termes d'échange d'informations comme le confirment les **Annexes 2 et 3**. Une information redondante (Burt, 1992) circule donc entre eux et les normes sont plus facilement intériorisées.

D'autres entreprises (Senec, Paneurop et Agenty) vont à l'encontre de la norme relationnelle et développent des relations externes prosrites. Dans l'environnement qu'est le RIO, caractérisé par des attentes réciproques importantes (Uzzi, 1997), on peut s'attendre à ce que le non-respect de la norme soit mal perçu par les partenaires. Si notre développement théorique s'avère valide, les dirigeants de Nater, Camina et Trentin, qui ont intériorisé la norme relationnelle, devraient considérer comme opportuniste le comportement des acteurs du RIO qui ne la respectent pas. Or, Senec et Paneurop entretiennent des relations économiques continues et conséquentes avec des partenaires de Grandpol. Senec a également développé des écarts relationnels avec des concurrents directs du RIO Transport. Enfin, Agenty commet, lui aussi, des écarts relationnels (mais moins importants en volume d'affaires que ceux de Paneurop et Senec) avec des firmes de Grandpol.

Les dirigeants de Nater, Camina et Trentin savent que Paneurop et Senec commettent des écarts relationnels prosrits mais n'ont apparemment pas connaissance des relations d'Agenty. Compte tenu de l'existence de la norme, on peut s'attendre à ce que Senec et Paneurop soient sanctionnées par les dirigeants de Nater, Camina et Trentin. Or, les responsables de Senec et Paneurop ont affirmé ne jamais avoir eu ne serait-ce qu'une remarque à propos de leurs relations. Ces dirigeants n'envisagent d'ailleurs pas les écarts relationnels comme des comportements opportunistes. De prime abord, ceci réfute notre proposition selon laquelle les dirigeants ayant intériorisé la norme relationnelle considèrent comme opportunistes des comportements qui enfreignent celle-ci.

Tableau 4. Diffusion et respect de la norme au sein du réseau interorganisationnel Transport

Entreprises	Connaissance de la norme relationnelle	Écarts relationnels avec des entreprises de Grandpol	Écarts relationnels avec des entreprises de RIO concurrents sur le trafic des produits Alpha
Agenty	Oui	Oui	Non
Camina	Oui	Non	Non
Nater	Oui	Non	Non
Paneurop	Oui	Oui	Non
Senec	Non	Oui	Oui
Trentin	Oui	Non	Non
Wool	Partielle	Non	Non

Cependant, en allant plus loin dans l'analyse, nous nous sommes rendu compte que chez les acteurs qui ont intériorisé la norme, la perception de la violation de celle-ci varie en fonction de l'entreprise fautive. Interrogés sur le comportement de Senec et Paneurop, les dirigeants de Nater, Camina et Trentin ont affirmé que ces firmes disposent d'un régime différent : « nos règles ne s'appliquent pas vraiment à Senec et Paneurop » (Directeur d'exploitation de Camina).

On peut voir deux raisons au fait que ces organisations ne soient pas sanctionnées. D'une part, les acteurs différencient clairement un groupe composé d'entreprises de grande taille spécialisées dans le transport terrestre (Senec et Paneurop) et un groupe composé de PME impliquées dans le transport maritime (Agenty, Trentin, Nater et Wool) ou étant proches de celles-ci (Camina). La morphologie du réseau d'échange d'informations (Cf. **Annexes 2 et 3**) rend compte de cette distinction entre les deux sous-groupes qui échangent finalement assez peu d'informations entre eux en dehors des nécessités opérationnelles (Cf. la comparaison du réseau opérationnel et du réseau d'information émergent en **Annexes 2 et 3**). Pour les dirigeants de Nater, Trentin et Camina, la norme ne s'applique pas vraiment à Senec et Paneurop car elles appartiennent, en quelque sorte, à un autre monde : « même si on travaille ensemble depuis douze ans, ils ne sont pas vraiment de notre groupe » (Responsable d'exploitation de Nater). Ils ont donc conscience du caractère local de la norme et ne condamnent pas le comportement de ces firmes. Malgré leur non-respect de la norme relationnelle, Senec et Paneurop ne sont pas considérées comme opportunistes car elles ne sont pas supposées partager la norme. D'autre part, plusieurs dirigeants ont rappelé, dans un second temps, que Paneurop (et dans une moindre mesure Senec) ne pourrait être sanctionnée. L'entreprise est une multinationale et, en tant qu'organisateur du transport de produits Alpha, sa capacité à infliger des dommages (Lazega, 2001) est beaucoup plus importante que celle de toutes les PME du RIO Transport réunies. Même si les responsables de Nater, Camina et Trentin condamnaient le comportement de Paneurop et Senec, ils ne pourraient infliger de sanction à ces firmes sans être victimes de mesures de rétorsion beaucoup plus dommageables. Des firmes telles que Senec ou Paneurop peuvent prendre des décisions unilatérales sans encourir des représailles de la part des membres du RIO.

Par contre, les règles s'appliquent pour les entreprises du transport maritime. Les responsables de Nater, Camina, Trentin et Agenty considèrent que les autres membres du « groupe » seraient des « opportunistes », des « égoïstes », voire commettraient « un acte de trahison » s'ils ne respectaient pas les règles définies. Ainsi, au sein du RIO Transport, les managers qui ont intériorisé la norme relationnelle considèrent uniquement comme opportunistes les écarts relationnels enfreignant la norme et commis par des organisations dirigées par des managers avec qui ils ont des liens forts d'échange d'information. Le non-respect de la norme par des entreprises du RIO qui ne font pas partie du sous-réseau dense d'information n'est pas considéré comme un comportement opportuniste.

Senec et Paneurop ne sont toutefois pas les seules à avoir commis des écarts relationnels ne respectant pas la norme. L'entreprise Agenty entretient, elle aussi, des relations économiques avec des organisations de Grandpol. Etant donnée la véhémence des dirigeants de Nater, Trentin et Camina à l'égard d'un éventuel partenaire opportuniste, Agenty risque probablement, si ces firmes découvrent ses relations avec des entreprises de transport de Grandpol, d'être gravement sanctionnée. Interrogé sur ce point, le dirigeant d'Agenty nous a d'abord répondu que si nous ne le répétons pas, ses collègues ne sauraient pas qu'il a des partenaires à Grandpol. Au-delà de l'avertissement que cela constitue pour nous, il semble que le dirigeant d'Agenty compte sur deux éléments. Premièrement, il espère que les dirigeants de Camina, Trentin et Nater n'en sauront rien. Le fait que ces derniers ne soient pas en contact eux-mêmes avec des firmes de transport de Grandpol limite leur capacité à détecter les écarts relationnels d'Agenty. Deuxièmement, le dirigeant d'Agenty ajoute que ses partenaires « comprendraient et ne [lui] en tiendraient pas rigueur ». Cette opinion est cohérente avec Chase-rant (2003) qui rappelle que dans les RIO, des litiges entre membres peuvent être ignorés pour maintenir la relation. Le dirigeant d'Agenty est un acteur central dans le réseau d'information du RIO (Cf. **Annexes 2 et 3**). Il a fait bénéficier Nater, Trentin et Camina de plusieurs affaires. Même si ces derniers découvraient un jour ce comportement jugé opportuniste et souhaitaient sanctionner Agenty, leur capacité de sanction serait faible. Cependant, même si Agenty n'en-coure pas vraiment de sanction de ses partenaires, on peut constater que son dirigeant cherche tout de même, pour des questions de crédibilité auprès de ces derniers, à dissimuler qu'il enfreint la norme. Ceci confirme bien qu'il a conscience que son comportement serait perçu comme opportuniste dans son sous-groupe s'il était identifié par ses partenaires.

Cependant, la stratégie d'Agenty pour dissimuler ses écarts relationnels avec des entreprises de Grandpol est particulièrement intéressante. En contribuant largement à alimenter le RIO, et notamment le sous-réseau dense d'échange d'information (Nater, Camina et Trentin ; Cf. **Annexe 3**), en informations diverses sur les risques de travailler avec Grandpol ou avec des firmes impliquées dans des RIO concurrents (Cf. **Annexe 1**) pour le transport des produits Alpha, le dirigeant entretient la norme relationnelle. Ce faisant, il limite la capacité d'action de ses partenaires. De fait, ces derniers n'entretiennent aucun lien avec des entreprises de Grandpol. Les relations d'Agenty avec Grandpol, tant pour l'échange d'information que pour l'activité économique, sont donc d'autant plus valorisées. Le dirigeant d'Agenty apporte à ses partenaires du RIO Transport une information sélective sur Grandpol et dans le même temps, il est le seul acteur du RIO Transport connu par les acteurs de ce port. En d'autres termes, on peut penser que le dirigeant d'Agenty limite consciemment certaines relations externes de ses partenaires pour mieux valoriser les siennes.

CONCLUSION

Les résultats de l'étude empirique conduisent à valider la dimension socio-cognitive de l'opportunisme. En effet, l'analyse du RIO confirme que les acteurs ne considèrent pas comme opportunistes les mêmes comportements selon qu'ils ont intériorisé la norme ou non. En fait, seuls les acteurs qui ont intériorisé la norme relationnelle tendent à percevoir les écarts relationnels qui violent celle-ci comme une manifestation de l'opportunisme. Mais la perception de l'opportunisme ne varie pas uniquement en fonction de l'observateur d'un comportement mais également en fonction de l'acteur observé. En effet, deux facteurs semblent jouer un rôle décisif dans la perception du comportement. D'une part, un acteur qui n'est pas supposé disposer des informations relatives aux règles de comportement ou à qui la norme ne s'applique pas *a priori* n'est pas considéré comme opportuniste même si l'observateur a, lui, intériorisé cette norme. D'autre part, les acteurs disposant d'un pouvoir de négociation important (dû à leur taille ou à leur rôle dans le RIO) peuvent plus facilement afficher un non respect de la norme, et ce sans risque de sanction économique. Ces deux facteurs (information disponible et pouvoir de négociation) interagissent toutefois dans l'explication de la perception du comportement d'un partenaire. En effet, le dirigeant d'Agenty, supposé avoir accès à l'ensemble des informations sur la norme relationnelle, dissimule sa déviance, malgré son pouvoir de négociation (lié à son activité d'intermédiaire et à ses écarts relationnels). Compte tenu de ces éléments, il apparaît pertinent de restreindre l'utilisation du terme "d'écarts relationnels" aux relations qui violent effectivement une norme relationnelle et non à l'ensemble des relations économiques entretenues à l'extérieur d'un RIO focal.

Reconnaître la dimension socio-cognitive de l'opportunisme et montrer ses incidences sur les jeux d'acteurs et la dynamique d'un RIO ne signifie pas pour autant qu'il y ait autant de définitions de l'opportunisme que d'acteurs, car l'opportunisme est défini à partir d'une norme relationnelle, plus ou moins intériorisée par les acteurs. Il apparaît alors que l'opportunisme est défini par les normes sociales qui prévalent dans la structure étudiée. Il semble que les modes de contrôle (notamment informels, puisque nous avons étudié une norme relationnelle) n'émergent pas forcément en réponse à l'opportunisme comme le suggère l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; 1985 ; 1996). On assiste plutôt à une co-construction entre institutions sociales et opportunisme liée à des facteurs historiques. L'histoire des acteurs et leur inscription dans tel ou tel champ organisationnel puis leurs interactions au sein d'un RIO conduisent à l'émergence d'institutions sociales qui à leur tour définissent l'opportunisme. Ainsi, une norme sociale émerge pour réguler les comportements des partenaires mais c'est, paradoxalement, parce qu'un comportement enfreint une norme intériorisée par les acteurs que ces derniers le jugent opportuniste. La relation entre opportunisme et mode de contrôle n'est donc pas unilatérale mais fait intervenir des relations complexes.

Les résultats de ce travail suggèrent également que seule la connaissance des normes intériorisées par les acteurs permet de comprendre la qualification d'un comportement (opportuniste ou non) par les partenaires dans une situation donnée. Les institutions en vigueur dans la structure sociale fournissent un cadre pour interpréter les comportements des partenaires, mais c'est la manière dont ces institutions sont intériorisées par chaque acteur qui définit finalement la perception du caractère opportuniste ou non d'un comportement. C'est donc la contextualisation du comportement observé qui permet l'identification de l'opportunisme. Ce point de vue rompt avec les approches désincarnées qui caractérisent traditionnellement l'étude de l'opportunisme. En effet, dans ces dernières, l'opportunisme est qualifié par le chercheur et ce dernier considère que les acteurs porteront le même jugement sur le comportement observé. Il considère également que tous les acteurs caractériseront ce comportement de la même manière. Dans ces approches, le seul jeu stratégique pour les firmes consiste à dissimuler leur comportement opportuniste.

La perspective de l'opportunisme que nous proposons ici s'avère beaucoup plus stratégique que l'approche de Williamson ou que les approches hétérodoxes. L'une des conclusions importantes de cette recherche est que les firmes peuvent disposer d'une marge de manœuvre plus importante qu'on ne peut le penser de prime abord quant à leur comportement à l'égard de leurs partenaires du RIO. À l'inverse, elles peuvent également limiter le champ d'action de ces partenaires, par exemple pour les rendre plus dépendants. En effet, d'un point de vue plus managérial, les résultats de l'étude empirique montrent la possibilité et l'intérêt pour un acteur d'influencer la construction et la diffusion des normes relationnelles qui prévalent dans le RIO afin de limiter les contraintes pesant sur son entreprise (en termes de relations à l'extérieur du RIO) ou, au contraire, afin de réduire la marge de manœuvre de ses partenaires. Les résultats suggèrent également, comme le constate Uzzi (1999), que les entreprises performantes sont celles capables de combiner relations de proximité (avec des partenaires stables) et relations de type marché (caractérisés par des liens faibles). Cependant, notre recherche éclaire sous un nouveau jour la question en montrant qu'il ne s'agit pas uniquement pour une entreprise de rechercher la combinaison idéale de liens avec les organisations de son environnement, mais également de tenir compte des normes relationnelles que ses relations stables font émerger dans le temps. Ces normes sont à la fois limitantes et habilitantes pour l'action des entreprises dans la structure sociale car elles restreignent leur champ d'action en même temps qu'elles créent des zones de myopie pour leurs partenaires susceptibles d'être exploitées stratégiquement. Ainsi, si comme l'ont souligné de nombreuses recherches, les relations sont susceptibles de favoriser ou de limiter l'action stratégique des firmes, ce n'est pas uniquement en raison des liens entre acteurs mais également à cause des institutions sociales qui émergent de ces relations et les structurent en retour.

En ce qui concerne spécifiquement l'opportunisme dans les RIO, il ne s'agit plus d'affirmer qu'un comportement est opportuniste par nature

mais bien qu'il existe un jeu de la part des acteurs pour orienter les critères de définition de l'opportunisme au sein du RIO, pour éviter de se soumettre à certaines normes sociales ou au contraire pour en faire émerger et les imposer aux partenaires et enfin, pour dissimuler leurs comportements déviants. Cette approche stratégique des relations entre organisations membres d'un RIO s'inscrit en rupture avec nombre de recherches qui mettent souvent l'accent sur l'unité et l'homogénéité du RIO au détriment des jeux entre partenaires (Lecocq, 2002).

Finalement, cette recherche a été menée dans un contexte spécifique (un RIO) et il semble intéressant de se demander si les résultats pourraient être généralisés à d'autres contextes. Par exemple, les plus faibles interactions sociales qui prévalent dans un marché au sens classique (Powell, 1990) conduisent-elles à un consensus plus faible sur la qualification, opportuniste ou non, d'un comportement, ou au contraire à un plus fort consensus compte tenu de l'existence de règles exogènes aux acteurs dans une telle structure (Phillips *et al.*, 2000) ?

Xavier Lecocq est maître de conférences à l'IAE de Lille, où il est membre du CLAREE. Il est responsable du Master Management Général et du Master Comex. Ses recherches portent particulièrement sur les relations entre stratégies des firmes et structures de gouvernance

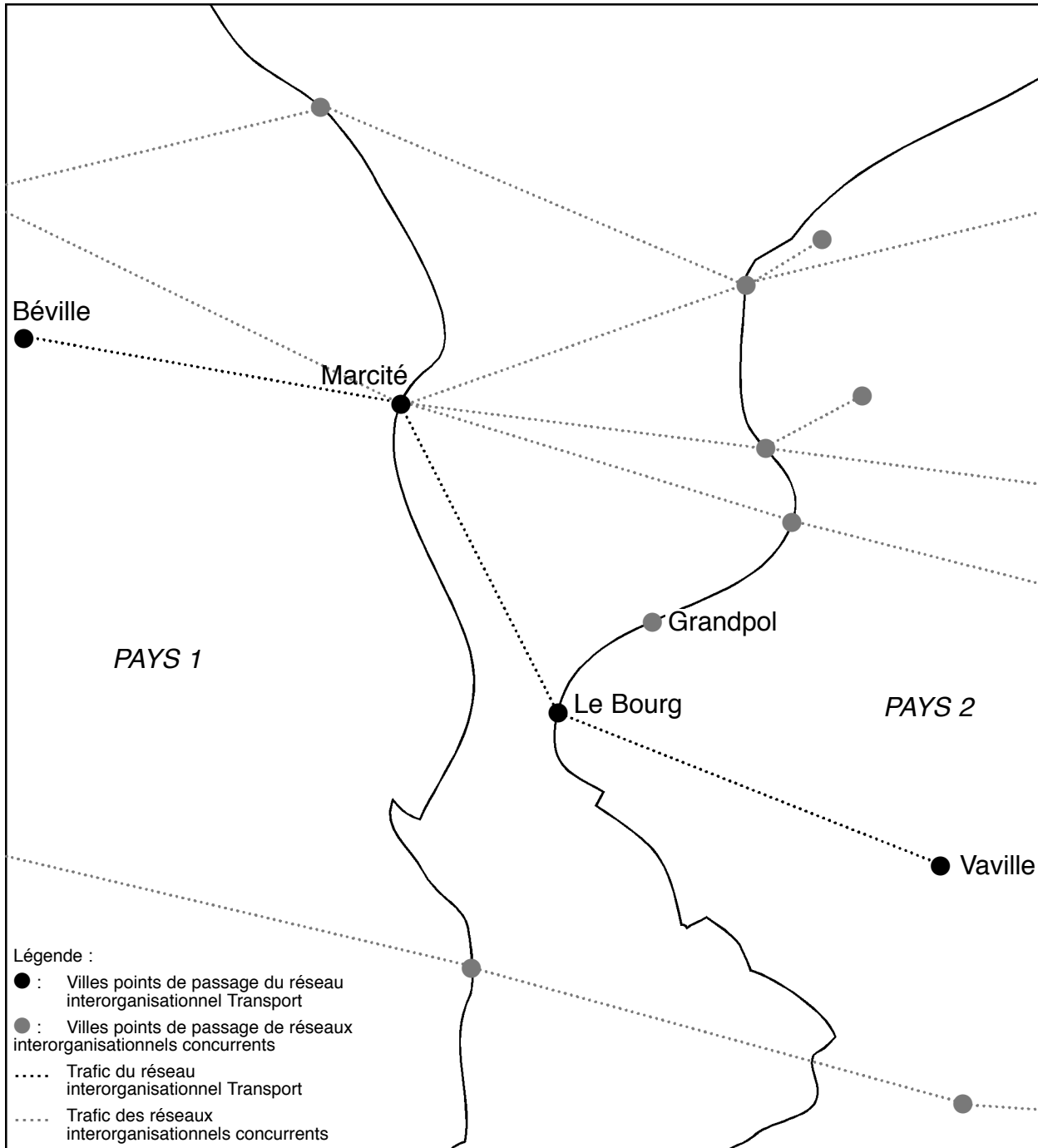
REFERENCES

- Akerlof, G. A. 1970
The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, 84: 3, 488-500.
- Bourqui, M. 1990
Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets, *Revue Française de Marketing*, 127-128: 2-3, 51-61.
- Burt, R. S. 1992
Structural Holes: The Social Structure of Competition, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chaserant, C. 2003
La coopération se réduit-elle à un contrat ?, *Problèmes Economiques*, 2808, 7-13.
- Coase, R. H. 1937
The Nature of the Firm, *Economica*, 16: 4, 386-405.
- Conner, K. R., and C. K. Prahalad 1996
A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism, *Organization Science*, 7: 5, 477-501.
- Donaldson, L. 1995
American Anti-Management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Dumoulin, R., P.-X. Meschi et T. Uhlig 2000
Management, contrôle et performance des réseaux d'entreprises : étude empirique de 55 réseaux d'alliances, *Finance, Contrôle, Stratégie*, 3: 2, 81-112.
- Eisenhardt, K. M. 1989
Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- Fréry, F. 1998
Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle, in H. Laroche et J.-P. Nioche (Eds.), *Revenir la stratégie*, Paris : Vuibert, 61-84.
- Geertz, C. 1973
The Interpretation of Cultures, New York: Basic Books.
- Ghoshal, S., and P. Moran 1996
Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory, *Academy of Management Journal*, 21: 1, 13-47.

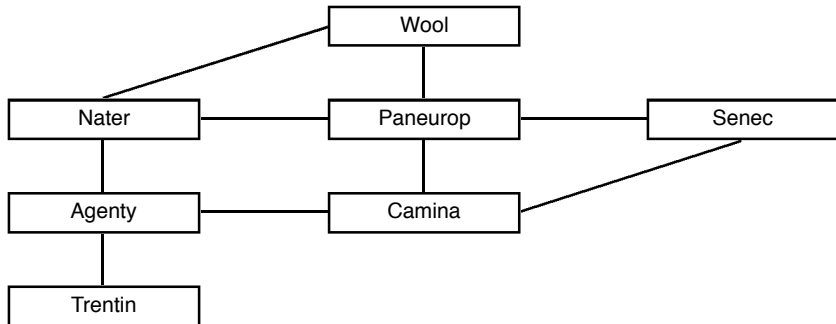
- Grandori, A. 1998
Back to the Future of Organization Theory, *Organization Studies*, 19: 4, v-xiii.
- Grandori, A. 2001
Methodological Options for an Integrated Perspective on Organization, *Human Relations*, 54: 1, 37-47.
- Grandori, A., G. Soda, and A. Usai 2001
Rules as a Mode of Economic Governance, in A. Grandori (Ed.), *Interfirm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, London: Routledge.
- Granovetter, M. 1985
Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Gulati, R. 1995
Familiarity Breeds Trust? The Implications of Repeated Ties on Contractual Choice in Alliances, *Academy of Management Journal*, 38: 1, 85-112.
- Gulati, R., and M. Gargiulo 1999
Where Do Interorganizational Networks Come from?, *American Journal of Sociology*, 104: 5, 1439-1493.
- Gulati, R., and H. Singh 1998
The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Uncertainty and Interdependence in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43: 4, 781-814.
- Heide, J. B., and G. John 1992
Do Norms Matter in Marketing Relationships?, *Journal of Marketing*, 56: 2, 32-44.
- Hill, C. W. L. 1990
Cooperation, Opportunism and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory, *Academy of Management Review*, 15: 3, 500-513.
- Joffre, P. 1998
Innovations et réductions des coûts de transaction : vers des réseaux marchands, in S. Wickam et P. Joffre (Eds.), *Le marché demain*, Caen : EMS, 23-44.
- Johanson, J., and L. G. Mattsson 1987
Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction Cost Approach, *International Studies of Management and Organization*, 17: 1, 34-48.
- Jones, C., Hesterly W. S., and S. P. Borgatti 1997
A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms, *Academy of Management Review*, 22: 4, 911-945.
- Joshi, A. W., and R. L. Stump 1999
Determinants of Commitment and Opportunism: Integrating and Extending Insights from Transaction Cost Analysis and Relational Exchange Theory, *Canadian Journal of Administrative Science/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 16: 4, 334-352.
- Josserand, E. 1998
L'intégration des unités périphériques dans l'entreprise en réseau, Thèse de doctorat non publiée, Paris : Université Paris-Dauphine.
- Klein, K. J., F. Dansereau, and R. Hall 1994
Levels Issues in Theory Development, Data Collection, and Analysis, *Academy of Management Review*, 19: 2, 195-229.
- Klein, K. J., H. Tosi, and A. A. Cannella, Jr 1999
Multilevel Theory Building: Benefits, Barriers and New Developments, *Academy of Management Review*, 24: 2, 243-248.
- Knoke, D., and J. H. Kuklinski 1982
Network Analysis, Sage University Paper Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, n. 07-028, Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Kogut, B., and U. Zander 1996
What Firms Do? Coordination, Identity, and Learning, *Organization Science*, 7: 5, 502-518.
- Lapointe, A., and S. Pageau 2000
Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme, *5ème Congrès International Franco-phonie sur la PME*, Lille, 25-27 octobre.
- Laumann, O. E., P. V. Marsden, and D. Prensky 1982
The Boundary Specification Problem in Network Analysis, in R. S. Burt and M. J. Minor (Eds.), *Applied Network Analysis: A Methodological Introduction*, Beverly Hills, CA: Sage Publications, 18-34.
- Lazega, E. 1998
Réseaux sociaux et structures relationnelles, Collection Que sais-je ?, n. 3399, Paris : PUF.
- Lazega, E. 2001
The Collegial Phenomenon: The Social Mechanisms of Cooperation among Peers in a Corporate Law Firm, Oxford: Oxford University Press.
- Lecocq, X. 2002
Contribution à une réflexion sur l'articulation des niveaux d'analyse en sciences de gestion, in N. Mourgues, F. Allard-Poesi, A. Amine, S. Charreire et J. Le Goff (Eds.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, Caen : EMS, 173-192.
- Meyer, J. W., and B. Rowan 1977
Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 2, 340-363.
- Milgrom, P. R., and J. Roberts 1992
Economics, Organization and Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Nohria, N. 1992
Is a Network Perspective a Useful Way of Studying Organizations? in N. Nohria and R. G. Eccles (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form and Action*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1-22.

- Oliver, A. L., and M. Ebers 1998
Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships, *Organization Studies*, 19: 4, 549-583.
- Perrow, C. 1986
Complex Organizations: A Critical Essay, New York: Random House.
- Phillips, N., T. B. Lawrence, and C. Hardy 2000
Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields, *Journal of Management Studies*, 37: 1, 23-43.
- Powell, W. W. 1990
Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, in B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT: JAI Press, 295-336.
- Reich, R., and J. Mankin 1986
Joint-Ventures with Japan Give away our Future, *Harvard Business Review*, 64: 2, 78-86.
- Scott, R. W. 1995
Institutions and Organizations, New York: Sage.
- Selznick, P. 1996
Institutionalism 'Old' and 'New', *Administrative Science Quarterly*, 41: 2, 270-277.
- Soda, G., and A. Usai 2001
The Dark Side of Dense Network: From Embeddedness to Indebtedness, in A. Grandori (Ed.), *Inter-Firm Networks: Organization and Industrial Competitiveness*, London: Routledge.
- Thorelli, H. B. 1986
Networks: Between Markets and Hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7: 1, 37-51.
- Tichy, N. M., M. L. Tushman, and C. Fombrun 1979
Social Network Analysis for Organizations, *Academy of Management Review*, 4: 4, 507-519.
- Uzzi, B. 1997
Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 1, 35-67.
- Uzzi, B. 1999
Embeddedness in the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing, *American Sociological Review*, 64: 4, 481-505.
- Wasserman, S., and K. Faust 1994
Social Network Analysis: Methods and Applications, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wathne, K. H., and J. B. Heide 2000
Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes and Solutions, *Journal of Marketing*, 64: 4, 36-51
- Williamson, O. E. 1975
Markets and Hierarchies, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1985
The Economic Institutions of Capitalism, New York: Free Press.
- Williamson, O. E. 1991
Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, 36: 2, 269-296.
- Williamson, O. E. 1996
The Mechanisms of Governance, New York: Oxford University Press.
- Yin, R. K. 1988
Case Study Research: Design and Methods, Applied Social Research Methods Series, n. 5, Beverly Hills, CA: Sage.
- Zaheer, A., B. McEvily and V. Perrone 1998
Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance, *Organization Science*, 9: 2, 141-159.

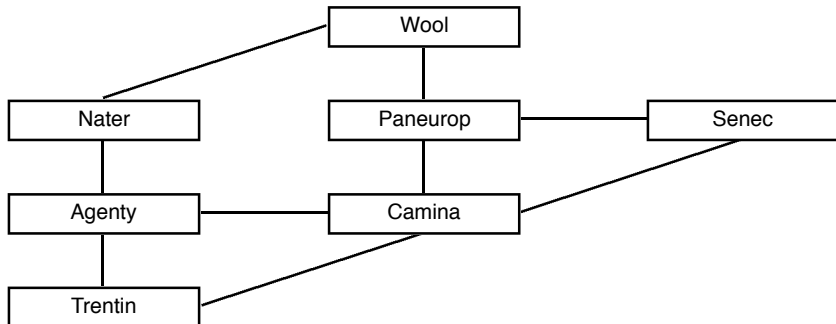
ANNEXE 1 : CARTE DU TRANSPORT DE PRODUITS ALPHA DANS LA ZONE



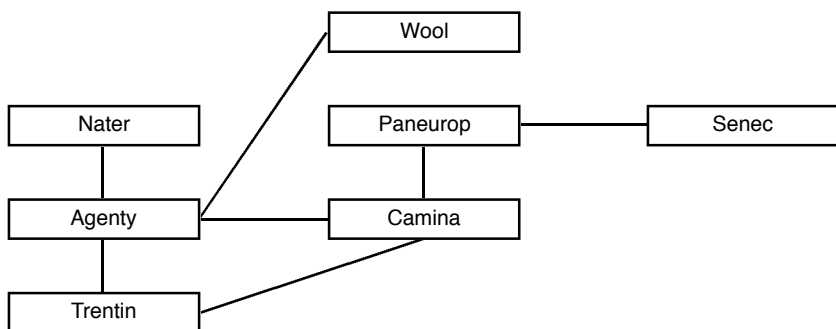
ANNEXE 2 : RELATIONS AU SEIN DU RESEAU INTERORGANISATIONNEL TRANSPORT EN 1999



Morphologie du réseau économique prescrit (densité* = 0,43)



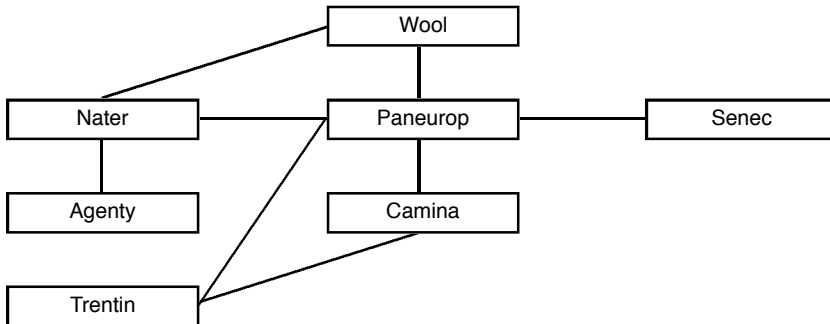
Morphologie du réseau opérationnel (densité = 0,43)



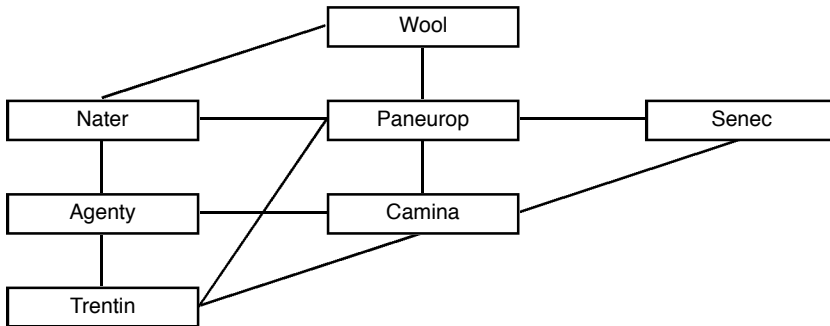
Morphologie du réseau d'information émergent (densité = 0,33)

* La densité est un ratio entre le nombre de liens entre les membres du réseau et le nombre de relations possibles entre ces derniers.

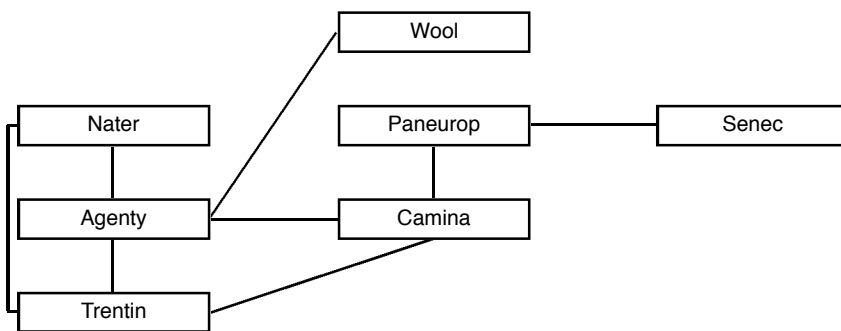
ANNEXE 3 : RELATIONS AU SEIN DU RESEAU INTERORGANISATIONNEL TRANSPORT EN 2001



Morphologie du réseau économique prescrit (densité* = 0,38)



Morphologie du réseau opérationnel (densité = 0,52)



Morphologie du réseau d'information émergent (densité = 0,38)

* La densité est un ratio entre le nombre de liens entre les membres du réseau et le nombre de relations possibles entre ces derniers.