



Les *dark-side* des relations au sein des *Supply Chain* : une perspective behavioriste des relations inter-organisationnelles

Travail en cours

Adèle Fouché

Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille, Aix Marseille Université :
EA4225, Aix Marseille Université, Aix-Marseille Université

Résumé

Depuis une dizaine d'années, l'expression « *dark-side* » des RIO est de plus en plus utilisée par les chercheurs pour faire référence aux aspects négatifs, problématiques ou indésirables qui peuvent émerger dans ces relations. S'intégrant dans ce courant de pensée, les auteurs proposent une analyse suggérant que les relations d'affaires ne sont ni claires ni sombres, mais représentent plutôt une combinaison des deux. L'étude vise à explorer les différents aspects du spectre de l'obscurité proposé par Abosag *et al.* (2016), dans le contexte des relations inter-organisationnelles. Pour se faire, les auteurs ont réalisé une triangulation des données (secondaires et primaires) qu'ils ont récolté à partir d'entretiens semi-directifs. Les auteurs les ont ensuite codés pour en faire ressortir quatre thèmes principaux : l'apprentissage, les tensions, les conflits et la méfiance/défiance. Les principaux résultats de cette étude sont que seulement trois (apprentissage, tension, conflit) des cinq aspects du spectre de l'obscurité proposé par Abosag *et al.* (2016) ont été retrouvés dans l'analyse et qu'un sixième aspect a émergé (méfiance/défiance).

Mots clés : Relation inter-organisationnelle, Conflit, Tension, « *dark-side* », Supply Chain

Les *dark-side* des relations au sein des *Supply Chain* : une perspective behavioriste des relations inter-organisationnelles

Work in Progress

Mots clés : Relation inter-organisationnelle, Conflit, Tension, « *dark-side* », Supply Chain

Résumé : Depuis une dizaine d'années, l'expression « *dark-side* » des RIO est de plus en plus utilisée par les chercheurs pour faire référence aux aspects négatifs, problématiques ou indésirables qui peuvent émerger dans ces relations. S'intégrant dans ce courant de pensée, les auteurs proposent une analyse suggérant que les relations d'affaires ne sont ni claires ni sombres, mais représentent plutôt une combinaison des deux. L'étude vise à explorer les différents aspects du spectre de l'obscurité proposé par Abosag *et al.* (2016), dans le contexte des relations inter-organisationnelles. Pour se faire, les auteurs ont réalisé une triangulation des données (secondaires et primaires) qu'ils ont récolté à partir d'entretiens semi-directifs. Les auteurs les ont ensuite codés pour en faire ressortir quatre thèmes principaux : l'apprentissage, les tensions, les conflits et la méfiance/défiance. Les principaux résultats de cette étude sont que seulement trois (apprentissage, tension, conflit) des cinq aspects du spectre de l'obscurité proposé par Abosag *et al.* (2016) ont été retrouvés dans l'analyse et qu'un sixième aspect a émergé (méfiance/défiance).

The Dark Sides of Relationships within Supply Chains: A Behaviorist Perspective on Inter-organizational Relationships

Work in Progress

Keywords: Inter-organizational Relationship, Conflict, Tension, Dark Side, Supply Chain

Abstract: Over the past decade, the term « dark side » of Inter-Organizational Relationships (IOR) has gained increasing prominence among researchers, referring to negative, problematic, or undesirable aspects that may emerge in these relationships. Aligned with this line of thought, the authors propose an analysis suggesting that business relationships are neither entirely clear nor entirely dark but rather represent a combination of both. This study aims to explore various aspects of the darkness spectrum proposed by Abosag *et al.* (2016) within the context of inter-organizational relationships. To achieve this, the authors conducted triangulation of data (secondary and primary) gathered through semi-structured interviews. The authors then coded the data to highlight four main themes: learning, tensions, conflicts, and mistrust. The primary findings of this study indicate that only three (learning, tension, conflict) out of the five aspects of the darkness spectrum proposed by Abosag *et al.* (2016) were identified in the analysis, and a sixth aspect emerged (mistrust).

Introduction

Les relations inter-organisationnelles (RIO) au sein des *Supply Chain* représentent une toile complexe tissée par des interactions entre divers acteurs, chacun poursuivant ses propres objectifs tout en contribuant à l'efficacité globale de la chaîne. La perspective behavioriste des RIO se concentre sur les comportements et les interactions des différents acteurs impliqués dans le processus. Cette approche met l'accent sur les relations, les motivations et les incitations qui influencent les comportements des acteurs au sein des *Supply Chain*.

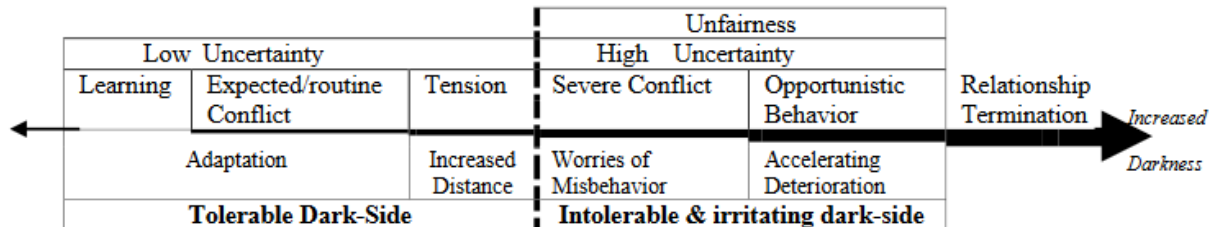
Explorer les « *dark-side* » des relations au sein des *Supply Chain* à travers cette perspective behavioriste offre une opportunité captivante tant pour les chercheurs que pour les praticiens. Les « *dark-side* » représentent les aspects moins visibles, parfois négligés, et même problématiques des RIO (Noordhoff *et al.*, 2011). Comprendre ces aspects cachés peut apporter une contribution significative à la gestion stratégique des *Supply Chain*. Pour les chercheurs, cela ouvre la voie à une exploration approfondie des dynamiques comportementales qui peuvent conduire à des conflits, des tensions, ou même des comportements opportunistes (Johnsen & Lacoste, 2016). Pour les praticiens, cela offre des perspectives précieuses pour optimiser les relations, anticiper les défis potentiels, et promouvoir une collaboration plus fructueuse au sein des *Supply Chain*, avec des implications directes sur la performance opérationnelle et financière (Anderson & Jap, 2005). Cette étude se propose donc de plonger dans les « *dark-side* » des relations au sein des *Supply Chain* pour éclairer les aspects souvent négligés et parfois tumultueux des RIO.

Revue de littérature

Depuis une dizaine d'années, l'expression « *dark-side* » des RIO est de plus en plus utilisées par les chercheurs (Grandinetti, 2017; Oliveira & Lumineau, 2019; Villena *et al.*, 2011) pour faire référence aux aspects négatifs, problématiques ou indésirables qui peuvent émerger dans ces relations. Le terme de « *dark-side* » des relations a été défini par Fang *et al.* (2011) comme : « *un phénomène résultant de tensions déséquilibrées, manifestées par la manière dont une coopération excessive, une compétition, une flexibilité, une rigidité, et une orientation à court ou long terme ont tendance à clairement rompre les partenariats* » (p.775). Ces aspects peuvent être sources de conflits, de tensions, d'inefficacité ou de dysfonctionnements entre les organisations. Ce terme est d'ailleurs controversé par certains chercheurs qui considèrent que « *les relations d'affaires ne sont ni claires ni sombres, mais représentent plutôt une combinaison des deux* » (Abosag *et al.*, 2016). Ces auteurs ont alors créé un « *spectre de l'obscurité* » (cf.

Figure 1), à la manière d'un continuum, en catégorisant des « *dark-side* » tolérables comme les tensions et les conflits, et d'autres considérées intolérables comme des conflits sévères ou des comportements opportunistes¹.

Figure 1 : Le spectre de l'obscurité (Abosag et al., 2016)



Les notions de pouvoir et de dépendance au niveau inter-organisationnel ont fait naître deux courants de recherche majeurs. Le premier, développé à partir de la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer & Salancik (1978), considère que c'est la gouvernance qui permet aux organisations de lutter contre l'incertitude et la dépendance. Les entreprises mettent alors en place différentes stratégies d'adaptation et d'évitement (telles que la limitation d'accès à l'information, l'ajustement de leurs besoins, et la recherche de ressources alternatives) afin de préserver le plus possible leur autonomie et d'influencer activement leur environnement. Le second courant s'intéresse aux mécanismes d'exercice du pouvoir. En s'appuyant sur les travaux de French & Raven (1959), Frazier *et al.* (1989) examinent les stratégies d'influence coercitives (utilisant la menace, les arguments juridiques et les promesses) ainsi que les stratégies non coercitives (impliquant la requête, la recommandation et l'échange d'informations) qui permettent de façonner les actions des partenaires. Les stratégies coercitives font référence aux méthodes d'incitation, de surveillance et de sanction utilisées dans les systèmes de contrôle basés sur le marché ou la bureaucratie, tandis que les stratégies non coercitives renvoient aux dispositifs de coopération propres au contrôle basé sur la confiance.

¹ Le concept d'opportunisme partage une proximité sémantique avec celui d'opportunité. Toutefois, selon Lapointe & Pageau (2000), il existe une distinction entre saisir une opportunité et adopter un comportement opportuniste. Saisir une opportunité se réfère à une décision judicieuse dans un contexte particulier, où l'individu qui en profite est perçu comme astucieux. En revanche, l'opportuniste saisit également une opportunité, mais au détriment d'autrui, parfois en faisant preuve de déloyauté. Il est alors qualifié de tricheur, car il transgresse des valeurs éthiques ou morales en cherchant à tirer profit de la situation à un moment donné.

Méthodologie

Une étude qualitative a été conduite en réalisant des entretiens individuels semi-directifs avec des prestataires de services logistiques (PSL) et des distributeurs de la grande distribution alimentaire (cf. Annexe I). Pour chacun des acteurs, il a été choisi d'interroger des décideurs en tant qu'informateurs clés afin de comprendre les comportements que peuvent mettre en place les entreprises pour faire face à un comportement considéré intolérable [dans le spectre de Abosag *et al.* (2016)]. Une triangulation des données a été réalisée en recueillant des interviews (TV ou radio) de dirigeants de la grande distribution alimentaire française, une méthode similaire à celle employée par Bouty & Godé (2022) pour analyser le rôle du corps des pilotes de la Patrouille de France dans le processus de coordination organisationnelle. Toutes les données ont été codées manuellement en repartant du spectre de l'obscurité proposé par (Abosag *et al.*, 2016). Quatre thèmes ont finalement émergé, présentés dans la figure 2 : l'apprentissage, les tensions, les conflits et la méfiance/défiance.

Figure 2 : Codage manuel

Thème	Code	Sous-Code	Nb de verbatims
Apprentissage	Dynamique	Positif	6
	Statique	Positif	3
Tension	Instant T	Négociation	4
		Lié au marché	4
Conflit	Temporaire		3
	Permanent		5
Méfiance/Défiance	Méfiance	Absence de confiance	3
	Défiance	Fin de relation	3

Résultats

Apprentissage

La notion d'apprentissage a émergé comme un aspect important des relations inter-organisationnelles. Cependant, alors que Abosag *et al.* (2016) considère l'apprentissage comme un « *dark-side* », les résultats de notre enquête indiquent que l'apprentissage est plutôt perçu comme une étape incontournable dans le développement des relations. Les acteurs l'ont décrit comme un aspect positif, soulignant son rôle essentiel dans le développement des relations. F6

a déclaré : « *On a dû passer par là pour avancer, on tâtonnait, on essayait de voir comment l'autre réagissait et maintenant on est rodé* » (F6). L'apprentissage est alors perçu comme une phase nécessaire pour progresser dans la collaboration. De même, F2 a partagé une expérience similaire en déclarant : « *Bah en fait on l'a appris en le faisant tous les deux, car on ne l'avait jamais fait ni l'un ni l'autre* » (F2).

Tension

La notion de tension émerge de manière récurrente dans plusieurs entretiens, notamment avec les participants F6, F7, F9, et F10. Selon les personnes interrogées, la tension est principalement perçue à un moment précis, s'intensifiant à cet instant précis plutôt que persistant sur une longue période. Un participant, F10, souligne cette dynamique en déclarant : « *Quand il y a de moins en moins de volume à livrer, là il peut y avoir un peu plus de tension, mais sinon la relation est suffisamment stable* ». Cette perspective met en évidence que la tension est souvent circonscrite à des circonstances spécifiques plutôt qu'à une caractéristique constante de la relation. Une observation similaire est partagée par F6, qui considère que « *il y a toujours des grades cycliques, donc il y a des périodes où ça va très bien, il y en a d'autres où c'est un peu plus compliqué* ». Les tensions se réfèrent généralement à des moments de stress, de pression ou d'incertitude dans une relation, sans nécessairement impliquer un désaccord ou une confrontation directe. Ces situations de tension peuvent émerger de divergences d'objectifs, de besoins concurrents, ou de circonstances externes.

Conflit

La notion de conflit a été l'objet de nombreuses recherches. Souvent perçu comme dysfonctionnel et destructeur de valeur, le conflit dans les *Supply Chain* suscite une attention particulière en raison de son impact potentiel sur la performance globale. Le conflit peut être appréhendé de deux manières distinctes : soit comme une situation statique, soit comme un processus dynamique. Dans le premier cas, le conflit est envisagé comme quelque chose d'immobile, figé dans le temps et l'espace. Cette idée a été retrouvée dans les déclarations de F8 qui considère le conflit comme une situation statique, dénuée de possibilité d'évolution positive ou négative : « *on est dans le conflit permanent avec eux* » (F8). Cependant, une approche plus nuancée, caractérisée par 5 phases de conflit (latent, perçu, ressenti, manifeste, répercussions), considère celui-ci comme un processus en constante évolution. Dans cette perspective, le conflit n'est pas simplement une condition existante, mais plutôt un phénomène dynamique avec des origines, un déroulement et éventuellement une résolution. Cette idée a été

clairement exprimée par F5 : « *Oui, de temps en temps on peut rentrer dans une espèce de conflit, où on n'est pas d'accord, c'est tendu, mais autant pour eux que pour nous, on ne peut pas rester dans cette zone floue longtemps car ça doit tourner et on doit avancer* ». Cette vision du conflit souligne sa nature transitoire, évoluant au fil du temps et ne pouvant subsister indéfiniment dans une zone de tension. F5 perçoit le conflit comme une étape temporaire, un moment de désaccord qui nécessite une résolution rapide pour permettre à la collaboration de progresser. Cette perspective dynamique suggère que la présence du conflit, bien qu'inévitable à certains moments, n'est pas considérée comme bénéfique pour la relation à long terme entre les partenaires.

Méfiance/Défiance

Lors des entretiens, l'absence de confiance envers son partenaire émerge en tant que « *dark-side* » significatif des relations inter-organisationnelles. Cette absence de confiance se manifeste sous deux formes distinctes : la méfiance et la défiance. La méfiance, définie comme des « *attentes négatives concernant les intentions, le comportement, les actions et les décisions d'autrui* » (Massari *et al.*, 2019, p. 344), a été clairement illustrée par F1. Celui-ci exprime ses préoccupations en déclarant que « *[les industriels] on sait qu'ils sont plus puissants que nous. Il y a un rapport de force. Je peux dire que c'est naturel, mais je sais pas, j'ai l'impression des fois de me dire qu'ils vont pas nous avoir cette fois-ci. Là il y a réellement un manque de confiance* ». La défiance, deuxième forme qui a émergé des entretiens, se manifeste quant-à elle après que la confiance a été trahie, représente une étape bloquante dans la dynamique relationnelle. F2 témoigne de cette situation en partageant son expérience : « *J'ai eu un problème avec un fournisseur direct y'a 5 ans, il est revenu l'année dernière mais on sent que là on a plus confiance, donc c'était un non catégorique* ». Ces formes de méfiance et de défiance ajoutent des nuances aux aspects complexes des relations inter-organisationnelles, soulignant les implications critiques de la confiance dans la dynamique de collaboration (Gargiulo & Ertug, 2006).

Conclusion

Notre étude visait à explorer les différents aspects du spectre de l'obscurité proposé par Abosag *et al.* (2016), dans le contexte des relations inter-organisationnelles. Alors que nous pensions retrouver les cinq aspects identifiés par ces auteurs, à savoir l'apprentissage, le conflit routinier, les tensions, les conflits sévères et les comportements opportunistes, seulement trois d'entre

eux ont été observés, avec l'émergence inattendue d'un quatrième thème : la méfiance/défiance. Cet aspect, bien qu'initialement non inclus dans le spectre de l'obscurité de Abosag *et al.* (2016), semble se positionner à la fin du continuum, après les comportements opportunistes.

Cependant, il est important de noter que ce travail présente certaines limites, notamment son échantillon limité de 11 entretiens. Ainsi, nous reconnaissons la nécessité d'élargir notre échantillon et de conduire davantage d'entretiens pour consolider et valider nos résultats. En dépit de ces limites, les *insights* obtenus offrent une perspective intrigante sur les dynamiques souvent opaques qui régissent les relations inter-organisationnelles, et appellent à des recherches futures pour enrichir notre compréhension de ces aspects cruciaux de ces relations au sein des *Supply Chain*.

Bibliographie

- Abosag, I., Yen, D. A., & Barnes, B. R. (2016). What is dark about the dark-side of business relationships? *Industrial Marketing Management*, 55, 5-9. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.008>
- Anderson, E., & Jap, S. (2005). The Dark Side of Close Relationships. *MIT Sloan Manag. Rev*, 46.
- Bouty, I., & Godé, C. (2022). “Our flight suits are not just plain blue” : The co-production of coordination and bodies in a military air display squadron. *Organization Studies*, 43(11), 1769-1792.
- Fang, S.-R., Chang, Y.-S., & Peng, Y.-C. (2011). Dark side of relationships : A tensions-based view. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 774-784. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.02.003>
- Frazier, G., Gill, J., & Kale, S. (1989). Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, 53(1), 50-69. <https://doi.org/10.1177/002224298905300105>
- French, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In *Studies in social power* (p. 150-167). Univer. Michigan.
- Gargiulo, M., & Ertug, G. (2006). The dark side of trust. In R. Bachmann & A. Zaheer, *Handbook of Trust Research* (p. 165-183). Edward Elgar Publishing.
- Grandinetti, R. (2017). Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32, 326-336. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0066>
- Johnsen, R. E., & Lacoste, S. (2016). An exploration of the ‘dark side’ associations of conflict, power and dependence in customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 59, 76-95. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.011>
- Lapointe, A., & Pageau, S. (2000). *Les réseaux d’entreprise : Saisir l’opportunité, ou être saisi d’opportunisme ?* CIFPME 2000, Lille. <http://pascal-francis.inist.fr/vibad/index.php?action=getRecordDetail&idt=14322671>
- Massari, G. F., Giannoccaro, I., & Carbone, G. (2019). Are distrust relationships beneficial for group performance? The influence of the scope of distrust on the emergence of collective intelligence. *International Journal of Production Economics*, 208, 343-355. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.12.005>
- Noordhoff, C. S., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P., & Dellaert, B. G. C. (2011). The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation. *Journal of Marketing*, 75(5), 34-52. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.34>
- Oliveira, N., & Lumineau, F. (2019). The Dark Side of Interorganizational Relationships : An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 45(1), 231-261. <https://doi.org/10.1177/0149206318804027>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations : A resource dependence perspective*. Harper & Row Publishers.
- Villena, V. H., Revilla, E., & Choi, T. Y. (2011). The dark side of buyer-supplier relationships : A social capital perspective*. *Journal of Operations Management*, 29(6), 561-576. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.09.001>

Annexe I : Tableau de synthèse des données primaires et secondaires.

	Entreprise	Fonction	Durée	Type d'entretien	Source
F1	Système U	Indépendant – Propriétaire de Magasin	2h10	Face-à-face	
F2	Système U	Indépendant – Propriétaire de Magasin	1h10	Face-à-face	
F3	Système U	PDG	22 min	Donnée secondaire	Dominique Schelcher (Système U) : "Les grands industriels ne nous prennent même plus au téléphone" » YouTube, 22:26. 12 septembre, 2023. (Consulté le 7 novembre 2023) https://www.youtube.com/watch?v=K0cTtlXQoNc&t=2s&ab_channel=FranceInter
F4	Les mousquetaires	Responsable de magasin	1h24	Face-à-face	
F5	Les Mousquetaires	PDG	21 min	Donnée secondaire	« L'interview intégrale de Thierry Cotillard sur RMC » YouTube, 21:02, 10 juillet, 2023. (Consulté le 22 Novembre 2023) https://www.youtube.com/watch?v=OD09Muc8Y_4&t=244s&ab_channel=RMC
F6	Carrefour	Directeur de magasin	1h32	Face-à-face	
F7	Carrefour	PDG	25 min	Donnée secondaire	« Les Français ont compris que les industriels n'étaient pas à leurs côtés » YouTube, 25:01. 29 août, 2023. (Consulté le 26 octobre 2023) https://www.youtube.com/watch?v=DnfTjiLPfHg&t=1s&ab_channel=franceinfo
F8	E. Leclerc	PDG	30 min	Donnée secondaire	« L'interview de Michel-Édouard Leclerc en intégralité » YouTube, 30:49. 29 septembre, 2023. (Consulté le 7 novembre 2023) https://www.youtube.com/watch?v=QHMwJL_qdq0&t=310s&ab_channel=BFMTV
F9	Lidl	PDG	42 min	Donnée secondaire	« Inflation: Michel Biero (Lidl) était l'invité de 22H Max » YouTube, 42:13, 5 septembre 2023, (Consulté le 22 Novembre 2023) https://www.youtube.com/watch?v=sg1ILts0iU4&ab_channel=BFMTV
F10	Martin Browsers	Directeur Logistique	1h37	Face-à-face	
F11	Non communiqué (PSL)	Responsable Sud-Ouest	1h47	Face-à-face	