



Plus de la moitié des exportateurs auraient déjà dépassé le seuil où la coopération exportateur importateur cesse d'être bénéfique. Lors d'une Masterclass animée par Jean-Christophe Gessler, vice-président de La Fabrique de l'Exportation, Claude Obadia, professeur en International Business à l'ESCE, dévoile la face cachée d'une relation trop souvent idéalisée.

Claude Obadia dévoile la face cachée de la coopération exportateur importateur

Jean-Christophe Gessler : Dans quel contexte académique vos recherches s'inscrivent-elles ?

CO : En France, la majorité des enseignements sur le commerce international privilégient une approche logistico-financière, héritée du XVII^e siècle. Dans la recherche, les choses ont évolué dans les années 1960, avec une thèse du MIT sur la performance export et ses déterminants, internes à l'entreprise ou liés à l'environnement, qui a trouvé son application dans les diagnostics export. Dans les années 1990, la recherche a commencé à regarder l'export avec le regard d'un manager, en étudiant la performance marché par marché. Puis, dans les années 2000, en intégrant le marketing relationnel, les chercheurs ont étudié les relations sociales entre exportateur et importateur, des relations établies le plus souvent sur le long terme, huit à dix ans en moyenne, et déterminantes pour le succès à l'international.

JCG : Comment définit-on la coopération ?

CO : Avec la confiance, la coopération est le principal pilier de la qualité d'une relation entre exportateur et importateur. Elle va plus loin que la simple collaboration : elle inclut une dimension positive d'esprit de coopération, de volontarisme et de participation continue. On peut la voir comme une norme relationnelle bilatérale, structurée par des attentes des deux parties sur le travail en commun, l'entraide et la contribution de chacun aux objectifs de l'autre. Les études qualitatives montrent aussi qu'elle implique

de poser les problèmes sur la table, d'en discuter franchement, chacun exprimant son point de vue sans passivité de l'une des deux parties.

JCG : Que nous apprennent vos recherches sur l'effet de la coopération sur la performance ?

CO : Ma première étude, en 2008, fondée sur une analyse statistique de données collectées auprès d'exportateurs, a confirmé que la coopération améliorait la qualité de la représentation, avec des résultats encore meilleurs en période difficile, par exemple pour relancer l'activité après une mauvaise année. La littérature considérait alors que la coopération avait un effet direct sur la performance export, en générant plus de ventes et de profits. Mais mon expérience de responsable export m'avait montré que ce n'était pas toujours vrai : certaines relations très coopératives, avec une confiance totale, voire amicales, ne faisaient pas décoller les ventes pour autant.

J'ai donc relancé un processus d'études sur plusieurs pays, et nous avons constaté en 2011 qu'il n'existait pas d'effet direct de la coopération sur la performance économique, mais que cet effet passait obligatoirement par la performance distributive de l'importateur, c'est-à-dire par l'effort humain et financier du distributeur. C'est la qualité de cet effort qui explique l'effet indirect de la coopération. En 2017, une nouvelle étude a montré que la coopération permettait aussi de limiter les comportements opportunistes, ces situations où un partenaire profite de la relation pour augmenter ses profits au détriment de l'autre, et qu'elle avait un effet direct sur la durée des relations : les relations coopératives durent plus longtemps.

JCG : Qu'est-ce qui vous a amené à vous intéresser au côté obscur de cette coopération ?

CO : En 1992, un article resté mythique dans la Harvard Business Review, écrit par le PDG de Caterpillar, décrivait une relation quasi fusionnelle entre l'exportateur et ses distributeurs indépendants, remontant parfois à plus de cent ans. Mais plusieurs années plus tard, Caterpillar a menacé de rompre ses contrats avec certains de ces distributeurs tant la situation s'était dégradée : le mythe s'est fissuré. Dans ce cas précis, la coopération était allée très loin, jusqu'à donner à Caterpillar un accès à tous les comptes de ses distributeurs et un droit de regard sur leurs successions familiales. Mon étude de 2011 avait déjà révélé un effet direct rémanent négatif de la coopération à certains niveaux, ce qui m'a incité à creuser davantage le sujet.

JCG : Dans quelles circonstances la coopération peut-elle avoir des effets négatifs ?

CO : Dans les années 2000, plusieurs travaux se sont penchés sur les effets cachés des relations sociales, notamment sur les dérives associées à la confiance : quand on fait confiance, on relâche naturellement le contrôle, ce qui ouvre la porte à des comportements contre-productifs ou opportunistes. Mon étude, appuyée sur des techniques statistiques pointues, a confirmé l'effet indirect de la coopération sur la

performance via l'effort du distributeur, mais a aussi montré, plus surprenant, que cet effet s'inversait avec l'augmentation du niveau de coopération : positif à des niveaux faibles à modérés, il devient nul à un certain seuil, puis franchement négatif à des niveaux élevés.

JCG : Comment des entreprises qui coopèrent en toute bonne foi en arrivent-elles à dégrader leurs performances ?

CO : Plusieurs explications se cumulent. D'abord, quand la relation d'affaires est bonne, on cherche à la préserver et on évite les conflits, ce qui pousse à mettre les problèmes sous le tapis, au détriment de la performance. Ensuite, à force de vouloir aider l'autre à atteindre ses objectifs, on finit parfois par sacrifier une partie des siens. Dans les relations établies de longue date, avec les mêmes équipes, s'installe aussi une tendance à la pensée unique et à la perte de sens critique, les points de vue divergents qui faisaient la richesse initiale de la relation ayant progressivement disparu.

Mais le problème essentiel que nous avons identifié reste la familiarité, le véritable ennemi numéro un des relations d'affaires export. Elle survient quand on ne fait plus vraiment la différence entre sa propre entreprise et celle du partenaire, jusqu'à donner des instructions comme si l'on était chez soi. Or, dans différents pays, l'un des sentiments les plus forts exprimés par les distributeurs interrogés reste leur besoin d'indépendance et de souveraineté : y porter atteinte par une familiarité excessive génère des réactions négatives, la principale cause de l'effet délétère observé à haut niveau de coopération. La trop grande promiscuité et les imbrications poussées réduisent, elles aussi, la performance. Dans nos échantillons, plus de la moitié des exportateurs étaient déjà allés trop loin dans cette voie et en subissaient les effets contre-productifs.