
CONFIANCE ET PRATIQUES DE RESEAU

Sébastien GEINDRE

Ecole Supérieure des Affaires
Laboratoire du CERAG
Université Pierre Mendès France
B.P. 47 Domaine Universitaire
38040 Grenoble CEDEX 9
France

Tel : ++ 33 (0) 4 76 96 21 67
Fax : ++33 (0) 4 76 54 60 68
Email : geindre@esa.upmf-grenoble.fr

Mots clés : réseaux stratégiques, confiance, méthodologie, réseautage

Introduction

L'intensification de la concurrence, notamment du fait de l'ouverture des marchés, la rapidité des évolutions technologiques, l'accélération de la circulation des informations sont des facteurs couramment évoqués pour expliquer le développement des formes réticulaires (MILES et SNOW, 1986, POWELL, 1987, POWELL, 1990).

L'industrie lunetière présente de nombreuses caractéristiques qui laissent supposer que les pratiques de réseau sont importantes. En effet, le marché de la lunette est très concurrentiel du fait de l'entrée de nombreux nouveaux concurrents (asiatiques notamment) ; il s'agit d'une industrie où les effets de mode provoquent des changements rapides et fréquents dans les goûts des consommateurs et ainsi imposent aux fabricants une grande réactivité. De plus, l'industrie française est largement concentrée sur trois zones géographiques principales (l'Ain, le Jura et la Région Parisienne).

Dans ce cadre là, nous étudions le regroupement d'une quarantaine d'entreprises jurassiennes de ce secteur autour d'un syndicat professionnel et d'une association dont le but est de coordonner certaines activités communes. Notre objectif est de mieux comprendre comment fonctionne cette organisation qui regroupe à la fois des entreprises de taille diverse (de 3 à 900 salariés), d'activités complémentaires et/ou concurrentes. Nous nous intéressons plus particulièrement au rôle de la confiance comme mode de coordination et à son influence sur le réseautage des entreprises, c'est-à-dire à la manière dont les relations se construisent et sont utilisées.

Nous proposons dans un premier temps de revenir sur le concept de réseau. Nous constatons que ce corpus théorique est toujours en construction. Nous mettons en évidence l'importance de la confiance dans les relations de réseau. Selon nous, cette confiance est la spécificité des relations réticulaires qui leur confère les avantages qu'on veut bien leur reconnaître (POULIN et al., 1994). Les développements théoriques sur la confiance sont présentés dans une deuxième partie.

Dans une troisième partie, nous justifions notre choix pour un réseau complet plutôt qu'un réseau égo-centré. Nous utilisons notamment les préceptes méthodologiques de l'analyse structurale utilisée en sociologie pour cadrer notre objet d'étude. Cette approche méthodologique permet, selon nous, à la fois de répondre aux limites imposées par la recherche (en termes de temps, de moyens) et de conserver un objet d'étude qui correspond aux exigences de la recherche entreprise. Nous revenons, ensuite, sur les caractéristiques de l'industrie lunetière française et présentons plus en détail le syndicat des Lunetiers du Jura.

Nous constatons que ce syndicat n'est pas un réseau dans son ensemble puisqu'il n'existe pas de confiance généralisée entre les membres, mais qu'il présente, en son sein, un certain nombre de relations qui correspondent aux canons théoriques que nous présentons.

Nous mettons, finalement, en évidence, qu'il n'existe pas une seule forme de confiance entre les différents membres, mais que coexistent des formes de « confiance calculée » et de « confiance a priori » et que celles-ci tendent à déboucher sur des formes de coopérations différentes. Nous parlerons, d'une part, de « réseautage calculé » (dans la mesure où la coopération est la conséquence de la prise de conscience d'un intérêt collectif, la confiance n'est alors qu'une conséquence de la relation) et d'autre part nous soulignerons la possibilité d'un « réseautage d'amitié » fondé sur une

confiance a priori entre les acteurs ; la confiance existant ici avant la genèse de la relation.

1. Les évolutions des acceptations du concept de réseau

Nous retenons trois phases dans le développement du concept de réseau. Premièrement, l'approche de l'économie standard qui ne reconnaît pas cette forme d'organisation des relations (jusque dans les années 70). Deuxièmement, au vue de l'existence d'un grand nombre de relations échappant aux logiques de marché pur et de hiérarchie pure, l'économie néo-institutionnaliste propose une explication où le réseau se situe entre marché et hiérarchie (jusque dans les années 80). Troisièmement, les réseaux sont reconnus comme une forme propre d'organisation des relations, différente du marché et de la hiérarchie, coordonnée par la confiance.

1.1. Le réseau selon la théorie standard

Bien qu'elle ait existé de tout temps, la collaboration n'est devenue que récemment un objet d'étude. Jusqu'au début des années 80, on avait tendance à y voir, notamment aux Etats-Unis, une menace aux mécanismes de marché (JOFFRE et KOENIG, 1992).

En effet, selon la théorie standard, les firmes ne sont que des « boîtes noires » matérialisant une fonction de production et ayant un rôle d'offreur ou de demandeur sur les marchés, l'équilibre de ces marchés se déterminant par le prix. L'entreprise est un acteur rationnel, parfaitement informé, un centre de décision autonome, dont l'objectif est de maximiser son profit. En théorie donc, ce système tend à valoriser des actions personnelles, parfois opportunistes permettant de prendre l'ascendant sur les autres concurrents. Chaque acteur poursuit un but personnel et intervient dans son propre intérêt, il n'y a donc pas de coopération possible (s'il y a entente entre les acteurs, nous tombons dans un système de type oligopolistique ou monopolistique). En conséquence, les réseaux ne peuvent pas exister au sein du « prisme théorique » du paradigme standard, ni en théorie, ni en pratique (lois anti-trust). L'existence des réseaux (bien que réelle) n'est pas prise en compte dans ce paradigme économique.

1.2. Le réseau : entre marché et hiérarchie

Après avoir été nié, le réseau a ensuite été considéré comme une forme transitoire, instable et vouée à évoluer vers une des formes stables que sont le marché et la hiérarchie (WILLIAMSON, 1975). Cette théorisation, pourtant, ne résiste pas à l'épreuve des faits. La multiplication des accords de partenariats, le développement de relations à long terme, l'existence d'ententes formelles et informelles existant entre les entreprises, l'importance quantitative et qualitative des recherches conduites sur ces thématiques¹, sont autant d'arguments qui soulignent l'importance, mais aussi la pérennité de ces formes d'organisations.

La première vraie tentative d'explication fournie en management stratégique incombe à THORELLI (1986). Il introduit le concept de réseau stratégique qu'il définit comme « *deux organisations impliquées dans des relations à long terme [...] qui du fait de l'intensité de leur interaction, constituent un sous ensemble d'un marché* ». Ces relations d'échanges impliquent des rapports de pouvoir, d'influence et exigent une

¹ voir la revue des thèses en management stratégique sur les thèmes liés à la coopération (PATUREL 1998)

confiance réciproque entre acteurs. Dans ce cadre, le réseau est présentée comme un système politique (au sens de *gouvernance*, de mode de coordination et de contrôle des relations) situé entre le marché et la hiérarchie. Selon cette approche, le réseau n'est pas encore considéré comme un système d'organisation des relations à part entière. Cependant, l'auteur note que la confiance occupe un rôle central dans ce type d'organisation « à part » ; elle est une conséquence de la construction de la relation. Le réseau devient donc progressivement une forme de coordination hybride (POWELL, 1987). Il s'inscrit dans une logique bipolaire, avec d'un côté du continuum, la hiérarchie, entreprise complètement intégrée, degré maximal d'organisation où toutes les transactions se font à l'intérieur d'une même structure et, d'autre part, le marché, degré zéro de l'organisation, où les transactions se font par contrat instantané entre individus ou entreprises non reliées. Cette conception du réseau laisse peser des doutes quant à sa viabilité (POWELL, 1987). Le choix alternatif, marché ou hiérarchie, se fait par comparaison des coûts de transaction et des coûts d'organisation. La forme intermédiaire étant une organisation temporaire des relations. Rapidement, pourtant cette conception de la coopération a été dépassée. Il en résulte que la coopération peut se justifier au travers d'une troisième forme de coordination. Les travaux pionniers de RICHARDSON (1972), puis ceux de BRADACH et ECCLES (1989) et de POWELL (1990) s'inscrivent dans cette réflexion.

1.3. Le réseau : une structure gouvernée par la confiance

RICHARDSON distingue les activités économiques (au sens très large) en deux catégories : les activités similaires et complémentaires. Selon l'auteur, il existe trois mécanismes de coordination de ces activités : la direction (organisation), le marché (prix) et la coopération (concertation). « *La coordination est achevée à travers la coopération quand deux ou plusieurs organisations indépendantes s'entendent pour élaborer leurs plans à l'avance* »².

Cette analyse ne mentionne pas explicitement la confiance comme mécanisme de coordination des échanges, mais propose d'établir le débat sur l'organisation des relations interentreprises avec un nouvel angle d'approche ; l'auteur refuse la dichotomie habituelle et considère la coopération comme un objet d'étude pertinent dans la triple distinction marché/coopération/firme (RAVIX, 1990). Toutefois, les mécanismes restent exclusifs et les modalités coopératives restent imprécises « *les contreparties institutionnelles de cette forme de coordination sont des relations de coopération et d'affiliation complexes que les formulations théoriques tendent trop souvent à ignorer* » (RICHARDSON, 1972). Cette conception est donc un apport essentiel qui met en évidence l'existence d'un troisième mode de coordination des relations interentreprises sans pour autant préciser ses modalités et ses mécanismes.

Les apports de BRADACH et ECCLES (1989) sont doubles. Premièrement, ils introduisent la confiance comme mécanisme de coordination, au même titre que le prix ou l'autorité. Deuxièmement, ils soulignent le fait que les mécanismes de coordination ne sont pas purs, mais qu'au contraire, ils sont pluriels : « *les combinaisons des mécanismes de contrôle discutées dans [cet] article, ont été caractérisés comme*

² Bien que cet article soit très antérieur aux travaux de THORELLI, celui-ci nous semble beaucoup plus proche du débat actuel. En effet, ces deux articles s'inscrivent dans des logiques différentes (THORELLI ne fait d'ailleurs pas référence à RICHARDSON dans son article). Pour THORELLI, le réseau est entre le marché et la hiérarchie. Pour RICHARDSON, la coopération est bien une forme de coordination à part.

enchevêtrés, encastrés, entrelacés, juxtaposés et nichés »³. POWELL (1990), après avoir considéré les organisations réticulaires comme des formes d'organisation hybrides, revient sur sa réflexion de 1987⁴. La forme réticulaire « *n'est ni une transaction de marché, ni une structure de gestion hiérarchique, mais un mode d'échange distinct, différent avec sa propre logique* ». Concernant l'allocation de ressources dans les réseaux, « *les transactions n'apparaissent pas à travers des échanges discontinus ou par une autorité administrative, mais à travers des réseaux d'individus engagés dans des actions mutuelles, réciproques, préférentielles* » (voir tableau n°1). Le réseau favorise l'apprentissage et l'échange d'information. Il représente un modèle viable d'organisation économique.

Tableau n° 1 : les mécanismes de coordination des relations interentreprises

Mécanismes de coordination	Marché	Hiérarchie	Réseau
Base normative	Contrat	relation d'emploi	forces complémentaires
Moyens de communication	Prix	Routines	Relations
Méthodes de résolutions des conflits	Procès (la loi)	autorité administrative supervision	norme de réciprocité réputation
préférences des acteurs / choix	Indépendance	dépendance	Interdépendance

adapté de POWELL p. 300

Un réseau est donc une forme d'organisation entre entreprises dont la coordination et le contrôle sont assurés par une confiance partagée entre les acteurs. Ainsi, nous pouvons reprendre les termes de BARONCHELLI et FROEHLICHER (1998) : « *La coopération interentreprises aura su contribuer à brouiller les pistes et imposer des refontes successives. Elle se situe "entre marché et hiérarchie" puis "au-delà du marché et de la hiérarchie". En définitive, elle n'est "ni marché, ni hiérarchie" mais fondée sur la forme "réseau".* »

Le prix cordonne le marché. L'autorité s'exerce au sein de la hiérarchie. La confiance permet d'organiser le réseau. Ces trois affirmations sont en fait des caricatures de la réalité. De nombreux développements théoriques montrent qu'il y a souvent mixité des mécanismes. Il existe des éléments *clandestins*, cachés des autres types de formes : « *Passer d'une représentation exclusive et bipolaire des organisations gouvernées par les marchés ou la hiérarchie à une représentation triangulaire, marchés, hiérarchie et réseaux, enchevêtrée, c'est accepter la complexité stratégique et organisationnelle* » (BARONCHELLI et FROEHLICHER, 1998).

Ainsi, à la suite des travaux de RICHARDSON et à l'instar de BIDAULT et JARILLO (1995), nous reprenons les thèses de BRADACCH et ECCLES (1989) et POWELL (1990)

³ « (...) overlapping, embedded, intertwined, juxtaposed, and nested. » p. 116

⁴ « although I was earlier of the view that non market, non hierarchical forms represent hybrid modes (POWELL 1987) I now find that this mixed mode or intermediate notion is not particularly helpful. It is historically inaccurate, overly static and it detracts from our ability to explain many forms of collaboration that are viable means of exchange »

selon lesquelles il existe trois façons de cordonner l'activité économique, le prix, l'autorité et la confiance. Nous considérons ainsi que la confiance n'est pas un intermédiaire entre prix et autorité. De plus, ces trois mécanismes sont des idéaux types qui se confondent parfois dans la réalité. Les relations de réseau ne sont pas coordonnées exclusivement par la confiance, des éléments clandestins des deux autres formes de coordination peuvent cohabiter.

Un réseau est donc une forme d'organisation entre entreprises dont la coordination et le contrôle sont principalement assurés par la confiance partagée entre acteurs et dont l'objectif est de coopérer.

2. La confiance comme mode de coordination principal des relations de réseau

Le concept de confiance retient une attention grandissante de la part des chercheurs en Sciences de Gestion (BIDAULT et al., 1995, FUKUYAMA, 1995, numéro spécial de la revue Sciences de Gestion, 1998, numéro spécial de la revue Academy of Management Review, 1998).

Nous revenons dans une première partie sur les éléments constitutifs de la confiance. Nous présentons ensuite deux processus de construction d'une relation de réseau, en présentant le rôle de la confiance dans la mise en route de la coopération.

2.1. Les composants de la confiance

MAYER et al. (1995) mettent en avant, dans leur définition de la confiance⁵, l'acceptation de la part du *trustor* (celui qui fait confiance) de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, le *trustee* (celui à qui on accorde sa confiance). La décision de faire confiance implique pour le chef d'entreprise-trustor, de se mettre dans une situation de vulnérabilité et implique une prise de risque. Du point de vue du dirigeant, la confiance consiste à accepter de se rendre vulnérable aux opinions de ses pairs (BAILLETTE, 1998). Il s'agit d'une décision motivée par l'espérance que ces derniers agiront en un sens positif pour le trustor. Parallèlement, cela implique que le trustee ait le désir et la capacité d'agir pour le trustor et suppose que ce dernier perçoive ses motivations (les gens à qui on fait confiance agissent comme on l'attend en l'absence de surveillance). Cette approche souligne, de plus, que l'action attendue est importante pour le trustor.

MAYER et al. (1995) proposent un modèle de la confiance organisé autour de trois pôles : la capacité (*ability*), la bienveillance (*benevolence*) et l'intégrité (*integrity*). La capacité regroupe l'ensemble des aptitudes et des compétences que le trustor attribue au trustee (ce qui inclut les notions de compétences, d'expertise). Il y a bienveillance de la part du trustee si celui-ci manifeste des dispositions positives à l'égard du trustor, en dehors de son propre intérêt. L'intégrité fait référence aux qualités de caractère que le trustor reconnaît au trustee (honnêteté, capacité à tenir ses promesses, discrétion, ouverture d'esprit, fidélité) ; il s'agit d'une dimension éthique de la confiance.

BAILLETTE (1998), compte tenu de la proximité d'acceptation des pôles bienveillance et intégrité, associe ces deux composantes et définit ainsi la dimension morale de la

⁵ « Trust is the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectations that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party » (MAYER et al., 1995)

confiance, tout en conservant la spécificité du pôle capacité. Cette distinction rejoint celle établie par BIDAULT et JARILLO (1995) qui retiennent deux dimensions de la confiance :

- la dimension « morale » du sujet (ou trustee), c'est-à-dire les éléments lui permettant d'avoir un comportement positif vis-à-vis d'autrui ;
- la dimension « technique », c'est-à-dire les qualités relatives à la formation du sujet, à ses connaissances, à ses expériences en matière professionnelle, etc.

La construction d'une relation de confiance se réalise dans la durée. Lorsqu'un acteur prend la décision de faire confiance, celui-ci doit avoir connaissance à la fois des dispositions morales et techniques du trustee potentiel. Si ce n'est le cas, le trustor va donc chercher à jauger cette connaissance ou à construire des dispositions favorables à son établissement. Nous retenons deux processus de construction de la relation de confiance, une approche par le calcul où l'intérêt des parties prenantes sera à l'origine de la construction de la relation et une approche sociale où la confiance est donnée par le tissu social au sein duquel s'intègrent les acteurs.

Nous rejoignons donc les approches de BIDAULT (1998) et ALLOUCHE et AMMAN (1998) qui distinguent deux cas. Soit, faire confiance fait parti d'un processus de construction de la relation qui doit déboucher sur une réduction des coûts de la relation ; la confiance est alors exogène à la genèse de la transaction. Soit, la relation existe parce qu'il y a confiance *ex ante* entre les acteurs (la confiance est endogène à la genèse de la transaction). Au vue de nos analyses des relations de coopération au sein des Lunetiers du Jura, nous constatons que ces deux conceptions de la confiance existent et conduisent à des pratiques différentes de réseau.

2.2. La confiance fondée sur le calcul (processus de construction)

Dans le cas où la confiance est calculée et objectivée comme réducteur de coûts de transaction ou d'agence, elle peut se définir comme un réducteur de risque (risque d'opportunisme du trustee), une garantie face à l'incomplétude des contrats. La démonstration de JARILLO (1988) s'inscrit dans ce schéma de raisonnement.

Soit une firme face au choix de faire ou de faire-faire une activité donnée, celle-ci doit comparer le coût d'internalisation (CI), au coût d'achat (CA). Ce CA étant majoré d'un coût de transaction (CT). La décision finale d'intégration ou d'externalisation se prenant par comparaison du CI au CA majoré du CT. Si une entreprise se trouve dans une situation où $CA + CT > CI$, alors le choix de l'internalisation est le plus judicieux. Or si le dirigeant de l'entreprise est capable de réduire le CT de telle manière à ce que $CA + CT < CI$, alors le dirigeant n'aura plus intérêt à intégrer cette activité⁶. C'est là que réside, selon JARILLO, la source essentielle d'efficacité de la forme réseau par rapport aux firmes intégrées qui, subissant d'importants coûts de transaction, ne peuvent bénéficier de compétences externes. Ainsi, un mode « hybride d'organisation » s'intercale entre le marché et la hiérarchie lorsque les firmes prennent en compte les externalités, c'est à dire les effets induits par le comportement de leurs partenaires (GUILHON, GIANFALDONI, 1991).

Pour réduire les coûts de transaction, le dirigeant doit diminuer les coûts de recherche, limiter les risques d'opportunisme, et pour cela réduire l'incertitude. Ceci

⁶ Pour WILLIAMSON, la reconnaissance d'une telle possibilité, i.e. la reconnaissance de la stabilité des formes « intermédiaires », ne date que de 1991

implique d'assurer les conditions de répétition de la transaction, en favorisant un allongement de la relation, en développant **une situation de confiance**. Ainsi, les coûts *ex ante* de recherche diminuent, le recours à des contrats très précis se limite, les risques de désajustement *ex post* sont plus faibles. Le réseau, selon l'approche transactionnaliste, est l'ensemble des contrats issus d'une firme et dont les coûts de transaction ont été réduits à un point tel qu'en dehors d'un effort du dirigeant, ces relations devraient être internalisées. Dans cette situation, le réseau est un état des lieux (ex post) des relations contractuelles, à un instant donné. La théorie des coûts de transaction repose sur l'hypothèse que les individus sont opportunistes, au sens où leurs actions sont inspirées l'égoïsme. Faire confiance peut permettre de réduire les coûts de transaction ; la confiance est ainsi le fruit d'un calcul rationnel (*calculative trust* pour WILLIAMSON, 1993). Il pallie l'incomplétude des contrats : « *la confiance, dans cette perspective, est le résultat de l'interaction entre les acteurs économiques. Elle n'est pas nécessaire pour expliquer la genèse de la transaction, mais elle peut-être générée au cours de la transaction* » (BIDAULT, 1998).

Cette conception de la confiance ne se trouve d'ailleurs pas en opposition avec le postulat proposé dans la partie 1. Le réseau, selon JARILLO, est bien l'ensemble des liens où la confiance est le mode de coordination principal. Cette conception de la confiance est largement adoptée dans la littérature sur les alliances, les réseaux et les coopérations au sens large (LARSON, 1992, MOSS KANTER, 1994) et correspond à de nombreux cas de figure dans les faits.

2.3. La confiance socialement donnée (processus de construction)

La seconde conception de la confiance est celle défendue par BIDAULT et JARILLO (1995), ALLOUCHE J. et AMANN B. (1998) qui la présentent comme endogène au processus de création des relations. Elle peut être vue, à la fois, comme la base et comme le résultat de la transaction (BIDAULT, 1998). Elle se rapproche du concept de *personal trust* défini par WILLIAMSON (1993) c'est-à-dire dans les situations où l'intérêt ou le calcul sont marginaux (ex : liens familiaux, amour, etc.). Le *personal trust* ne caractérise donc pas des relations entre acteurs économiques. Le cadre de la confiance a priori défini par WILLIAMSON est donc très restrictif.

FUKUYAMA (1995) et BIDAULT (1998) mettent en évidence l'importance du tissu social comme base de la confiance dans les relations inter-organisationnelles. Dans ce cadre, la confiance n'est pas calculée dans l'abstrait, mais donnée dans le contexte social : « *On peut alors renverser la logique économique traditionnelle qui fait de la confiance le résultat des transactions passées. Elle est une condition préalable aux relations d'affaires* » (BIDAULT, 1998).

Selon cette approche, la capacité à coopérer est donc en partie déterminée par la qualité du tissu social au sein duquel les acteurs évoluent et de leur capital social⁷. Il est une portion du capital humain relative à la capacité des individus à s'associer les uns avec les autres. Ceci dépend des normes et des valeurs partagées par la communauté, mais aussi de la disposition des individus à subordonner leurs intérêts à ceux de groupes plus larges (FUKUYAMA, 1995). Par conséquent, la confiance et la capacité à faire confiance vont donc dépendre des codes et des normes d'une société donnée « *La confiance est l'attente qui naît, au sein d'une communauté, d'un comportement*

⁷ « *Le capital social est la capacité de travailler ensemble à des fins communes au sein de groupes et des organisations qui forment la société civile* » (COLEMAN, 1988).

régulier, honnête et coopératif, fondée sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté » (FUKUYAMA, 1995).

Cette approche de la confiance a priori, antécédente à la genèse de la relation de coopération est notamment défendue par les conventionnalistes (voir GOMEZ 1994, 1997). Dans ce cadre, l'incertitude liée à la collaboration ne peut être qu'imparfaitement appréhendée par les contrats. Les comportements de chacun s'inscrivent dans une habitude de fonctionnement. La confiance existe a priori et chacun peut l'utiliser pour satisfaire son propre intérêt. Cette confiance n'est pas donnée sans garantie ni limite. Elle est soumise à un certain nombre de règles implicites. *« la confiance est offerte aux individus et aux organisations sous l'hypothèse qu'ils vont se conformer aux comportements acceptables de la communauté. Elle est donc dépendante des codes et de conventions »*. Pour engager les transactions, *« on s'appuie sur des conventions sociales qui nous indiquent quand tel type de transaction est acceptable, en fonction de l'observation par le partenaire des normes de comportement conventionnellement admises (BIDAULT, 1998)*. Utiliser la confiance a priori pour coopérer et organiser les relations entre entreprises, c'est accepter une convention et donc la renforcer. Le non respect des règles conduit, soit à une modification de la convention de départ, soit à l'exclusion du "hors la loi". C'est l'expérience et le comportement mimétique des acteurs qui font évoluer les conventions.

Cette conception de la confiance est moins déterministe qu'il n'y paraît. Elle n'exclue aucunement des comportements coopératifs en dehors des groupes au sein desquels il existe un fort degré de confiance a priori. La coopération et le réseautage peuvent parfaitement résulter d'un contrat volontaire entre des individus qui ont calculé rationnellement que la coopération sert leur intérêt à long terme. Dans cette optique, la confiance n'existe pas nécessairement avant la coopération : *« l'intérêt ajouté à des mécanismes juridiques tels que le contrat, peut compenser un déficit de confiance et permettre à des inconnus de créer conjointement un organisation qui travaillera à des fins communes »*. (FUKUYAMA, 1995).

Notre objectif est donc, à travers l'étude d'un réseau de voir quel type de confiance coordonne l'activité de coopération. Nous chercherons ainsi à comprendre comment se construit le relation de réseau entre les différents acteurs et à voir si celle-ci sur un développement unique.

3. Le choix d'étudier un réseau de l'industrie lunetière

L'étude des réseaux pose systématiquement un problème d'ordre méthodologique au chercheur. Il n'existe pas de consensus sur une définition ou sur une conceptualisation précise et généralement acceptée du réseau en management stratégique. Les divers cadres théoriques d'analyse, les nombreuses références extérieures au champ des Sciences de gestion, et de manière plus générale, aux Sciences Sociales, la proximité avec d'autres concepts (alliances, partenariat), les envolées sémantiques (organisation virtuelle, organisation imaginaire, organisation creuse, constellation, etc.), mais surtout la difficulté à identifier une réalité ontologique du réseau du fait du caractère souvent informel des échanges, de la difficulté à définir et identifier des relations de confiance, sont autant d'agents complexifiants pour leur étude.

Dans cette partie, nous revenons sur le choix du type de réseau à étudier (complet ou centré) (DEGENNE et FORCE, 1994) et sur l'intérêt de travailler avec les acteurs d'un réseau de l'industrie lunetière. Nous présentons succinctement notre approche méthodologique.

3.1. Réseau complet vs réseau centré

En partant du principe qu'une entreprise n'est pas une « île isolée », mais un acteur impliqué, de fait, dans des relations de réseau (HAKANSSON, 1982), le chercheur est confronté à un choix quant aux limites de son champ d'investigations. Deux grandes approches méthodologiques sont généralement utilisées pour étudier les réseaux en management stratégique : soit le chercheur étudie un réseau complet (*total network* ou *whole network*), soit l'étude porte sur un réseau centré (*ego network*). Dans le premier cas, il s'agit d'étudier un ensemble de liens prédéfinies entre un nombre d'acteurs connus à l'avance (les nœuds du réseau). GOMES CASSERES (1994) étudie les réseaux d'alliances à l'intérieur du secteur de l'informatique. Ainsi les nœuds sont connus à l'avance (les grandes entreprises du secteur) et les liens sont définis (les alliances). Dans le second cas, le chercheur part d'un acteur donné et recompose son réseau. LARSON (1992) s'intéresse à la construction de relations partenariales de quatre firmes entrepreneuriales. GEINDRE (1998) étudie l'influence du profil de dirigeant sur l'utilisation des relations de réseau à partir de trois entreprises. Il s'agit dans ces cas d'étudier le réseau d'une entreprise focale (et pas forcément d'une entreprise-réseau).

En fait, chaque approche présente un certain nombre d'avantages et d'inconvénients (voir BORCH et ARTHUR, 1995, JOHANNISSON et MONSTED, 1997, MONSTED, 1995 pour une réflexion méthodologique sur la recherche sur les réseaux).

Le choix d'étudier un réseau complet permet de poser *ex ante* la nature des liens et des nœuds du réseau. cette approche facilite donc le démarrage de la recherche, et éventuellement l'utilisation d'une approche quantitative et « objective » du réseau. Malheureusement, elle limite l'analyse des relations informelles et la prise en compte de la dimension sociale du réseau. De plus, cette approche ne prend pas en compte l'aspect dynamique des relations de réseau (BORCH et ARTHUR, 1995). Cette approche apparaît donc mal adaptée pour mesurer la confiance.

Partir d'une entreprise donnée et recomposer son réseau permet au contraire une investigation en profondeur (étude de cas, entretiens) permettant la mise au jour des relations de confiance, la prise en compte des relations informelles, de l'histoire de la relation. Par contre, cette approche rend difficile l'évaluation de l'ensemble des relations et pose problème pour dissocier confiance individuelle et confiance organisationnelle (OLIVER et LIEBESKIND, 1997, NEUVILLE, 1998). Souvent, l'analyse ne se résume qu'à l'étude d'une somme de relations dyadiques, plus qu'à l'ensemble des relations du réseau (LARSON, 1992).

3.2. L'analyse structurale

La sociologie et, notamment l'approche structurale, offre un compromis méthodologique intéressant, qui nous paraît adaptable aux problématiques du management stratégique. Dans ce cadre, le réseau se définit comme un type spécifique de relations liant un ensemble (*set*) défini de personnes, objets ou événements SZARKA (1990). L'analyse structurale des réseaux (DEGENNE et FORCE, 1994, LAZEGA, 1994, LAZEGA, 1998) part de l'observation de relations spécifiques et de l'absence de ce type

de relation entre les membres d'un ensemble social limité. A partir de ces observations, l'analyste cherche à reconstituer un système de relations et à décrire l'influence de ce système sur le comportement de ses membres (LAZEGA, 1998). L'approche structurale pose les limites du réseau, a priori, et ensuite implique de focaliser la recherche sur les relations réellement pertinentes pour le chercheur.

Pour cela, il faut donc, au départ, dégager une variable qui mette en relation tous les acteurs du système social que l'on étudie (c'est-à-dire établir un critère, a priori, d'appartenance au réseau que l'on souhaite étudier). Il s'agit là de la première démarche que le chercheur doit entreprendre (dans notre cas, il s'agit de l'appartenance au Syndicat des Lunetiers du Jura, point sur lequel nous reviendrons dans la partie suivante). Ainsi, il s'agit bien d'étudier une structure limitée. Ensuite, une fois le cadre des acteurs défini, le chercheur établit théoriquement la spécificité des relations qu'il souhaite effectivement étudier (dans le cas d'un réseau d'entreprises, il s'agit du mécanisme principal de coordination des relations : la confiance). « *La question de savoir quels liens spécifiques entre acteurs produisent la structure relationnelle qui nous intéresse est une question théorique plutôt que méthodologique* » (LAZEGA, 1998). Ainsi, nous avons dû chercher un ensemble de relations entre un nombre d'acteurs finis où, a priori, la confiance permettait de coordonner des actions de coopération.

Cette approche retient donc à la fois des éléments du réseau complet (les limites du réseau sont posés *ex ante*) et du réseau centré (le chercheur doit reconstruire la structure du réseau) Imposer des limites a priori à un réseau est évidemment un choix méthodologique non exempt de biais car « *La difficulté provient de ce qu'un réseau social n'a pas de frontières naturelles* » (DEGENNE et FORCE, 1994). Pourtant cette approche nous semble être la plus satisfaisante. Pour OLIVER et LIEBESKIND (1997) cette approche favorise une meilleure compréhension⁸. De plus, les caractéristiques de notre terrain de recherche facilitent cette approche dans la mesure où les différents acteurs sont géographiquement concentrés, partagent une histoire commune, ont un même *background* culturel et travaillent dans un même secteur.

3.3. Le choix de l'industrie lunetière

L'industrie lunetière est un secteur pertinent pour la recherche sur les relations de réseau dans la mesure où celui-ci présente les caractéristiques généralement requises dans la littérature comme conduisant à la mise en place de telles relations (MILES et SNOW, 1986, POWELL, 1987, 1990). Il s'agit d'un secteur où la demande des consommateurs est très changeante (effets de mode), le renouvellement des collections impose une grande flexibilité de production. Les innovations technologiques (utilisation du titane, des alliages à mémoire de forme) imposent des réflexions et des actions communes (partage des coûts et des risques). L'émergence des nouveaux concurrents étrangers, le développement des distributeurs conduisent les acteurs français et notamment moréziens à des rapprochements.

« les actions sont collectives, consensuelles, ce qui intéresse les industriels français de Morez, intéresse les industriels français d'Oyonnax. (...) Ils travaillent sur les mêmes produits, les mêmes marchés, leurs concurrents, ce n'est pas tellement la société X d'Oyonnax et la société Y de Morez, ce sont les italiens qui sont leaders mondiaux et le sud

⁸ « (...) *understanding the effectiveness of network structures in any given context can be greatly enhanced if the entire network structure were analyzed, rather than just egocentric networks* » (p. 100)

est asiatique qui inonde le marché. Les concurrents, ils sont là. Au contraire, il faut unir ces forces pour perdurer face à cette concurrence là. C'est une évidence. »

Dans ce contexte, les entreprises doivent être capables de produire des gammes de produits complètes (métal + plastique), originales (importance accrue du design), le plus rapidement possible (gestion des flux). Les effets de mode, l'intensification de la concurrence internationale, la recherche permanente d'innovation dans les matériaux, les process de production, le design ont conduit les entreprises à développer des stratégies coopératives locales intenses. La logique de réseau organisé le long d'une filière complète permet de répondre, de faire face et même de contrer la concurrence internationale.

3.4. Le Syndicat des Lunetiers du Jura

Le bassin de Morez est le creuset historique de la production de lunettes en métal en France et dans le monde. La France est aujourd'hui au sixième rang de la production mondiale. La région de Morez compte toujours pour 61.2% du total des effectifs français de la lunetterie (2841 emplois directs en 1997) et son chiffre d'affaires global est de 1406 MF soit 50% du total français de la branche lunetterie et cette production est exportée à plus de 70%⁹. Une centaine d'entreprises composent ce tissu industriel (et compte pour environ 4000 emplois si on inclut tous les maillons de la filière). Ces structures sont de petite ou moyenne taille (à quelques exceptions près) et sont réparties tout le long de la filière lunetière (décolleteurs spécialisés, fournisseurs de machines spécifiques à l'industrie de la lunette, fabricants, concepteurs-designers, opérateurs de traitement de surface, polisseurs). Elles sont, par conséquent, à la fois, complémentaires et/ou concurrentes.

Le tissu industriel morézien présente les caractéristiques d'un district Marshallien selon les critères de GAROFOLDI (1992) : forte concentration d'entreprises de petite et moyenne taille sans réel leader, forte spécialisation et division du travail, maîtrise d'un même métier -la lunette en métal-. L'industrie morézienne représente une part importante de la production nationale de lunettes.

Créé en 1925, la chambre syndicale des fabricants de lunetterie de Morez devient en 1992 « les lunetiers du Jura ». Cette organisation est composée d'une quarantaine d'entreprises. ce réseau est organisé autour de la chambre syndicale professionnelle et d'une association, ALUTECH, dont le rôle est de coordonner les projets d'innovation technologiques ou organisationnelles (mise en place d'une démarche qualité, amélioration de la gestion des flux entre les acteurs de la filière) communes à un maximum d'entreprises. Son rôle est de dynamiser l'industrie locale, renforcer son potentiel concurrentiel et renforcer l'image des membres. Les lunetiers du Jura regroupent des acteurs de l'ensemble de la filière. Chaque entreprise paie une cotisation proportionnelle au montant de son CA (par tranche). Les décisions sont prises sur le principe « d'une entreprise, une voix ».

« Aujourd'hui on a tous les maillons de la filière dans le syndicat. L'adhésion est volontaire, la cotisation est fonction du CA, c'est une sorte de mutualisation. (...) ce qui fait que les grosses paient pour les petites. »

⁹ Source : GIFO. Les différents chiffres fournis dans cette partie sont diffusés par le Groupement des Industries Françaises de l'Optique (chiffres 1997).

Les coopérations entre les différents acteurs de la filière regroupés au sein du syndicat sont de natures diverses. A l'origine, l'objectif était défensif, c'est-à-dire que les fabricants de montures se sont regroupés pour avoir un pouvoir renforcé vis-à-vis de leurs sous-traitants. A l'origine, seuls les fabricants avaient le droit de faire partie du syndicat. Traiteurs de surface et fabricants de composants étaient exclus, non seulement du syndicat, mais aussi interdits de salons professionnels. Les évolutions de la concurrence internationale ont conduit la profession à repenser les opportunités et les menaces de leur environnement. Aujourd'hui, et bien que certaines sociétés proposent des produits concurrents, la logique coopérative a, en apparence, surpassé la logique concurrentielle entre les entreprises adhérentes. En tant que structure collective, les Lunetiers du Jura organisent toutes actions susceptibles de renforcer la compétitivité d'un maximum de membre du réseau (mise en place d'une certification de filière, création d'un label, organisation d'un concours de design international, etc.). La coopération la plus intense et la plus formalisée se situe dans la R&D et au niveau de la production, dans le cadre d'ALUTECH.

« Les ententes sur la recherche fonctionnent très bien parce qu'il a été admis que cela soit formalisé, (...) puisqu'à l'origine les gens ont décidé de créer une association pour faire de la R&D. Donc on accepte parfaitement que les thèmes soient définies en commun et que des prestataires de service fassent les études, que les groupes suivent les études, qu'il y ait des échanges d'informations, des comptes-rendus, puis le transfert en entreprise (...) Là, il y a une vraie coopération de fait.

Ces coopérations se basent donc a priori sur une confiance mutuelle, confiance dans les responsables des entreprises, mais aussi dans le fonctionnement même du réseau.

« Les commissions fonctionnent (...) avec des gens comme Y, qui comme son père, sont des gens qui croient au collectif, qui pensent qu'il n'y pas d'ingérence, mais que c'est un environnement [le syndicat, NDLA] qui aide, qui sensibilise, qui fait avancer, qui fait gagner du temps. »

3.5. l'approche terrain

La première phase de notre démarche méthodologique a donc consisté à choisir une organisation présentant, a priori, les caractéristiques d'un réseau, c'est-à-dire un ensemble de relations entre entreprises organisées (par un pivot institutionnel : le syndicat) autour d'objectifs communs (projets de R&D, démarche qualité, promotion d'un label, organisation d'un concours de design international), avec une mise en commun de ressources (cotisations+ appel de fonds spécialement dédiés aux projets suivis). Cette organisation s'est imposée à nous comme un cadre limité de relations où le niveau de confiance entre les membres pouvait être supposé élevé (proximité culturelle, industrielle, géographique, appartenance à un district industriel, objectifs communs, réalisations communes). De plus, l'industrie lunetière « répond » aux critères mis en évidence par la recherche comme étant à la base des développements des structures réticulaires.

Notre étude se base sur une vingtaine d'entretiens semi-directifs, avec guide auprès de représentants institutionnels de l'industrie lunetière (9) et de chefs d'entreprise (11). Tous les entretiens ont enregistré puis intégralement retranscrits. Ces informations ont été complétées par une analyse des documents relatifs aux coopérations engagées par le syndicat, l'observation de rencontres (à l'intérieur de la clique présentée ci-après), la participation à l'assemblée générale du syndicat. Nous avons procédé à une analyse de contenu des données ainsi récoltées. Et afin de répondre au mieux aux contraintes de ce

type d'analyse nous avons utilisé le traitement proposé par la *grounded theory* (GLASER, STRAUSS, 1967, GLASER, 1978). Toutefois, nous n'avons retenu que la partie technique de la méthodologie et non la « philosophie ». Ainsi, notre objectif n'est pas de générer une théorie au sens propre, mais plutôt de proposer une réflexion à partir de nos premiers résultats.

4. résultats

Nous mettons en évidence dans cette partie que le niveau de confiance générale est faible, ce qui signifie que l'ensemble des membres du syndicat ne composent pas un réseau au sens où nous le définissons. Par contre, nous mettons en évidence, des « îlots » de confiance qui permettent aux acteurs de coopérer. Nous constatons que deux formes de confiance coexistent (confiance calculée et confiance socialement donnée) et conduisent à des pratiques de réseau différentes. Dans le cas de la confiance calculée nous soulignons le rôle clé d'un acteur tiers, salarié de l'association, qui catalyse la confiance et rend possible la coopération.

4.1. Du mythe à la réalité

Notre premier objectif de recherche a consisté à évaluer les relations de confiance entre les différents membres du syndicat et entre ces membres et les représentants du syndicat. Comme nous l'avons vu précédemment, faire confiance est un choix qui implique d'accepter de se mettre dans une situation de vulnérabilité face à un tiers. Pour cela, celui qui accepte de faire confiance doit avoir connaissance des prédispositions de l'acteur auquel il va accorder sa confiance (capacité, bienveillance et intégrité, MAYER et al., 1995). Ainsi, pour décider de faire confiance il faut avoir des informations sur la fiabilité et les dispositions des tiers avec lesquels il va interagir. Contrairement à ce qu'on pouvait attendre, le niveau général de confiance est faible. Plusieurs facteurs expliquent cette situation. Ceux-ci sont liés à la nature du tissu social au sein duquel s'intègrent ces relations économiques, au profil des dirigeants et à la faible perception de l'intérêt de la coopération.

Premièrement, au delà du discours général qui tend à désigner les fabricants italiens ou Sud Est asiatique comme les concurrents, il apparaît que les concurrences internes restent très vivantes. En effet, collaborer avec un concurrent c'est s'exposer au risque que celui-ci tire avantage d'une information que l'on pourrait lui communiquer (notamment au niveau des prix pratiqués avec les sous-traitants, les remises accordées aux clients, les savoir-faire). L'exemple suivant permet d'illustrer les développements de MAYER et al et de souligner l'avantage de la triple distinction. En effet, dans la citation suivante, la double distinction (dimensions morale et compétence) ne permet pas d'expliquer le refus d'une entreprise de se mettre en situation de vulnérabilité (et donc de faire confiance) face à une entreprise concurrente.

« Imaginons : nous sommes tous deux lunetiers, nous habitons depuis des générations et des générations dans la vallée. On a fait la fête ensemble, on connaît les mêmes personnes. On peut se faire confiance. Je sais que vous êtes un type de parole, vous êtes un bossueur. Il n'empêche que si je suis présent sur le marché de la lunette de sport bas de gamme chez X et vous aussi. Je vais regarder à deux fois avant de bosser avec vous. Simplement je vous respecterais en tant que concurrent. Ce n'est pas suffisant ».

Dans cet exemple, on peut à la fois mettre en évidence la dimension morale de la confiance (« un type de parole ») et la dimension compétence (« vous êtes bosseur », « je vous respecterais en tant que concurrent »). Pour autant il n'y a pas une confiance suffisante pour coopérer (« on se fait confiance (...) ce n'est pas suffisant »). En fait, si on peut supposer que les dimensions intégrité et capacité sont reconnues, il y a une crainte quant à la bienveillance du trustee potentiel. Ainsi, une des trois dimensions de la confiance n'étant pas respectée, le trustor potentiel prend la décision de ne pas faire confiance pour ne pas se mettre en situation de vulnérabilité et rejette la possibilité de coopérer.

Des facteurs liés au tissu social expliquent aussi le faible niveau de confiance généralisée. L'histoire de la région, le passé des acteurs en présence sont des sources d'information pour les chefs d'entreprise qui doivent prendre la décision de faire confiance. Traditionnellement, les entreprises sont organisées autour de familles. Coopérer impose le plus souvent de sortir de ce giron. La coopération ne fait donc pas partie de la norme sociale. Les inimitiés profondes, les querelles familiales restent de puissants freins malgré le renouvellement des générations.

« Il n'y a pas de club informel où on se rencontrerait autour d'un repas, et puis je trouve qu'il y a trop de non dit, d'arrières pensées, ce n'est pas généreux, extraverti et spontané. »

« Je crois qu'il y a aussi des gens qui sont dans le collectif (...) et qui ont de vieux comptes à régler. Des gens qui veulent travailler pour une certaine filière lunetière française et pas toute la filière lunetière française ».

De plus, créer sa propre entreprise correspond à une volonté d'indépendance du chef d'entreprise. Or coopérer implique de renoncer en partie à son autonomie. Cette absence de confiance vis-à-vis de tiers s'établit à deux niveaux : à la fois dans la crainte de se rendre vulnérable face aux autres chefs d'entreprises, mais aussi dans la faible volonté de déléguer pour se rendre disponible et assister aux réunions des commissions ALUTEC par exemple. Ainsi, le faible niveau de confiance générale conduit donc à une coopération limitée selon certains acteurs.

« Créer une commission qui marche, c'est trouver un certain nombre de patrons d'entreprise qui accepte de donner deux ou trois heures par mois pour venir et qui se sentent « citoyens », suffisamment pour oublier le problème de leur entreprise et essayer de penser un tout petit peu au collectif. (...) ce n'est pas parce qu'ils sont à une même commission qu'il y a pour autant une coopération entre les participants, loin de là. »

« Ce qui se passe à Morez, je n'appelle pas cela une collaboration. Prise de conscience d'intérêts collectifs oui ; d'intérêts communs, oui. De là à parler de collaboration, non. Je suis un peu dur, mais je trouve qu'on ne peut pas dire qu'à MOREZ ça collabore beaucoup entre les lunetiers. »

Si nous avons constaté que le niveau général de confiance ne permet pas de qualifier le syndicat dans son ensemble de réseau en tant que tel, ceci ne signifie pas qu'il n'existe pas, à l'intérieur de l'organisation syndicale des relations de confiance entre entreprises. Notre étude montre que la coopération existe concrètement mais sous des formes diverses. Une des explications de ces différences se trouve selon nous, dans la différence des « formes » de confiance. Nous défendons l'idée que la confiance n'est pas uniforme et ne produit pas les mêmes types de coopération, dans le cadre du syndicat des Lunetiers du Jura. Nous distinguons donc confiance calculée et confiance a priori. Nous présenterons deux exemples particuliers : d'une part, l'association ALUTEC où la coopération se fonde d'abord sur le partage d'un intérêt commun et

ensuite la confiance est calculée ; et d'autre part, une clique c'est-à-dire un groupe d'acteurs au sein duquel chacun est directement et fortement lié à tous les autres (EMIRBAYER, GOODWIN, 1994) de trois entreprises de taille similaire où la coopération est basée sur un échange d'informations, de conseils, de relations professionnelles et personnelles et où la confiance existait ex ante.

4.2. Le cas d'ALUTEC : le réseautage calculé

ALUTEC est l'abréviation de : Association Lunetière Technologique. Il s'agit d'une association loi 1901 créée il y a une quinzaine d'années, à l'initiative des Lunetiers du Jura. Un certain nombre d'adhérents ont décidé de se regrouper du fait de leurs centres d'intérêts communs en termes de R&D, sur des thèmes clairement identifiés. Le rôle de l'association est d'organiser les projets de recherche. Ses fonds et ses moyens ne lui permettent pas de « faire ». ALUTEC fait faire et coordonne les projets retenus (exemples : étude sur le polissage, étude sur la réalisation de monture en alliage de titane). Les parties concernées sont régulièrement consultées. Les thèmes consensuels, c'est-à-dire ceux qui rassemblent le plus de participants, sont retenus. Ceci sachant qu'ALUTEC demande ensuite à chacun de contribuer au fonctionnement des commissions (appelées groupes de travail), d'assurer le suivi des études, dans le cadre d'une représentation au sein des groupes de travail. Un des membres est désigné comme chef de projet. L'association dispose également d'un laboratoire d'essai et de contrôle accessible aux membres. Ce laboratoire a été créé dans le lycée technique de Morez (spécialisé dans l'optique et la micromécanique), moyennant une location annuelle. Pour le laboratoire, ALUTEC a considéré qu'il était nécessaire pour les entreprises d'avoir des appareils de mesure pour apprécier la qualité des matières premières, des montures réalisées ou des opérations comme le traitement de surface.

ALUTEC ne se substitue pas complètement à la R&D de chaque entreprise. Chaque entreprise reste libre, avec toute la confidentialité qu'elle souhaite pour toute étude en matière de R&D. (...) ALUTEC se superpose à cela, en particulier lorsqu'une étude est très lourde, chère, à l'issue incertaine, dans ce cas le collectif apportera à chacune des sociétés, en plus de ce qu'elle peut réaliser par elle-même : des informations, des validations par rapport à un certain nombre de choses qui avaient été faites mais de manière isolée et éventuellement des perspectives. Et il y a aussi ceux qui suivent les projets, sans un intérêt immédiat, mais avec de la veille, qui pourront à un moment donné s'appuyer sur ce qui a été fait par ALUTEC.

Le facteur initiateur de la relation de coopération (ex ante à la genèse de celle-ci) est, en fait, l'intérêt personnel de chaque acteur. Cet intérêt étant de s'organiser autour d'un objectif partagé de réduction des risques (sur un projet de recherche au potentiel incertain) ou de réduction des coûts. La coopération s'initie parce que l'intérêt personnel devient un intérêt collectif. La confiance ne vient qu'après. En fonctionnant conjointement, les participants apprennent à se faire confiance au fur et à mesure des rencontres et des échanges. Leur intérêt étant de se faire confiance malgré leur potentiel propre, leurs moyens et leurs positions concurrentielles.

« Il y a cette angoisse, toujours en termes de « X peut être mon concurrent, je ne lui donne rien, je veux garder le pouvoir » mais on transcende cela, la qualité des lunetiers, après, c'est plus en termes de personne et de gestion de l'autre ».

« Les plus gros ont les moyens de faire de la recherche développement par eux-mêmes, ils ne se posent pas vraiment ce genre de question et en fait, apportent un certain nombre de connaissances acquises individuellement, au groupe de travail, de façon à éventuellement

éviter de faire un certain nombre d'erreurs qu'il ont déjà réalisées. Cela ne leur coûte pas grand chose, par contre cela fait gagner du temps et de l'argent aux autres ».

L'existence d'un acteur tiers à toutes les entreprises a été identifiée comme un élément clé de la construction de cette confiance. Il agit comme pivot et organise la coopération. Toutefois son rôle va au delà du simple organisateur :

« X passe dans toutes les entreprises. Les gens ont accepté que ce soit la même personne qui aille dans les différentes entreprises et ait accès à des informations hyper confidentielles. »

Le rôle de cet acteur tiers est essentiel, il sert de catalyseur de confiance. En effet, en construisant une confiance bilatérale avec chacun des participants, il permet un échange indirect. Une fois ces échanges réalisés, la mise en commun d'expériences est rendue possible. Le rendu des travaux permet alors des apports concrets. La confiance est calculée au départ. Par la suite, l'habitude contribue à établir ce processus et à créer de la confiance directement entre les acteurs impliqués (expérience de la coopération). En respectant les règles du jeu avec le tiers, chacun montre qu'il présente des dispositions favorables pour mériter la confiance des autres (capacité, intégrité et bienveillance). Ainsi la relation n'est pas initiée parce qu'il y a confiance ex ante, mais parce qu'il y a un intérêt partagé perçu. Toutefois, la relation se poursuit parce que la confiance se construit entre les membres au fur et à mesure des interactions. Cette confiance permet de coopérer et offre de nouvelles perspectives.

De fait, si la confiance est calculée, le recours à la notion de confiance comme cause de la relation est inutile (ALLOUCHE J. et AMANN B., 1998). Il s'agit de la position de WILLIAMSON (1993) selon laquelle le principe de l'action de chacun se trouve contenu dans la structure des intérêts réciproques. La confiance n'est donc pas le fondement de la coopération, elle est un des buts de la relation parce qu'elle garantit son maintien ; elle est le contrepoids de l'opportunisme.

4.3. Le cas de la clique : le réseautage d'amitié

La clique qui a retenu notre attention est composée de trois entreprises de taille comparable (entre 6 et 12 salariés) et d'activité très similaire (design, conception et commercialisation). La production est sous traitée localement. Les chefs d'entreprises sont plutôt jeunes par rapport à la moyenne (environ 45 ans). Leurs entreprises ne connaissent pas les difficultés actuelles rencontrées par l'ensemble de la profession. Enfin, ces entreprises sont jeunes (la plus ancienne a été créée en 1992) et appartiennent, dans les trois cas, à d'anciens dirigeants d'autres sociétés lunetières.

Dans le cas de cette clique, la confiance existe entre les chefs d'entreprise bien qu'il n'y ait aucune coopération formelle en cours. En revanche, l'échange d'informations, la demande de conseils, éventuellement l'aide à la prise de décision sont des domaines dans lesquels ces chefs d'entreprise se contactent régulièrement. Cette confiance s'est construite sur des affinités personnelles et des relations extra-syndicales, sur le fait de partager un passé similaire (tous sont parties d'une grande entreprise et ont reconstruit une nouvelle structure), d'appréhender les affaires de la même manière (absence de production, activités de design et de commercialisation uniquement) et non pas sur la poursuite d'un intérêt personnel. Dans ce cadre là, c'est parce qu'il existe un bon niveau de confiance entre eux que la coopération peut-être envisagée.

« La confiance s'est construit totalement en dehors du syndicat (...) parce qu'on a une vision commune des choses, on ne court pas après les subventions, on ne se lamente pas tous les jours sur les charges sociales, on a une vision dynamique des choses, on ne se sent pas concurrent mais complémentaire, on ne se fait pas manger par la concurrence étrangère (...) Ce sont des gens courageux qui ont démarré dans la période la plus difficile, sur des marchés difficiles, sans griffe. Ce sont des sociétés qui montrent qu'on peut s'en sortir autrement alors que les autres font preuve d'un certain manque de courage et à l'image de leurs dirigeants ne jouent pas franc jeu. »

Nous notons ainsi que la confiance se base sur les critères (capacité, bienveillance et intégrité) établit par Mayer (1995). Les membres de la clique s'opposent ainsi aux autres membres du syndicat. Nous avons ainsi, d'un côté, « une vision commune, une vision partagée, des gens courageux » et de l'autre côté les « autres qui font preuve d'un certain manque de courage, des dirigeants qui ne jouent pas franc jeu ».

Alors dans quelle mesure cette confiance-amitié peut-elle déboucher sur une forme de coopération plus formelle que de l'échange d'informations ? Ces trois entreprises, jeunes, sont encore essentiellement focalisées sur le marché national, elles connaissent ainsi de manière parallèle, les mêmes problèmes liés au développement international. L'entreprise A est actuellement en phase d'exploration commerciale sur un pays de l'Union Européenne ; parallèlement, B souhaite entrer sur ce marché. Il existe un accord informelle entre les deux chefs d'entreprises de procéder à une entrée commune sur ce marché dont la forme reste encore à définir. Il est sans doute encore trop tôt pour envisager des coopérations « lourdes » entre ces organisations (ces entreprises sont encore au début de leur développement, leurs moyens restent limités, de plus rappelons qu'elles ne produisent pas). Cependant il est intéressant de noter que si coopération il y a, la confiance sera à l'origine de la coopération, l'intérêt n'étant que le facteur secondaire.

Conclusion

Dans cet article nous avons cherché à mieux comprendre le rôle de la confiance comme mode de coordination au sein du syndicat des lunetiers du Jura.

Nous avons mis en évidence que le syndicat dans son ensemble ne peut être considéré comme un réseau, dans la mesure où il n'existe pas une confiance généralisée entre l'ensemble des membres (bien qu'il existe un ensemble de conventions sociales connues de tous, certains acteurs n'ont pas confiance dans le fait que tous respectent ces conventions).

Pourtant, nous avons souligné l'existence de relations de confiance entre certains membres. Nous avons ainsi dégagé deux formes de réseautage. Une première forme, calculée où la confiance est la conséquence de l'interaction entre les parties prenantes ; le facteur initiateur de cette relation étant, dans ce cas, la poursuite d'objectifs communs. Nous avons également souligné l'importance de l'existence d'un acteur tiers (coordinateur) comme catalyseur de confiance. Une deuxième forme de réseautage a été identifiée. Dans ce second cas, la confiance existe ex ante à la coopération. C'est donc parce que les acteurs se font confiance qu'ils vont envisager une forme de coopération. Nous parlerons alors de réseautage d'amitié.

Nous constatons dans les deux cas qu'il y a encastrement des relations économiques et sociales (*embeddedness* au sens de GRANOVETTER, 1985). Dans le cadre des réseaux que nous avons étudiés, nous avons constaté que les théories contractualistes ne permettaient pas toujours d'expliquer les comportements coopératifs. Nous justifions

cette incapacité par le fait que le statut de la confiance accordé par ces théories ne repose que sur le calcul. Or, en l'occurrence, les relations de coopération étudiées existent aussi parce que la confiance est présente avant l'activité de coopération. Il est donc nécessaire de renouveler l'approche théorique et d'envisager l'étude des conventions. Ces deux grandes approches semblent moins s'opposer que se compléter.

Bibliographie

ALLOUCHE J., AMANN B. (1998), La confiance : une explication des performances des entreprises familiales, *Economies et Sociétés*, SG, PUG, 8/9, 129-154

BAILLETTE P. (1998), *Le rôle de la confiance dans la décision du chef d'entreprise de P.M.E. : le cas de l'adhésion à un réseau de dirigeants*, Actes sur Cédérom du 4^{ème} Colloque International Francophone sur la P.M.E. (CIFPME), Metz-Nancy, 22-24 oct.

BARONCHELLI A., FROELICHER T. (1998), *L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marché, hiérarchie et réseaux*, Actes sur Cédérom de la VII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain la Neuve, 27-29 mai

BIDAULT F. (1998), Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique, *Economies et Sociétés*, SG, PUG, n°8/9, 33-46

BIDAULT F., JARILLO J. C. (1995), *La confiance dans les transactions économiques*, in BIDAULT F., GOMEZ P. Y., MARION G., *Confiance, entreprise et société*, Editions ESKA, Paris, 109-123

BORCH O. J., ARTHUR M. (1995), Strategic networks among small firms : implications for strategy research methodology, *Journal of Management Studies*, Vol. 32, 4, 419-441

BRADACH J., ECCLES R. G. (1989), Prices authority and trust : from ideal types to plural forms, *Annual Review of Sociology*, Vol. 15, 97-118

COLEMAN J. (1988), Social capital and the creation of human capital, *American Journal of Sociology*, Vol. 94, 95-120

COLLECTIF (1998), Confiance et gestion, numéro spécial XX^{ème} anniversaire, *Economies et Sociétés*, SG, PUG, 8/9

COLLECTIF (1998), Special topic forum on trust in and between organizations, *Academy of Management Review*, Vol. 23, 3

DEGENNE A., FORCE M. (1994), *Les réseaux sociaux*, Armand Colin, 288p.

EMIRBAYER M., GOODWIN J (1994), Network analysis, culture and the problem agency, *American Journal of Sociology*, Vol. 99, 6, 1411-1454

FUKUYAMA, (1997), *La confiance et la puissance. Vertus sociales et prospérité économique*, (Traduction de Trust and the social virtues and the creation of prosperity, 1995), Plon, 412p.

GAROFOLDI (1992), *Les systèmes de petites entreprises : un cas paradigmatique de développement endogène*, in BENKO G. et LIPIETZ A. : *les régions qui gagnent*, PUF Paris

GEINDRE S. (1998), *Profil de dirigeants et pratiques de réseautage : proposition d'un cadre de recherche*, Actes sur Cédérom de la VII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Louvain la Neuve, 27-29 mai

GLASER B.G., (1978), *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory*, The Sociology Press, Mill Valley, 164p.

GLASER B.G., STRAUSS A. L., (1967) *The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Ed. Alsine de Gruyter, New York, 271p.

GOMES CASSERES B. (1994), Group vs Group : how alliance networks compete, *Harvard Business Review*, July – August, 62-74

- GOMEZ P. Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Economica, Collection Recherche en Gestion
- GOMEZ P. Y. (1997), Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, 64-77
- GRANOVETTER M. (1985), Economic action and social structure : the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 3, 481-510.
- GUILHON B., GIANFALDONI P., (1991), Chaîne de compétences et réseaux, *Revue d'Economie Industrielle*, n°51, 97-112
- HAKANSSON H. (Eds.) (1982), *International Marketing and purchasing of industrial goods, an interaction approach*, John Wiley & sons, 406P.
- JARILLO J.C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 1, 31-41.
- JOFFRE P. et KOENIG G. (1992), *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires adversaires et leurs univers*, Editions Litec, 201 p.
- JOHANNISSON B., MONSTED M. (1997), Contextualizing entrepreneurial networking the case of Scandinavia, *International Studies of Management and Organization*, Fall, Vol. 27, 3, 109-136
- LARSON A. (1992), Networks dyads in entrepreneurial settings, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37, March, 76-104.
- LAURENT P (1993)., *Les réseaux stratégiques : un essai de conceptualisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université Jean Moulin, Lyon III, 1993, 596 p.
- LAZEGA E. (1994), Analyse des réseaux et sociologie des organisations, *Revue Française de Sociologie*, Vol. XXXV, 2, 293-320
- LAZEGA E. (1998), *Réseaux sociaux et structures organisationnelles*, Que sais-je, PUF
- MAYER R., DAVIS J., SCHOORMAN F., (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20, 3, 709-734
- MILES R.E., SNOW C. C., (1986), Organizations : new concepts for new forms, *California Management Review*, 28, 3, 62-73.
- MONSTED M. (1995), Processes and structures of networks : reflections on methodology, *Entrepreneurship and Regional Development*, Vol. 7, 2, 193-213
- MOSS KANTER R. (1994), Collaborative advantage : the art of alliances, *Harvard Business Review*, July – August, 96-108
- NEUVILLE J.F. (1998), Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel, *Revue Française de Gestion*, Juin-juillet-août, 15-24
- OLIVER A., LIEBESKIND J. (1998), Three levels of networking for sourcing intellectual capital in biotechnology, *International Studies of Management and Organization*, Winter 1997-98, 4, 76-103
- PATUREL R. (1998), *Panorama général et synthétique des thèses françaises en management stratégique, années 1996-1997*, communication à la journée recherche en gestion de la FNEGE, 23 octobre, Paris IX
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S. (1994), L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain, Publi-Relais.
- POWELL W. (1987), Hybrid organizational arrangements : new form or transitional development? *California Management Review*, Vol. XXX, 1, 67-87.
- POWELL W. (1990), Neither market nor hierarchies : networks forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- RAVIX J. L. (1990), L'émergence de la firme et des coopérations inter-firmes dans la théories de l'organisation industrielles : COASE et RICHARDSON, *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 202-225
- RICHARDSON G. B. (1972), The organization of industry, *The Economic Journal*, September, 883-896

SZARKA J. (1990), Networking and small firms, *International Small Business Journal*, Vol. 8, 10-22.

THORELLI H. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, 1, 37-51.

WILLIAMSON O. E., (1993), Calucltiveness, trust and economic organization, *Journal of Law and Economics*, Vol. 36, 453-500

WILLIAMSON O.E., (1975), *Markets and hierarchies : analysis and anti trust implications*, New York, The Free Press

WILLIAMSON O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism, firms markets, relational contracting*, New York, The Free Press, Traduction Française, (1994), InterEditions,.

WILLIAMSON O.E., (1991), Comparative economic organization : the analysis of discrete structural alternatives, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, June, 269-296