

Dualité des comportements des partenaires dans les alliances : entre opportunisme et recherche d'opportunités

Kaouther Ben Jemaa-Boubaya, Olivier Furrer, Laure Dikmen

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2022/5 (N° 317-318), PAGES 11 À 24
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2022-5-page-11.htm>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Dualité des comportements des partenaires dans les alliances : entre opportunisme et recherche d'opportunités

par Kaouther Ben Jemaa-Boubaya, Olivier Furrer et Laure Dikmen



Kaouther BEN JEMAA-BOUBAYA

Professeure Assistante,
EDC Paris Business School, OCRE
France



Olivier FURRER

Professeur des Universités,
Université de Fribourg
Suisse



Laure DIKMEN

Maître de Conférences
IAE de Poitiers, Laboratoire CEREGE
France

Les alliances sont des collaborations volontaires entre organisations, en vue d'échanger, de partager ou de co-développer un produit, une technologie ou un service, en poursuivant un ensemble d'objectifs communs (R. Gulati, 1998). Depuis le début des années 1980, les travaux académiques portant sur la nature et l'intensité des relations d'alliances sont d'une extrême richesse (C. Panico, 2017; M. Robson et al., 2019). Il existe un consensus dans la littérature des relations interentreprises qui reconnaît que celles-ci permettent de renforcer la position concurrentielle de partenaires (B. Kogut, 1991), d'accroître leur efficacité (K. Fatehi et J. Choi, 2019), d'accéder à de nouvelles ressources ou capacités (F.T. Rothaermel et W. Boeker, 2008) ou de pénétrer de nouveaux marchés (R. Gulati, 1998). K. Ohmae (1989) décrit la relation entre les partenaires d'une alliance comme une « entente » qui implique une part de contrôle, et qui peut s'apparenter à une relation de mariage, dont l'objectif serait de « donner naissance » à une idée de recherche et de développement, à un produit ou à une autre entreprise. Cette métaphore indique qu'une alliance est un processus qui implique un lien profond ou un engagement sérieux (F. Brulhart, 2005). Ces relations interentreprises favorisent l'émergence de nouvelles opportunités (B. Jakada, 2014), mais aussi potentiellement à des comportements opportunistes de la part des partenaires,

lorsque ceux-ci cherchent à atteindre des objectifs individuels aux dépens de ceux de l'alliance (T.K. Das et N. Rahman, 2010).

La majorité des recherches définit l'opportunisme comme une attitude ou un comportement unilatéral de l'un des partenaires de l'alliance et qui réclame de l'attention de la part de l'autre partenaire potentiellement victime (I. Kang et al., 2016; K. Fatehi et J. Choi, 2019). L'opportunisme ou le soupçon d'opportunisme de l'un des partenaires de l'alliance influence négativement sa performance et son succès (Y. Luo, 2007; A. Hartmann, 2019). Il s'agit donc, à notre sens, d'un « opportunisme négatif ». Cependant, de rares recherches (F. Fulconis et G. Paché, 2008; K. Ben Jemaa-Boubaya et al., 2020) ont noté qu'il faut faire attention à ne pas confondre les notions d'opportunisme et de recherche d'opportunités. En effet, est considéré comme opportuniste tout comportement qui viole les accords mutuels du partenariat afin de pouvoir réaliser des gains additionnels au détriment de son partenaire (A. Parkhe, 1993), alors que, lorsque la recherche d'opportunités ne s'accompagne d'aucun effort calculé ou d'aucune volonté d'abuser l'autre partenaire de l'alliance, ces comportements ne consistent pas en de « l'opportunisme négatif » (F. Fulconis et G. Paché, 2008; K. Ben Jemaa-Boubaya et al., 2020). Dans cette perspective, T.K. Das et B.S. Teng (2002) indiquent que les partenaires peuvent développer des comportements de

recherche de nouvelles opportunités au sein de l'alliance. En effet, à un moment donné, l'un des partenaires peut percevoir des opportunités et adapter, en conséquence, son attitude et sa participation sur la base de sa nouvelle évaluation et de sa volonté de saisir ces opportunités.

La recherche d'opportunités dans le cadre d'une alliance peut être considérée comme une forme de recherche de son intérêt individuel par l'un des partenaires afin de développer et de saisir des opportunités, mais cela sans chercher à contraindre ou à nuire ni aux intérêts de l'autre partenaire, ni aux objectifs communs de l'alliance. Dans ce cas, le partenaire n'adopte pas un comportement opportuniste au sens « négatif » proposé par O.E. Williamson (1975, p. 255), c'est-à-dire un effort calculé et une volonté d'altérer les objectifs des autres partenaires, mais simplement un effort pour saisir une opportunité, ce que K. Ben Jemaa-Boubaya et al., (2020) nomment de l'« opportunisme positif ».

Dans ce cadre, un partenaire positivement opportuniste est un partenaire qui cherche à profiter des opportunités qui se présentent à lui au sein de l'alliance ou en dehors de l'alliance afin d'accroître sa part de marché ou tout simplement de se pérenniser sans que cela ait un impact négatif sur son partenaire ou sur l'alliance (K. Ben Jemaa-Boubaya et al., 2020). Cet opportunisme peut être bénéfique autant pour lui, que pour son partenaire ou pour l'alliance. De ce fait, afin de distinguer clairement les deux types de comportements nous pouvons les illustrer à l'aide de l'exemple d'une alliance dyadique entre deux firmes A et B. Il s'agit d'une alliance technologique où la firme A est une entreprise pharmaceutique et la firme B est une PME qui offre des logiciels de comptabilité. Dans le cas où la firme B saisit une opportunité de conclure une deuxième alliance avec une firme C. Ce comportement n'est pas qualifié d'opportunisme négatif même si la firme C est le principal concurrent de la firme A. En effet, la firme B n'a pas signé, au préalable, un contrat d'exclusivité avec la firme A qui lui interdirait de vendre ses produits aux concurrents de la firme A. Il s'agit d'une réponse à une opportunité qui se présente afin de gagner de nouvelles parts de marchés et de nouveaux partenaires. Certes, la conclusion d'un accord avec le principal concurrent peut modifier la qualité de la relation entre la firme A et la firme B, engendrer de la méfiance et nuire ainsi à l'alliance de départ, mais à notre sens, il ne s'agit pas d'opportunisme négatif car il n'impacte pas les objectifs de l'alliance. En revanche, si la firme B trahit la confiance de la firme A en s'engageant dans le cadre de la nouvelle alliance à livrer à la firme C des informations stratégiques ou confidentielles provenant de son alliance avec la firme A, nous qualifions ce comportement d'« opportunisme négatif ».

De ce fait et en continuité des travaux de K. Ben Jemaa-Boubaya et al. (2020) et de Fulconis et Paché, (2008), notre recherche a pour ambition de clarifier le lien entre l'opportunisme et la recherche et la saisie d'opportunités. Notre objectif est de dépasser l'amalgame entre « être opportuniste » et

« saisir des opportunités », sachant que seuls de rares travaux, à l'exemple de l'article de J. Girin (1989) ou de D. Wang et al. (2019), ont relevé des aspects positifs à l'opportunisme et considèrent que celui-ci, ou précisément la saisie d'opportunités peut être bénéfique dans la mesure où il permet de créer des nouvelles opportunités pour le partenaire opportuniste sans avoir d'impacts néfastes sur les intérêts du partenaire non opportuniste, ni sur les intérêts de l'alliance.

Afin de bien saisir la dualité entre l'opportunisme et la saisie d'opportunité dans les alliances, dans la première partie de cet article, nous étudions la dualité des comportements des partenaires dans les alliances. Dans ce cadre, nous présentons les courants théoriques qui distinguent entre des comportements opportunistes et des comportements qui visent la recherche d'opportunités. La seconde partie est consacrée à une étude qualitative auprès de 34 entretiens semi-directifs réalisés avec des managers et des directeurs des alliances mis en évidence. Nous terminons notre papier par les implications théoriques et managériales de cette recherche, ainsi que ses limites et les perspectives de recherches futures.

1. Débats théoriques sur les alliances : sources d'opportunisme ou de saisie d'opportunités

Malgré les risques de comportements opportunistes « négatifs », les alliances représentent des arrangements qui peuvent être bénéfiques pour les entreprises grâce à leurs multiples avantages et leurs capacités à favoriser la recherche et la saisie d'opportunités (J.J. Reuer et T.W. Tong, 2010).

1.1. Courants théoriques : les alliances sources d'opportunisme

Le courant théorique actuellement dominant considère les alliances comme des sources d'opportunisme. Dans ce courant, où l'on retrouve la théorie des coûts de transaction (T.K. Das et B.S. Teng, 2000; D. Maurya et A. Srivastava, 2019) et les approches de l'apprentissage organisationnel (M. Ingham, 2015), les alliances sont étudiées au prisme de l'opportunisme au sens d'O.E. Williamson (1975).

Les partisans de la théorie des coûts de transaction suggèrent, en particulier, que les alliances sont créées parce que la somme des coûts de production et de transaction associée à la détention conjointe du partenariat – « *joint ownership* » – est plus faible que les coûts associés à la décision de rester seul sur le marché – « *ownership* » – (S. Ghoshal et P. Moran, 1996). Cependant, ils soutiennent aussi que la théorie de coûts de transaction repose sur la présupposition de la possibilité d'un comportement opportuniste, c'est-à-dire une attitude opportuniste des partenaires qui est considérée comme un état de fait universel de toute alliance stratégique; cela parce qu'il s'agit d'une caractéristique non observable du partenaire (S. Ghoshal et P. Moran, 1996).

En conséquence, selon ce courant de recherche, l'instabilité est inhérente à ce type de relations inter-organisationnelles (F. Cheriet et L. Dikmen Gorini, 2014) et donc ces dernières présentent des « pathologies spécifiques » (F. Blanchot et R. Guillouzo, 2011 ; D. Maurya et A.K. Srivastava, 2019), liées notamment aux lourdeurs excessives des structures qui découlent de la volonté de se protéger de l'opportunisme potentiel de leurs partenaires (P. Chiambaretto, 2015), aux risques de conflits, et aux risques de paralysie stratégique de la structure (O. Furrer et al., 2012). Ainsi, l'approche par les coûts de transaction considère les alliances comme des formes d'organisation et leur instabilité comme un retour à une situation d'équilibre sur le « continuum marché-hiérarchie » (A. Desreumaux, 2015).

Par ailleurs, les comportements opportunistes des entreprises partenaires peuvent engendrer l'échec de la collaboration (O. Shenkar et A. Yan, 2002), les organisations peuvent se détourner des engagements de départ en consacrant à l'alliance moins de ressources ou en essayant de réclamer plus d'avantages qu'initialement prévus (T.S. Pitsis et al., 2004). Certains partenaires peuvent même chercher à exploiter une position de force afin de renégocier des termes plus favorables dans leur contrat (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994 ; P. Chiambaretto, 2015). Ainsi, les partenaires doivent constamment évaluer leurs attentes et les termes de leur contrat qui les lie entre eux. En effet, les accords formels détaillés ne peuvent pas entièrement satisfaire les parties tout au long du cycle de vie de la collaboration (A. Parkhe, 1993). En effet, chacune des parties élabore une compréhension subjective des attentes des partenaires (P.S. Ring et A.H. Van de Ven, 1994).

De manière similaire, les approches de l'apprentissage organisationnel (M. Ingham, 2015) analysent la dynamique d'évolution des alliances, les conditions des transferts, le management et les effets de leur achèvement (T. Bucic et S.P. Gudergan, 2004 ; M. Ingham, 2015). Selon cette approche, l'apprentissage organisationnel serait fortement lié aux caractéristiques initiales de la relation et conditionnerait son évolution et ses issues stratégiques (Y. Doz, 1996). Dans ce cadre, la coopération serait une stratégie qui permet d'acquérir des savoirs et des savoir-faire (J. Dyer et al., 2018). L'objectif d'une alliance est atteint une fois qu'un des partenaires achève son apprentissage et quitte l'alliance et non pas dans le cas où l'ensemble des partenaires terminent leur apprentissage (G. Hamel, 1991). Dès lors, l'opportunisme est lié à une volonté unilatérale de développement, à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateurs aux dépens du partenaire et des outils de prémunition à son détriment, à la procédure de collaboration (T. Bucic et S.P. Gudergan, 2004) et à la structure de l'alliance (O. Furrer et al., 2013). Il peut se matérialiser par des freins à l'apprentissage de l'autre partenaire (A. Parkhe, 1991) et l'élaboration d'agendas cachés (T.K. Das, 2006). Il est déterminé par l'intention (volonté), la capacité d'absorption (réceptivité) des partenaires et la nature (transparence) des savoirs échangés (T. Khanna et al., 1998).

1.2. Courants théoriques : les alliances sources d'opportunités

Un second courant de recherche considère les alliances comme des sources d'opportunités. Selon la théorie des ressources – *Resource-Based View* ou RBV – (R. Gulati, 1999), les alliances représentent des occasions d'acquérir de nouvelles ressources stratégiques, surtout lorsque les ressources visées sont spécifiques à l'entreprise qui les fournit et lorsque ces ressources peuvent être partagées à un coût marginal faible (D. Lavie et L. Rosenkopf, 2006). Ainsi, les alliances contribuent à l'échange de compétences, souvent tacites et donc difficilement transférables (K.M. Eisenhardt et C.B. Schoonhoven, 1996). De ce fait, les alliances peuvent être un moyen privilégié pour renouveler des ressources et des compétences ainsi que pour créer de la valeur (L. Pérez et J.J. Cambra Fierro, 2018). Ces ressources et ces compétences peuvent être bénéfiques si les entreprises partenaires peuvent les exploiter suivant leurs besoins et en fonction des opportunités rencontrées (K.M. Eisenhardt et C.B. Schoonhoven, 1996).

Selon ce courant, les inconvénients liés à l'opportunisme potentiel dans les alliances, évoqués dans le premier courant négatif de la littérature, peuvent être compensés par des bénéfices liés « aux effets synergiques d'une coopération » (T. Bucic et S.P. Gudergan, 2004, p. 14), c'est-à-dire, la mise en commun et l'échange d'informations et de technologies, qui engendrerait une création de valeur supérieure, des avantages concurrentiels ou la saisie de nouvelles opportunités (J.H. Dyer et H. Singh, 1998 ; J.H. Dyer et al., 2018). La volonté des partenaires à maintenir une relation de long terme et leur tendance à rechercher et à saisir des opportunités communes, impossible à saisir pour chacun des partenaires isolément, peuvent les amener à ne pas entreprendre des comportements opportunistes (négatifs) qui pourraient nuire à la survie de l'alliance (T.K. Doz, 1996).

En outre, selon les partisans de la théorie du comportement stratégique (P. Dussauge et B. Garrette, 1995), les alliances peuvent également permettre l'amélioration de la capacité d'une entreprise à saisir des opportunités et à se protéger des menaces présentes dans l'environnement externe, permettre l'accès à de nouveaux marchés (R. Gulati, 1998 ; V. Ongsakul et al., 2019) et à l'abaissement des barrières à l'entrée d'une industrie (J.J. Reuer et T.W. Ariño, 2002 ; H. Dumez et A. Jeunemaître, 2010). De ce fait, les alliances peuvent apporter de nombreuses opportunités aux entreprises qui font ce choix stratégique.

En résumé, la littérature suggère une opposition entre deux grandes conceptualisations de l'opportunisme, l'une négative, l'autre positive. Le tableau 1 résume, d'une part, les théories mettant en avant une conceptualisation négative de l'opportunisme dans les alliances : la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'apprentissage, et d'autre part, les théories ayant une conceptualisation plus positive de l'opportunisme considérant les alliances comme sources d'opportunités : la théorie des ressources et la théorie du comportement stratégique.

Tableau 1. Synthèse des courants théoriques : les alliances sources d'opportunisme ou de saisie d'opportunités

Finalité de l'alliance	Théories	Apports de la théorie	Auteurs
L'alliance comme source d'opportunisme		– Détournement des engagements de départ	S. Ghoshal et P. Moran (1996) T.K. Das et B.S. Teng (2000) D. Maurya et A.K. Srivastava (2019)
	Théorie des coûts de transaction	– Exploitation d'une position de force afin de renégocier des termes plus favorables dans le contrat	A. Parkhe (1993) P.S. Ring et A.H. Van de Ven (1994) O. Shenkar et A. Yan (2002) T.S. Pitsis et al. (2004) J. Kim et J.T. Mahoney (2010) F. Blanchot et R. Guillouzo (2011) O. Furrer et al. (2012) F. Cheriet et L. Dikmen-Gorini (2014) P. Chiambaretto (2015) A. Desreumaux (2015) D. Maurya et A.K. Srivastava (2019)
	Approches de l'apprentissage organisationnel	– Volonté unilatérale de développement, à la fois des mécanismes d'apprentissage prédateurs aux dépens du partenaire et des outils de prémunition à son détriment – Installation des freins à l'apprentissage de l'autre partenaire et élaboration d'agendas cachés	T. Bucic et S.P. Gudergan (2004) F. Prévot et al. (2010) M. Ingham (2015) G. Hamel (1991) A. Parkhe (1991) Y. Doz (1996) T. Khanna et al. (1998) T. Bucic et S.P. Gudergan (2004) M. Levin-Rozalis et D. Tubin (2005) T.K. Das (2006) O. Furrer et al. (2013) J.H. Dyer et al. (2018)
L'alliance comme source d'opportunités	Théorie des ressources	– Acquisition de nouvelles ressources stratégiques – Renouvellement des ressources et des compétences et création de la valeur – Des effets synergiques – Maintien d'une relation de long terme – Recherche et saisie des opportunités communes	R. Gulati (1999) D. Lavie et L. Rosenkopf (2006) K.M. Eisenhardt et C.B. Schoonhoven (1996) L. Pérez et J.J. Cambra Fierro (2018) F. Brulhart (2005) T. Bucic et S.P. Gudergan (2004) Y. Doz (1996) J.H. Dyer et H. Singh (1998) J.H. Dyer et al. (2018)
	Théorie du comportement stratégique	– Amélioration de la capacité d'une entreprise à saisir des opportunités et à se protéger des menaces présentes dans l'environnement externe	P. Dussauge et B. Garrette (1995) R. Gulati (1998) J.J. Reuer et A. Ariño (2002) H. Dumez et A. Jeunemaître (2010) V. Ongsakul et al. (2019)

1.3. Dualité des comportements des partenaires : entre opportunisme et recherche d'opportunités

Les partenaires d'une alliance poursuivent à la fois des objectifs communs et des objectifs qui leur sont propres. La divergence d'objectifs ou d'intérêts entre les partenaires, ainsi que, le manque d'alignement entre les objectifs spécifiques des partenaires et les objectifs communs de l'alliance peut nuire au bon fonctionnement de l'alliance. Les partenaires peuvent alors adopter un comportement opportuniste afin de tirer des bénéfices supplémentaires de l'alliance (B. Nielsen, 2010). Le processus de partage des ressources dans les alliances peut résulter en des comportements opportunistes liés à une volonté de chacun des partenaires à développer

des mécanismes d'apprentissage prédateur (G. Hamel, 1991; T.K. Das et B.S. Teng, 2000). Un partenaire peut chercher à s'approprier d'une manière inéquitable les résultats de l'alliance (T.K. Das et N. Rahman, 2010). L'opportunisme d'un des partenaires peut ainsi fausser l'accord initial ou chercher à obtenir des informations stratégiques de son partenaire (T.K. Das et B.S. Teng, 2000; O. Shenkar et A. Yan, 2002; T.K. Das, 2006; H. Delerue-Vidot, 2006). Dès lors, l'opportunisme représente un risque pour l'alliance et les partenaires, et peut être flagrant s'il s'apparente à la définition d'O.E. Williamson (1975, p. 6) : « la recherche de l'intérêt personnel avec ruse ». Cette forme d'opportunisme peut se manifester à la fois par (i) des déclarations délibérément erronées dès la phase de la formation de l'alliance stratégique (*ex ante*), ou par (ii) des violations, dérogations et/ou évasions des obligations

durant la relation partenariale (*ex post*) (K.H. Wathne et J.B. Heide, 2000; I. Kang et al., 2016).

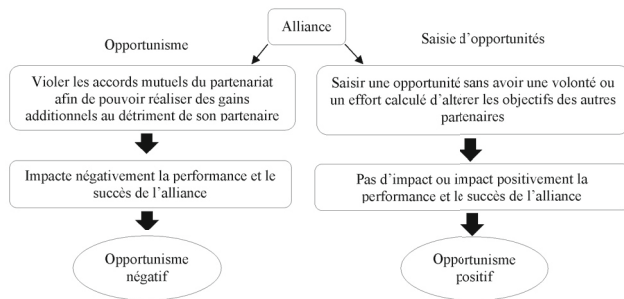


Figure 1. Alliance source d'opportunisme versus saisie d'opportunités

Contrairement à l'approche williamsonienne, F. Fulconis et G. Paché (2008) préconisent que les partenaires ne devraient peut-être pas toujours éviter et se prémunir de l'opportunisme, et qu'un niveau modéré d'opportunisme pourrait même être tolérable voire souhaitable. Selon K. Ben Jemaa-Boubaya et al., (2020), l'opportunisme dans les relations entre partenaires pourrait être bénéfique quand il n'altère pas les intérêts de l'autre partenaire ou les objectifs de l'alliance. Ainsi, l'opportunisme pourrait être « positif ». Cette préconisation nous amène à retourner à la racine du mot opportunisme (portus, port). Il désigne « une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre » (J. Girin, 1989, p. 1). Ainsi, « être opportuniste » n'est-il pas équivalent à « saisir des opportunités » ? Il existe, comme nous l'avons vu, une certaine dualité dans la nature des comportements au sein des alliances qui peut être à la fois une source d'opportunisme et une source d'opportunités. Nous proposons ainsi une lecture des différentes formes d'opportunisme en nous basant sur une étude empirique qualitative. Notre objectif est d'explorer la nature positive de certains comportements opportunistes au sein des alliances et de les contraster avec les comportements d'« opportunisme négatif ». De manière explicite, nous proposons, dans la figure 1, une typologie d'opportunisme afin d'optimiser la gouvernance de l'alliance. En effet, rajouter une nouvelle catégorie d'opportu-

nisme permet de mettre l'accent sur le « opportunisme positif » qui peut servir de guide de lecture des comportements des partenaires afin de réduire leurs conflits.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Présentation de l'échantillon

Dans la lignée de nombreuses recherches qui ont démontré la capacité des études de cas à fournir des données riches pour étudier les alliances stratégiques (P. Chiambaretto et al., 2019), nous avons adopté une méthodologie qualitative fondée sur des études de cas multiples. Une méthodologie qualitative basée sur l'analyse de contenu de données primaires (des entretiens) a été retenue afin d'étudier les représentations des acteurs impliqués dans ces relations et de mieux comprendre les logiques sous-jacentes en lien avec l'opportunisme qui apparaissent plus difficilement lors d'études quantitatives (L. Van Campenhoudt et al., 2017). Nous avons étudié six cas d'alliances stratégiques afin d'augmenter la fiabilité et la validité de nos résultats (Y. Doz, 2011). Les alliances étudiées sont conclues entre des grandes entreprises de différentes nationalités (française, américaine, irlandaise, suisse et israélienne). Elles sont basées en Europe, regroupent à la fois des relations capitalistiques et contractuelles et opèrent dans deux secteurs d'activité : l'industrie pharmaceutique et le secteur informatique (cf. tableau 2). Le choix de ces deux secteurs d'activité s'explique par le fait qu'ils offrent un terrain adapté à cause du nombre d'alliances qui se tissent fréquemment entre les entreprises. Les innovations rapides, une forte concurrence et des investissements importants obligent les firmes à collaborer (C. Mothe et M. Ingham, 2003). En effet, dans les deux secteurs industriels, les relations d'alliances surtout technologiques ne sont pas un choix mais une exigence (C. Mothe et M. Ingham, 2003).

2.2. Collecte des données

Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons mené 34 entretiens semi-directifs avec les deux partenaires des six alliances entre 2013 et 2015. Les répondants sont des directeurs et des managers engagés dans le management des

Tableau 2. Présentation de l'échantillon des six alliances stratégiques étudiées. Source : Élaboré par les auteurs

Cas	Pays d'origine		Secteurs d'activité		Chiffre d'affaires (en millions USD) en 2021		Nature de l'alliance	Date de création
	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 1	Partenaire 2	Partenaire 1	Partenaire 2		
1	USA	Israël	Informatique	Pharmaceutique	21,4	34,94	Alliance marketing	2013
2	Irlande	France	Informatique	Pharmaceutique	12,69	24,7	Alliance marketing	2009
3	USA	France	Informatique	Informatique	38,23	28,6	Alliance marketing	2011
4	France	Suisse	Pharmaceutique	Pharmaceutique	4,2	1,7	Alliance R&D	2014
5	France	USA	Informatique	Informatique	48,6	4,15	Alliance R&D	2012
6	France	France	Pharmaceutique	Pharmaceutique	43,6	56	Alliance R&D	2014

alliances étudiées, depuis leurs créations (cf. annexes 1, 2 et 3). Les entretiens ont duré de 1 heure à 1 h 38. La durée moyenne d'un entretien a été d'1 h 20. Le corpus final représente une durée totale de 45,34 heures d'entretiens soit un matériau brut de 643 pages. La majorité des entretiens a été menée en français à l'exception de deux entretiens réalisés en anglais. Les entretiens ont été enregistrés en totalité, après l'autorisation de l'interviewé, puis retranscrits intégralement dans les plus brefs délais afin de garder la qualité des informations récoltées (M.B. Miles et M.A. Huberman, 2003).

Nous avons réalisé les entretiens avec un guide qui aborde quatre thèmes prédéterminés (cf. annexe 2) : **(i) les objectifs de l'alliance, (ii) le management de la coopération, (iii) les déterminants des opportunités saisies et (iv) les déterminants de l'opportunisme dans l'alliance.** Nous avons utilisé des réponses dyadiques pour étudier l'opportunisme du point de vue des deux partenaires des alliances et évacuer ainsi un biais méthodologique très courant lié à l'adoption du point de vue d'une seule partie de l'alliance (C. Barmeyer et E. Davoine, 2019).

2.3. Analyse des données

Tableau 3. Processus de codage des données

Étape 1 : Corpus de recherche	Étape 2 : Décontextualisation du corpus	Étape 3 : Recontextualisation du corpus
34 entretiens	Thème 1 : les antécédents de l'opportunisme	Opportunisme négatif
	Thème 4 : les antécédents de la saisie d'opportunités	
	Thème 2 : impact de l'opportunisme sur la relation entre les partenaires	Opportunisme positif
	Thème 3 : catégorisation de l'opportunisme	

Nous avons traité les données collectées avec une analyse thématique (M.B. Miles et M.A. Huberman, 2003), à l'aide du logiciel de codage des données qualitatives NVivo, permettant de préserver l'intégrité narrative des transcriptions (A. Langley, 1999). La première étape d'analyse consiste à la « décontextualisation » des données (R. Tesch, 2013). Il s'agit d'identifier des passages d'interviews qui font référence à des thèmes définis dans la revue de la littérature (e.g. les objectifs de l'alliance, le management de la coopération, les déterminants de l'opportunisme dans l'alliance) et des thèmes émergents du travail empirique (e.g. les déterminants de la saisie d'opportunité) (cf. annexe 3). La deuxième étape de l'analyse consiste à la « recontextualisation » (R. Tesch, 2013) des données. Il s'agit, à cet effet, de réduire le nombre de codes en comparant le texte de chaque code et en fusionnant les codes étroitement liés. Ce processus implique également de comparer les structures de codage des différentes interviews au sein des cas et entre eux. Cette étape a considérablement facilité l'organisation

des données et l'identification des thèmes clés, rendus plus visibles grâce à un système de codage plus clair et cohérent pour l'ensemble des données recueillies. Le processus de codage est représenté dans le tableau 3.

3. Résultats

L'analyse des entretiens révèle que l'opportunisme entre les partenaires des alliances est fréquent. En effet, en réponse à la question : « est-ce que vous avez remarqué des comportements opportunistes de la part de votre partenaire ? ». Dans les six cas, les répondants indiquent être soit les victimes, soit les instigateurs des comportements opportunistes dans le cadre de leur alliance. Il est à noter que des comportements opportunistes négatifs peuvent émerger dès la phase de démarrage de l'alliance, comme l'indique le directeur des alliances (cas 2) : « le démarrage n'a pas été très facile, il y eu beaucoup des retentissements, [...] nous avons amené beaucoup de réunions pour éclaircir le mode de fonctionnement » (alliance manager, cas 3). Dans ce cas, le partenaire qui a des doutes sur les intentions réelles de son partenaire, va chercher à se protéger et à contrôler le comportement de ce dernier comme l'indique le directeur des alliances (cas 3) : « nous avons suivi ça de très très près, de façon à valider que nous sommes bien dans un cadre qui nous permettra de maintenir cette alliance ». De ce fait, des réunions régulières ont été planifiées afin de faire un bilan des informations à dévoiler et celles à protéger. Le partenaire victime s'est assuré que les informations stratégiques ne seront en aucun cas transmises lors des prochaines réunions avec le partenaire, car le comportement opportuniste du partenaire peut être dangereux comme l'indique le verbatim suivant : « il y a certaines données liées à notre propriété intellectuelle, et ce n'est pas parce qu'on partage certaines choses avec le partenaire pour un produit que nous sommes obligés de partager nos connaissances internes. J'ai dit ben ça, ça... il fait partie du contrat vous partagez, mais ça, ça..., il fait partie de notre propriété intellectuelle vous ne donnez pas, même s'il veut le prendre. Et on fait des réunions régulières. [...] Je suis allé dans chaque pays pour rappeler les équipes de chaque filiale, ce qui est du ressort de notre propriété intellectuelle, [...] j'ai débriefé chaque équipe » (alliance manager global, cas 3). Par ailleurs, ces comportements opportunistes ont affecté négativement l'atmosphère de l'alliance, engendré des situations de risque, de complexité et d'incertitude à l'égard du partenaire victime. En effet, la survie de l'alliance est mise en jeu. Ainsi, nous sommes face à un comportement « opportuniste négatif ».

(i) La ruse d'un partenaire. Dans le cas 4, l'un des partenaires a utilisé des informations stratégiques liées à une alliance à des fins collaboratives avec un autre partenaire en-dehors de l'alliance, comme le souligne le directeur des alliances et des partenariats (cas 4) dans le verbatim suivant : « on s'est posé à plusieurs reprises la question sur notre partenaire qui est dans l'ambiguïté, s'il s'agit vraiment d'un partenaire ! Car il est ambigu, [...], il a même pris l'information et l'a utilisé pour

travailler avec l'un de nos concurrents. [...] C'est inconcevable ! ». Dans le cas 3, l'un des partenaires a voulu s'approprier les ressources et les compétences de l'autre. Il a cherché à attirer le personnel qualifié de son allié comme le déclare l'alliance manager : « il y avait un accord de gentlemen's agreement qui dit qu'il ne faut pas voler nos personnels [...] mais malgré ça pendant la transition notre partenaire a approché nos gens [...], ils ont proposé des postes à nos compétences et embauché nos personnels ». Ce type de comportement opportuniste et ces situations de tricherie ont eu un impact négatif sur la performance du partenaire victime d'opportunisme. Il s'agit d'« opportunisme négatif ».

(ii) L'apprentissage prédateur. Le transfert des compétences et ressources entre partenaires dans le cadre du processus d'apprentissage engendre des méfiances et des réticences ainsi que des situations complexes, car l'honnêteté n'est pas toujours présente et au contraire c'est l'opportunisme qui peut être au rendez-vous. Ainsi, l'un des partenaires peut chercher à profiter de l'alliance pour transférer des informations stratégiques. De ce fait et afin d'éviter le risque d'un apprentissage opportuniste, dans notre cas 1, l'un des partenaires a exigé des accords de confidentialité pour protéger ses ressources à travers la signature « d'un contrat de non-divulgence d'informations » (alliance manager, cas 1). Dans le cas 3, comme indiqué dans la partie précédente, le partenaire a préféré la sécurité en faisant le tri des informations à partager et celles à tenir secrètes. Il s'agit de faire de « l'infogérance » (directeur des alliances, cas 3). Ces précautions en lien avec la perte de confiance engendrent des coûts supplémentaires non prévus au moment de la signature du contrat. L'alliance manager (cas 3) abonde en ce sens : « l'apprentissage dans le cadre de l'alliance est un vrai risque, [...] mais c'est difficile de l'entraver ! Dans un partenariat, forcément l'autre va apprendre. [...] Il faut que chacun fasse attention à la quantité de choses à dire à l'autre. [...] Nous avons en interne des règles bien précises sur les informations à partager, tout ça est très bien encadré, on fait des réunions avec les équipes pour voir ce qu'on peut partager et ce qu'est strictement interdit de partager ». Ainsi un apprentissage prédateur représente un vrai risque pour la continuité de l'alliance et sa réussite. Il s'agit d'une forme de comportement d'« opportuniste négatif ».

(iii) Le manque d'engagement vis-à-vis de l'alliance. La participation à une alliance engage les partenaires à fournir les efforts nécessaires pour la concrétisation des objectifs de cette dernière, or lorsque l'un des partenaires s'engage peu ou pas en faveur de l'alliance, la survie de cette relation est menacée. En effet, dans le cas 4 et selon le directeur des partenariats (cas 4), l'engagement des partenaires est un gage de réussite de l'alliance : « notre partenaire et pourtant un très grand nom en pharmacie [...] on s'est aperçu qu'il a une attitude opportuniste, dans le sens où jamais il ne s'engage en notre faveur [...] ». Ce partenaire cherche à profiter des efforts de son partenaire sans fournir en retour le moindre effort. Or, la mobilisation conjointe des efforts et des ressources est nécessaire pour la survie de

l'alliance. Le travail unilatéral d'une entreprise en faveur de l'alliance souligne le comportement opportuniste de l'autre partenaire. Selon l'alliance manager (cas 4), la réciprocité est un élément capital dans la stabilité de l'alliance et ce type de comportement opportuniste peut dès lors mettre l'alliance en péril : « notre partenaire pense qu'il a le droit à certains profits sans fournir l'effort nécessaire et sans s'engager profondément vis-à-vis des obligations de l'alliance ». De ce fait, il s'agit d'un comportement d'« opportunisme négatif ».

L'« opportunisme positif » ou la saisie d'opportunités des partenaires des alliances peut se définir à travers quatre déterminants : (i) la stratégie proactive, (ii) les objectifs cachés positifs, (iii) l'amélioration de la réputation et (iv) l'évolution de la forme de l'alliance.

(i) La stratégie proactive. Pour les interviewés des cas 2, 5 et 6 le terme « stratégique » est équivalent au terme « recherche ou saisie d'opportunités » voire au terme « opportunisme » comme l'illustre le verbatim du directeur des alliances stratégiques (cas 2) : « l'opportunisme est toujours présent, car stratégique n'est pas une antithèse de l'opportunisme, stratégique c'est être tactique et aussi opportuniste ». Un alliance manager (cas 5) abonde dans ce sens : « l'alliance peut évoluer vers une fusion acquisition quand elle répond à nos besoins immédiats et ponctuels et là on saute sur l'occasion et c'est opportuniste de notre part mais cela n'impacte en rien les intérêts de notre partenaire ». Enfin, un alliance manager (cas 6) soutient que : « au sein de l'alliance, on est tout à fait ouvert si nos équipes mettent en évidence une opportunité, [...] l'alliance avec notre partenaire a éclairé, suscité ou réveillé un intérêt particulier en interne. [...] Ce sont des pistes que nous n'avons pas parfaitement creusées au départ de l'alliance, mais qui s'avèrent intéressantes par la suite donc ça fait partie de la veille et ça nourrit notre travail ».

Ainsi, chaque partenaire saisira les opportunités qui se présentent dans le cadre de l'alliance et qui représentent des sources de développement de son entreprise et de son activité. Ce type d'opportunisme ne comporte pas d'intentions négatives mais s'intègre à la politique de l'entreprise à être proactive ou dynamique en réponse aux opportunités qui se présentent à elle. Le partenaire adopte une stratégie proactive lorsqu'il crée une opportunité, ou une stratégie réactive dans le cas de saisie rapide d'une opportunité. À titre d'illustration, l'alliance manager (cas 6) indique que : « l'objectif de l'alliance est d'être proactif et réactif. Il s'agit d'évoluer et de sauter sur les occasions afin de saisir ou créer des opportunités ». De ce fait, l'alliance peut être considérée comme un « pédalier » (alliance manager, cas 2) pour l'avancement des affaires de l'entreprise et la saisie d'opportunités. La recherche d'opportunités peut être la cause, l'essence ou la motivation de la coopération, comme l'indique le verbatim de directeur des alliances et coopérations (cas 5) : « l'opportunisme est toujours présent, car si vous décidez de faire une alliance avec une société, c'est parce que vous avez vu une opportunité pour développer votre business. Donc ça génère soit la cause, soit

la conséquence de la nature opportuniste. [...] Or on a été honnête avec notre partenaire, en lui expliquant nos objectifs et intentions clairement ».

Par ailleurs, les opportunités peuvent être clairement affichées et instruites auprès du partenaire sans pour autant se montrer récurrentes, cachées ou encore impacter les intérêts de ce dernier, ce qui serait une négation de l'« opportunisme positif ». La saisie d'opportunités est une attitude naturelle dans les évolutions de l'environnement interne et externe de l'alliance. Il peut même être l'essence ou la motivation de l'entrée dans la coopération, mais ne doit pas tourner à l'obsession pour les partenaires afin de ne pas perdre la confiance de son allié comme mentionne le verbatim suivant : « aussi, il ne faut pas être obséder par la recherche et saisie des nouvelles opportunités afin de pouvoir bâtir une relation basée sur la confiance » (alliance manager, cas 5). L'« opportunisme positif » se définit, ainsi, comme l'utilisation d'une alliance pour la recherche d'opportunités n'ayant pas d'effets négatifs sur l'alliance ou sur l'autre partenaire de l'alliance.

(ii) Les objectifs cachés positifs. Certains verbatims montrent également que parmi les objectifs cachés des partenaires, une alliance peut servir à profiter de la réputation de son allié (cas 2), ou faire la promotion d'autres produits, et entités, etc. (cas 6). Dans ce cas, le partenaire « victime » de ces comportements peut les considérer comme opportunistes négativement, comme l'indique un alliance manager (cas 6) : « Ça peut être d'ordre opportuniste qu'ils aient signé une alliance avec un laboratoire ayant une bonne réputation pour faire de la promotion d'autres produits, avec d'autres personnes, sur le dos de notre alliance ». Or, il s'agit d'« opportunisme positif », à notre sens, car il s'agit simplement de la volonté de saisir une nouvelle opportunité sans lien avec l'alliance. En effet, ce type de comportement n'a pas nécessairement d'effets négatifs sur l'alliance ou sur le partenaire. De plus, le partenaire générateur de ce comportement peut contribuer à l'activité de l'alliance. Donc, il s'agit d'une saisie d'opportunités et non pas d'« opportunisme négatif ».

(iii) L'amélioration de la réputation. Le but de certaines entreprises est d'envoyer des signaux positifs au marché dans lequel elles opèrent. Par exemple, elles peuvent émettre des informations sur leur culture collaborative et leur expertise dans les alliances (cas 2). L'objectif de cette démarche est d'améliorer sa réputation et de donner une image plus favorable de l'entreprise comme partenaire potentiel. Un alliance manager (cas 2) l'explique de la manière suivante : « nous avons, dans notre secteur d'activité, une espèce de course de remplissage de site web, pour dire qu'on est partenaire avec plusieurs boîtes, cela veut dire qu'on est connu par plusieurs boîtes et très souvent c'est ce que demande des alliances managers dans certaines entreprises, pour recruter des partenaires. C'est notre stratégie dans mon entreprise ». Ainsi, l'amélioration de la réputation via l'alliance représente un « opportunisme positif » des partenaires car elle n'engendre généralement pas d'effets négatifs sur l'évolution de l'alliance.

(iv) L'évolution de la forme de l'alliance. Nouer une alliance et décider, en cours de route, de racheter son partenaire peut être un signe d'opportunisme comme nous le montre l'alliance manager (cas 6) : « une réaction opportuniste que nous avons entreprise, notre partenaire est un petit laboratoire et puis au gré de l'alliance, nous avons essayé de passer en fusion acquisition ». Certains verbatims évoquent la notion d'opportunisme comme caractéristique principale des telles situations. Cependant, si la cible accepte d'être rachetée, il s'agit simplement d'une évolution naturelle de l'alliance car la vie de cette dernière ne doit pas être figée. Le cycle de vie est différent d'une alliance à l'autre. Cet opportunisme présumé naît de situations idiosyncrasiques. À titre d'illustration un alliance manager (cas 5) indique : « notre partenaire, pour ses besoins de site industriel, va chercher de nouvelles solutions techniques afin de faire face à la concurrence [...]. Il peut solliciter un concurrent afin de travailler sur un domaine d'activité industrielle différent de celui engagé avec nous. Pourquoi pas ? C'est légitime ! Du moment qu'il ne transfère pas nos données ou nos informations à notre concurrent. Certes, on sera très vigilant dans notre collaboration avec lui mais c'est la règle du jeu imposée par le marché ». De ce fait, l'opportunisme prend la forme d'une saisie d'opportunité du moment qu'il n'impacte pas les intérêts du partenaire, ni la survie de la relation au sein de l'alliance; celle-ci change simplement de forme. Il s'agit d'une forme d'« opportunisme positif ».

Discussion et conclusion

Le comportement opportuniste, au sens négatif du terme, a largement été étudié dans la littérature académique en sciences de gestion (D. Maurya et A.K. Srivastava, 2019). Notre étude met cependant en évidence l'existence d'un deuxième type d'opportunisme, que l'on peut qualifier de « positif », et qui s'apparente à la recherche et à la saisie d'opportunités. Une étude qualitative de six cas a permis de mettre en exergue les comportements opportunistes à la fois « négatifs » et « positifs » de certains partenaires d'alliances. L'« opportunisme négatif » consiste en des comportements opportunistes liés à des objectifs cachés, ni déclarés ni affichés, et néfastes pour l'entreprise partenaire et pour la collaboration au sein de l'alliance (O.E. Williamson, 1975; T.K. Das et B.S. Teng, 2000; O. Shenkar et A. Yan, 2002; T.K. Das et N. Rahman, 2010; B.B. Nielsen, 2010; O. Furrer et al., 2012; I. Kang et al., 2016). Les objectifs cachés peuvent être la conséquence d'une volonté à intégrer l'alliance dans l'objectif d'entrer en relation avec d'autres partenaires ou à avancer des agendas cachés comme l'accapement des ressources stratégiques de l'alliance (O. Shenkar et A. Yan, 2002; T.K. Das et N. Rahman, 2010). L'opportunisme « négatif » peut aussi se limiter à la volonté d'un des partenaires à fixer des objectifs de court terme, via l'alliance, désireux d'atteindre ses fins, dans les meilleurs délais, sans se soucier d'une coopération sur le long terme (T.K. Das, 2006). Cette approche court-termiste peut amener la firme partenaire à se retirer de la collaboration (T.K. Das et N. Rahman, 2010).

Notre étude met également en avant un deuxième type de comportement opportuniste qui ne serait pas négatif et s'apparenterait à la « saisie d'opportunités ». Il s'agit d'un opportunisme qui n'aurait pas d'effets négatifs pour le partenaire ou la relation collaborative et que nous nommons « opportunisme positif ». Il peut être considéré comme équivalent à de la veille stratégique (J. Girin, 1989; F. Fulconis et G. Paché, 2008; I. Wang et al., 2019; K. Ben Jemaa-Boubaya et al., 2020) ou à une attitude proactive de la part d'un partenaire (Fulconis et Paché, 2008). La principale caractéristique de cet opportunisme « positif » est qu'il ne compromet pas les intérêts de son allié ou de l'alliance.

Notre étude propose, avec cette nouvelle notion d'« opportunisme positif », de juxtaposer deux courants de littérature en lien avec « l'opportunisme négatif » et « la saisie d'opportunités » dans le cadre des alliances. Elle cherche à mettre en avant un discours mettant l'accent sur les objectifs cachés d'un partenaire et leurs impacts sur les autres partenaires et sur l'alliance. Ces éléments pourraient aider les managers d'alliances à se prémunir des objectifs cachés « négatifs » des partenaires, à favoriser les relations de confiance et à dissiper ainsi d'éventuels doutes de duperie. En ce qui concerne les objectifs cachés « positifs » en lien avec la recherche d'opportunités, les firmes partenaires doivent tenter de surmonter leurs difficultés, faute de quoi, des conflits peuvent dégénérer, la situation pourrait s'aggraver et aboutir à l'échec et à la fin de la coopération. Ainsi, l'opportunité visée par l'alliance peut être valorisée et l'accent est mis sur la veille stratégique dans le cas d'un opportunisme « positif » ou dans des objectifs spécifiques cachés mais qui ne compromettent pas les intérêts des autres partenaires. Les tableaux 4 et 5 présente la synthèse des résultats obtenus, en insistant sur les différents comportements d'opportunisme « négatif » et « positif » dans les alliances.

Tableau 4. Synthèse des analyses intra-cas

Cas	Analyse Intra-cas	
	Comportements	Type d'opportunisme
1	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs cachés négatifs - Vol d'informations stratégiques - Ruse d'un partenaire - Apprentissage prédateur 	Opportunisme négatif
2	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie proactive - Objectifs cachés positifs - Améliorer sa réputation 	Opportunisme positif
3	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs cachés négatifs - Vol d'informations stratégiques - Apprentissage prédateur 	Opportunisme négatif
4	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs cachés négatifs - Ruse d'un partenaire 	Opportunisme négatif
5	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie proactive - Faire évoluer la forme de l'alliance 	Opportunisme positif
6	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie proactive - Objectifs cachés positifs - Faire évoluer la forme de l'alliance 	Opportunisme positif

Tableau 5. Synthèse des analyses inter-cas

Type d'opportunisme	Analyse Inter-cas	
	Comportements	Impact sur l'alliance
Opportunisme négatif	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs cachés négatifs - Vol d'informations stratégiques - Ruse d'un partenaire - Apprentissage prédateur 	<ul style="list-style-type: none"> - Effet négatif sur la performance du partenaire victime d'opportunisme Impact négatif sur l'atmosphère de l'alliance. - Situations de risque, de complexité et d'incertitude à l'égard du partenaire victime. - La survie de l'alliance est mise en jeu.
Opportunisme positif	<ul style="list-style-type: none"> - Stratégie proactive - Objectifs cachés positifs - Améliorer sa réputation - Faire évoluer la forme de l'alliance 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas d'effets négatifs sur l'alliance ou sur l'autre partenaire de l'alliance. - Saisie d'opportunités - Pas d'effet négatif sur la survie de la relation.

Plusieurs recommandations managériales peuvent être tirées de cette recherche. Premièrement, les partenaires doivent lutter sans cesse contre les comportements opportunistes « négatifs ». À ce titre, ils sont appelés à adopter les mécanismes de prévention vis-à-vis des agendas cachés, de l'apprentissage prédateur et de la non-divulgaration des informations et des ressources stratégiques notamment en instaurant un contrôle serré via des réunions régulières à tous les niveaux impliqués dans la collaboration afin d'éviter la dégradation du climat de l'alliance. Par ailleurs, les managers des alliances et les directeurs de partenariats doivent faire attention à ce que ce dernier ne contraigne pas les différents types d'« opportunisme positif » et ne constitue pas des barrières face aux saisies d'opportunités non dangereuses pour le partenaire ni pour l'alliance.

Deuxièmement, les partenaires peuvent adopter une stratégie proactive et de veille stratégique tout au long de la vie de l'alliance. Ils doivent rester à l'affût des nouvelles opportunités du marché, en effet, l'alliance peut être une stratégie transitoire vers une fusion et une acquisition. Cet « opportunisme positif » peut être bénéfique et les managers doivent l'encourager du moment qu'il n'affecte pas les intérêts du partenaire ni la réalisation des objectifs de l'alliance.

Troisièmement, la majorité des recherches académiques existantes met l'accent sur les mécanismes de gouvernance capables d'éliminer l'« opportunisme négatif ». Cependant, les résultats de notre étude suggèrent que les comportements opportunistes peuvent être fructueux dans le cas où ils permettent de saisir de nouvelles opportunités. Ainsi, il peut être coûteux pour un partenaire ou pour l'alliance de négliger cet opportunisme positif ainsi que ces avantages. C'est dans cette perspective que notre typologie de l'opportunisme vient bâtir une pierre dans l'édifice du management des alliances. Les partenaires sont tenus de jongler entre la réduction du coût de

l'« opportunisme négatif » et l'optimisation de la gouvernance de l'alliance avec la valorisation de l'« opportunisme positif » qui peut servir de guide de compréhension des comportements des partenaires afin de prévenir et de gérer les conflits, la méfiance et le manque de confiance rencontrés. De ce fait, la distinction entre comportements opportunistes « négatifs/coûts » et « positifs/avantage-saisie d'opportunités » constitue un prolongement de ces travaux.

Cette recherche contient toutefois quelques limites. En effet, nous n'avons pas étudié le cycle de vie de l'alliance (J.H. Dyer et al., 2018) et son influence sur les comportements opportunistes. Une future voie de recherche pourrait être ainsi de réaliser une étude longitudinale analysant la dynamique d'évolution des alliances sur une longue période afin d'étudier le lien entre le cycle de vie et les comportements opportunistes. En outre, la distinction entre les deux types d'opportunisme reste en expectative, autorisant la mise en exergue de nouveaux éléments non exploités à ce jour et d'aspects dynamiques. Ainsi, cette recherche pourrait être prolongée par la définition de différents déterminants d'opportunisme « négatif » et « positif ». Enfin, cette étude qualitative ne permet pas de déterminer la fréquence relative des comportements opportunistes « positifs » et « négatifs ». Quelle est leur occurrence au sein des alliances ? De même, nos résultats plaident pour la décomposition de l'opportunisme en type négatif (celui connu dans la littérature) et positif (recherche d'opportunités), mais n'analyse pas le lien entre les deux (comment ces deux types de comportements opportunistes « positifs » et « négatifs » s'articulent-ils entre eux ? Y a-t-il un enchaînement entre ces derniers ? un comportement opportuniste « positif » entraînerait-il un comportement opportuniste « négatif » ou vice-versa ? Ou au contraire, un comportement opportuniste « positif » réduirait les risques d'un comportement opportuniste « négatif »). De ce fait, une étude longitudinale sur un échantillon représentatif d'alliances permettrait de savoir quel type d'opportunisme est le plus fréquent, si cette fréquence dépend du type d'alliances ou de leur forme de gouvernance et quelle est la nature du lien entre les deux types d'opportunisme ?

Bibliographie

Barmeyer Christoph, Davoine Eric. "Facilitating intercultural negotiated practices in joint ventures: The case of a French – German railway organization", *International Business Review*, 2019, 28(1), p. 1-11.

Ben Jemaa-Boubaya Kaouther, Furrer Olivier, Dikmen Laure. « L'opportunisme dans les alliances stratégiques : proposition d'une typologie », in N. Prime, F. Goxe et M. Viegas Pires, *Recherches en management international : Continuités et ruptures*, 2020, Vuibert, p. 123-143.

Blanchot Fabien, Guillouzo Raymond. « La rupture des alliances stratégiques : une grille d'analyse », *Management International*, 2011, 15(2), p. 95-107.

Brulhart Franck. « Expérience du partenariat, expérience du partenaire, connivence interpersonnelle : quel impact sur la réussite du partenariat vertical ? », *M@n@gement*, 2005, 8(4), p. 167-191.

Bucic Tania, Gudergan Siegfried P. "The impact of organizational settings on creativity and learning in alliances", *M@n@gement*, 2004, 7(3), p. 257-273.

Cheriet Foued, Dikmen Gorini Laure. « Contrat ou Confiance ? Effets de la gouvernance sur les performances des alliances stratégiques asymétriques », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2014, 2(266), p. 43-51.

Chiambaretto Paul, Massé David, Mirc Nicola. "All for One and One for All? Knowledge broker roles in managing tensions of internal cooperation: The Ubisoft case", *Research Policy*, 2019, 48(3), p. 584-600.

Chiambaretto Paul. "Resource dependence and power-balancing operations in alliances: The role of market redefinition strategies", *M@n@gement*, 2015, 18(3), p. 205-233.

Das T.K. "Strategic alliance temporalities and partner opportunism", *British Journal of Management*, 2006, 17(1), p. 1-21.

Das T.K., Rahman Noushi. "Determinants of partner opportunism in strategic alliances: a conceptual framework", *Journal of Business and Psychology*, 2010, 25(1), p. 55-74.

Das T.K., Teng B.S. "A resource-based theory of strategic alliances", *Journal of Management*, 2000, 26(1), p. 31-61.

Das T.K., Teng, B.S. "The dynamics of alliance conditions in the alliance development process", *Journal of Management Studies*, 2002, 39(5), p. 725-746.

Delerue-Vidot Hélène. "Opportunism and unilateral commitment: the moderating effect of relational capital", *Management Decision*, 2006, 44(6), p. 737-751.

Desreumaux Alain. « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, 2015, 41(253), p. 139-172.

Doz Yves. "Qualitative research for international business", *Journal of International Business Studies*, 2011, 42(5), p. 582-590.

Doz Yves. "The evolution of cooperation in strategic alliances: initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, 1996, 17(1), p. 55-83.

Dumez Hervé, Jeunemaitre Alain. "The management of organizational boundaries: A case study", *M@n@gement*, 2010, 13(3), p. 152-171.

Dussauge Pierre, Garrette Bernard. "Determinants of success in international strategic alliances: Evidence from the global aerospace industry", *Journal of International Business Studies*, 1995, 26(3), p. 505-530.

Dyer Jeffrey H., Singh Harbir, Hesterly William S. "The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture", *Strategic Management Journal*, 2018, 39(12), p. 3140-3162.

Dyer Jeffrey H., Singh Harbir. "The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *The Academy of Management Review*, 1998, 23(4), p. 660-679.

Eisenhardt Kathleen M., Schoonhoven Claudia Bird. "Resource-based view of strategic alliance formation: Strategic and social effects in entrepreneurial firms", *Organization Science*, 1996, 7(2), p. 136-150.

Fatehi Kamal, Choi Jeongho. "International Strategic Alliance", in K. Fatehi et J. Choi, *International Business Management Succeeding in a Culturally Diverse World*, 2nd Edition, Springer, Cham, 2019, p. 217-239.

Fulconis François, Paché Gilles. « Le management stratégique des réseaux inter-organisationnels à l'épreuve des comportements opportunistes : élaboration d'un cadre d'analyse », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008, 2(230), p. 35-43.

Furrer Olivier, Tjemkes Brian, Henseler Jörg. "A model of response strategies in strategic alliances: A PLS analysis of a circumplex structure", *Long Range Planning*, 2012, 45(5-6), p. 424-450.

- Furrer Olivier, Tjemkes Brian, Vos Pepijn, Boymans Carmen, Ubachs Marit. "A circumplex approach to interpartner dynamics in Strategic Alliances", in T.K. Das, *Interpartner Dynamics in Strategic Alliances*, Information Age Publishing, 2013, p. 97-130.
- Ghoshal Sumantra, Moran Peter. "Bad for practice: A critique of the transaction cost theory", *Academy of Management Review*, 1996, 21(1), p. 13-47.
- Girin Jacques. « L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations », Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, Collège de systémique, École Centrale de Paris, mars 1989.
- Gulati Ranjay. "Alliances and Networks", *Strategic Management Journal*, 1998, 19, p. 293-317.
- Gulati Ranjay. "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, 1999, 20, p. 397-420.
- Hamel Gary. "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, 1991, 12(1), p. 83-103.
- Hartmann Andreas M. "Negotiating for Strategic Alliances", in M.A. Khan et N. Ebner, *The Palgrave Handbook of Cross-Cultural Business Negotiation*, Palgrave Macmillan, 2019, p. 53-70.
- Ingham Marc. « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue française de gestion*, 2015, 41(253), p. 55-81.
- Jakada Balarabe A. "Building Global Strategic Alliances and Coalitions for Foreign Investment Opportunities", *International Journal of Global Business*, 2014, 7(1), p. 77-94.
- Kang Inwon, Han Shin, Lee Jiwon, Olfman Lorne. "An evolutionary perspective of opportunism in high-technology alliance: the evidence from South Korean companies", *Asia Pacific Business Review*, 2016, 22(2), p. 238-261.
- Khanna Tarun, Gulati Ranjay, Nohria Nitin. "The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation, and relative scope", *Strategic Management Journal*, 1998, 19(3), p. 193-210.
- Kim Jongwook, Mahoney Joseph T. "A strategic theory of the firm as a nexus of incomplete contracts: A property rights approach", *Journal of Management*, 2010, 36(4), p. 806-826.
- Kogut Bruce. "Joint ventures and the option to expand and acquire", *Management Science*, 1991, 37(1), p. 19-33.
- Langley Ann. "Strategies for theorizing from process data", *Academy of Management Review*, 1999, 24(4), p. 691-710.
- Lavie Dovev, Rosenkopf Lori. "Balancing exploration and exploitation in alliance formation", *Academy of Management Journal*, 2006, 49(4), p. 797-818.
- Levin-Rozalis Miri, Tubin Dorit. "Double Rule and Multiple Roles: A Structural Principle for Successful Interorganizational Collaboration", *M@n@gement*, 2005, 8(4), p. 105-122.
- Luo Yadong. "The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances", *Academy of Management Journal*, 2007, 50(3), p. 644-664.
- Maurya Dayashankar, Srivastava Amit Kumar. "Managing partner opportunism in public – private partnerships: the dynamics of governance adaptation", *Public Management Review*, 2019, 21(10), p. 1420-1442.
- Miles Matthew B., Huberman Michael A. « Analyse des données qualitatives », 2003, De Boeck Supérieur, 2^e édition, Paris, 626 p.
- Mothe Caroline, Ingham Marc. « La confiance au sein des accords de coopération : une étude de cas longitudinale », *Management international*, 2003, 7(4), p. 17-31.
- Nielsen Bo Bernhard. "Strategic fit, contractual and procedural governance in alliances", *Journal of Business Research*, 2010, 63(7), p. 682-689.
- Ohmae Kenichi. "The global logic of strategic alliances", *Harvard Business Review*, 1989, 67(2), p. 143-154.
- Ongsakul Viput, Parameswar Nakul, Dhir Sanjay. "Factors affecting the nature of alliance governance and competitiveness", *Journal of Business and Retail Management Research*, 2019, 13.
- Panico Claudio. "Strategic interaction in alliances", *Strategic Management Journal*, 2017, 38(8), p. 1646-1667.
- Parkhe Arvind. "Interfirm diversity, organizational learning, and longevity in global strategic alliances", *Journal of International Business Studies*, 1991, 22(4), p. 579-601.
- Parkhe Arvind. "Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation", *Academy of Management Journal*, 1993, 36(4), p. 794-829.
- Pérez Lourdes, Cambra Fierro Jesús J. "Value creation and appropriation in asymmetric alliances: the case of tech start-ups", *M@n@gement*, 2018, 21(1), p. 534-573.
- Pitsis Tyrone S., Kornberger Martin, Clegg Stewart R. "The art of managing relationships in interorganizational collaboration", *M@n@gement*, 2004, 7(3), p. 47-67.
- Prévot Frédéric, Brulhart Franck, Guieu Gilles. « Perspectives fondées sur les ressources : Proposition de synthèse », *Revue française de gestion*, 2010, 5(204), p. 87-103.
- Reuer Jeffrey J., Ariño Africa. "Contractual renegotiations in strategic alliances", *Journal of Management*, 2002, 28(1), p. 47-68.
- Reuer Jeffrey J., Tong Tony W. "Discovering valuable growth opportunities: An analysis of equity alliances with IPO firms", *Organization Science*, 2010, 21(1), p. 202-215.
- Ring Peter S., Van de Ven Andrew H. "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, 1994, 19(1), p. 90-118.
- Robson Matthew J., Katsikeas Constantine S., Schlegelmilch Bodo, Pramböck Barbara. "Alliance capabilities, interpartner attributes, and performance outcomes in international strategic alliances", *Journal of World Business*, 2019, 54(2), p. 137-153.
- Rothaermel Frank T., Boeker Warren. "Old technology meets new technology: Complementarities, similarities, and alliance formation", *Strategic Management Journal*, 2008, 29(1), p. 47-77.
- Shenkar Oded, Yan Aimin. "Failure as a consequence of partner politics: Learning from the life and death of an international cooperative venture", *Human Relations*, 2002, 55(5), p. 565-601.
- Tesch Renata. *Qualitative research: Analysis types and software*, Routledge, 2013, 344 p.
- Van Campenhoudt Luc, Marquet Jacques, Quivy Raymond. *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2017, 5^e édition, Dunod, Paris.
- Wang Dedong, Fang Shaoze, Li Kaili. "Dynamic changes of governance mechanisms in mega construction projects in China: The mediating role of opportunism", *Engineering, Construction and Architectural Management*, 2019, 26 (4), p. 723-735.
- Wathne Kenneth H., Heide Jan B. "Opportunism in interfirm relationships: Forms, outcomes, and solutions", *Journal of Marketing*, 2000, 64(4), p. 36-51.
- Williamson Oliver E. *Markets and Hierarchies: Antitrust Implications*, New York: The Free Press, 1975, 288 p.

Annexes

Annexe 1. Caractéristiques des cas

Cas	Fonction du répondant	Nationalité du répondant	Date de l'entretien	Durée de l'entretien (min.)
1	1/VP business alliances	Française	2013	80
	2/Alliance manager	Française	2013	70
	3/Alliance manager	Anglaise	2011	60
	4/Alliance manager	Française	2011	73
2	1/Directeur général de l'infrastructure	Française	2011	67
	2/Directrice du programme	Italienne	2011	68
	3/Director responsible for the Network	Hollandaise	2011	88
	4/Manager d'alliance	Française	2013	69
	5/Manager d'alliance	Française	2013	74
3	1/Directeur des alliances	Française	2011	58
	2/Senior alliances leader	Française	2013	55
	3/Manager Emea et India	Française	2012	79
	4/Alliance manager	Française	2013	59
	5/Alliance manager	Française	2012	58
	6/Alliance manager	Française	2011	52
	7/Alliance manager	Française	2012	63
4	1/Director international	Française	2013	67
	2/Global R&D	Française	2013	64
	3/Alliance manager	Anglaise	2013	61
	4/Directeur administration des licences	Française	2011	59
	5/Alliance manager	Française	2011	55
	6/Alliance manager	Française	2012	88
	7/Alliance manager	Française	2013	82
5	1/Alliance business manager	Française	2013	89
	2/R&D alliance manager	Française	2012	91
	3/Alliance manager	Française	2013	76
	4/Alliance manager	Française	2013	93
	5/Global alliance Director	Française	2012	84
	6/Alliance manager	Française	2011	77
6	1/Strategic Account Executive	Américaine	2012	68
	2/Director, Global Strategic Alliances	Française	2012	97
	3/Alliance manager	Française	2013	98
	4/Alliance manager	Française	2011	88
	5/Alliance manager	Française	2011	68

Annexe 2. Caractéristiques de l'étude et contenu des entretiens menés

Entretiens	<ul style="list-style-type: none"> – 34 entretiens semi-directifs avec les deux partenaires de l'alliance. – Ces entretiens semi-directifs sont d'une durée entre 1 heure à 1 h 38. – La durée moyenne d'un entretien est évaluée à 1 h 20. – Le corpus final représente une durée totale de 45,34 heures d'entretiens soit un matériau brut de 643 pages.
Profil des répondants	<ul style="list-style-type: none"> – Directeurs : Directeur des partenariats, Directeur alliance, Directeur alliance Monde. – Managers : Manager des alliances, Manager des partenariats, Alliance manager global, Alliance manager local.
Période	– Entre 2013 et 2015
Thèmes de l'analyse	<ul style="list-style-type: none"> – Les objectifs de l'alliance – Le management de la coopération – Les déterminants des opportunités saisies – Les déterminants de l'opportunisme dans l'alliance.

Source: élaboré par les auteurs

Annexe 3. Tableau de codage des données

Verbatims	Corpus décontextualisation thèmes	Corpus recontextualisation thèmes
« Le partenaire possède des objectifs cachés, il n'est pas transparent, on sent qu'il cache des choses [...] par exemple, on demande sa contribution en termes de ressources pour l'alliance mais il essaie de détourner notre demande afin de gagner du temps et lorsqu'on insiste, il va nous sortir des prétextes bizarres. [...] S'il ne veille pas aux objectifs de l'alliance, il est donc dans l'alliance pour réaliser des objectifs secrets. »	Objectifs cachés négatifs	OPPORTUNISME NÉGATIF
« Mes équipes ont soupçonné des comportements dangereux de la part de notre partenaire. On a remarqué que ses équipes posent des questions et demandent des données qui ne concernent pas l'alliance. À la fin, on commence à se poser des questions en interne, j'appelle mes équipes à la vigilance car [...] la situation est très inquiétante voire dangereuse ! ». « Nous avons suivi ça de très très près, de façon à valider que nous sommes bien dans un cadre qui nous permettra de maintenir cette alliance ». « Notre partenaire [...] a essayé de récupérer des informations confidentielles lors des réunions communes ». « Nous avons suivi ça de très très près, de façon à valider que nous sommes bien dans un cadre qui nous permettra de maintenir cette alliance ». « Il y a certaines données liées à notre propriété intellectuelle, et ce n'est pas parce qu'on partage certaines choses avec le partenaire pour un produit que nous sommes obligés de partager nos connaissances internes. J'ai dit ben ça, ça... il fait partie du contrat vous partagez, mais ça, ça..., il fait partie de notre propriété intellectuelle, vous ne donnez pas, même s'il veut le prendre. Et on fait des réunions régulières. [...] Je suis allé dans chaque pays pour rappeler les équipes de chaque filiale, ce qui est du ressort de notre propriété intellectuelle, [...] j'ai débriéfé chaque équipe ».	Vol d'informations stratégiques	
« On s'est posé à plusieurs reprises la question sur notre partenaire qui est dans l'ambiguïté, s'il s'agit vraiment d'un partenaire ! Car il est ambigu, [...], il a même pris l'information et l'a utilisé pour travailler avec l'un de nos concurrents. [...] c'est inconcevable ! ». « Il y avait un accord de <i>gentlemen's agreement</i> qui dit qu'il ne faut pas voler nos personnels [...] mais malgré ça, pendant la transition, notre partenaire a approché nos gens [...], ils ont proposé des postes à nos compétences et embauché nos personnels ».	Ruse d'un partenaire	
« D'un contrat de non-divulgaration d'informations ». « L'apprentissage dans le cadre de l'alliance est un vrai risque, [...] mais c'est difficile de l'entraver ! Dans un partenariat forcé, l'autre va apprendre. [...] Il faut que chacun fasse attention à la quantité de choses à dire à l'autre. [...] Nous avons en interne des règles bien précises sur les informations à partager, tout ça est très bien encadré, on fait des réunions avec les équipes pour voir ce qu'on peut partager et ce qu'il est strictement interdit de partager ».	Apprentissage prédateur	
« Notre partenaire et pourtant un très grand nom en pharmacie [...] on s'est aperçu qu'il a une attitude opportuniste, dans le sens où jamais il ne s'engage en notre faveur [...] ». « Notre partenaire pense qu'il a le droit à certains profits sans fournir l'effort nécessaire et sans s'engager profondément vis-à-vis des obligations de l'alliance ».	Manque d'engagement vis-à-vis de l'alliance	

Verbatims	Corpus décontextualisation thèmes	Corpus recontextualisation thèmes
<p>« L’opportuniste est toujours présent, car stratégique n’est pas une antithèse de l’opportuniste, stratégique c’est être tactique et aussi opportuniste [...] ».</p> <p>« L’alliance peut évoluer vers une fusion acquisition quand elle répond à nos besoins immédiats et ponctuels, et là on saute sur l’occasion et c’est opportuniste de notre part mais cela n’impacte en rien les intérêts de notre partenaire ».</p> <p>« Au sein de l’alliance, on est tout à fait ouvert si nos équipes mettent en évidence une opportunité, [...] l’alliance avec notre partenaire a éclairé, suscité ou réveillé un intérêt particulier en interne. [...] Ce sont des pistes que nous n’avons pas parfaitement creusées au départ de l’alliance, mais qui s’avèrent intéressantes par la suite donc ça fait partie de la veille et ça nourrit notre travail ».</p> <p>« L’objectif de l’alliance est d’être proactif et réactif. Il s’agit d’évoluer et de sauter sur les occasions afin de saisir ou créer des opportunités ».</p> <p>« L’opportuniste est toujours présent, car si vous décidez de faire une alliance avec une société, c’est parce que vous avez vu une opportunité pour développer votre business. Donc ça génère soit la cause, soit la conséquence de la nature opportuniste. [...] or, il faut être honnête avec votre partenaire, lui expliquer vos objectifs et intentions clairement ».</p> <p>« Aussi, il ne faut pas être obsédé par la recherche et saisir de nouvelles opportunités afin de pouvoir bâtir une relation basée sur la confiance ».</p>	<p>Stratégie proactive</p>	<p>OPPORTUNISME POSITIF</p>
<p>« Ça peut être d’ordre opportuniste qu’ils aient signé une alliance avec un laboratoire ayant une bonne réputation pour faire de la promotion d’autres produits, avec d’autres personnes, sur le dos de notre alliance ».</p>	<p>Objectifs cachés positifs</p>	
<p>« Nous avons, dans notre secteur d’activité, une espèce de course de remplissage de sites web, pour dire qu’on est partenaire avec plusieurs boîtes, cela veut dire qu’on est connu par plusieurs boîtes et très souvent c’est ce que demande des alliances managers dans certaines entreprises, pour recruter des partenaires. C’est notre stratégie dans mon entreprise ».</p>	<p>Améliorer sa réputation</p>	
<p>« Une réaction opportuniste que nous avons entreprise, notre partenaire est une petite société et puis au gré de l’alliance, nous avons essayé de passer en fusion acquisition ».</p> <p>« Notre partenaire, pour ses besoins de site industriel, va chercher de nouvelles solutions techniques afin de faire face à la concurrence [...]. Il peut solliciter un concurrent afin de travailler sur un domaine d’activité industrielle différent de celui engagé avec nous. Pourquoi pas? C’est légitime! Du moment qu’il ne transfère pas nos données ou nos informations à notre concurrent. Certes, on sera très vigilant dans notre collaboration avec lui mais c’est la règle du jeu imposée par le marché ».</p>	<p>Faire évoluer la forme de l’alliance</p>	

La Revue des Sciences de Gestion
direction et gestion des entreprises

ACCUEIL NEWS LA REVUE ARTICLES À PARAÎTRE LA RÉDACTION NOS AUTEURS PROPOSER UN ARTICLE COMMANDER CONTACT

DERNIERS NUMÉROS

- N°305 - Lyssenko est de retour !
- N°303-304 - Du scientisme à l'imposture scientifique
- N°301-302 - Merci à nos relecteurs, réviseurs et correcteurs ! ou Comment fonctionnons-nous

Non au recyclage des idées. Oui au recyclage des papiers.

VIENT DE PARAÎTRE >>

N°305 - Lyssenko est de retour !
Lyssenko est de retour ! par Philippe Naszalyi - Directeur de La RSG il n'est pas certain que ce retour-là, contrairement au retour de Michaël, tant attendu dans la chanson de la regrettée Rika Zarai, nous incite à chanter « alléluia! » ! Ceux qui lisent nos editoriaux depuis quelques années, savent que nous ne manquons jamais de ... Continuer la lecture de N°305 - Lyssenko est de retour ! ->>> Lire la suite

LARS METRICS

Publication years:	2000-2020
Citation years:	20 (2000-2020)
Papers:	1000
Citations:	5333
Cites/year:	266.15
Cites/paper:	5.32
Auteurs/paper:	1.54
h-index:	28
h2-index:	42
g-index:	23
h2_annual:	1.15
Papers with ACC >= 1,2,5,10,20:	178,46,6,0,0

"harzing publish or perish (10/12/2020)"

COMMANDER

S'abonner à LaRSG

Achat au numéro

Articles à commander en ligne

Librairie

Déposer un article à la rédaction

RETOURNER LARS METRICS CHEZ NOS PARTENAIRES

RE GF Prix Crédit Agricole d'histoire des entreprises - Édition 2021
17 mars 2021

SSE Bachelor-to-Master (B2M) : pour encourager la mobilité des étudiants de six grandes écoles de management
13 mars 2021

ni Transformation numérique : le .FR enregistre + 14 % de créations supplémentaires en 2020
12 mars 2021

Féd-Frai La Fédération Française de la Franchise dévoile sa nouvelle identité visuelle
4 mars 2021