

*Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau
stratégique : le cas d'un syndicat professionnel*

Sébastien Geindre

Attaché temporaire d'enseignement et de recherche (ATER)

Institution (recherche)

Laboratoire du CERAG
Ecole Supérieure des Affaires
Université Pierre Mendès France de Grenoble

Institution (enseignement)

Université Lyon II
UFR GHHAT

Adresse de correspondance et coordonnées:

37, avenue Lacassagne
69 003 Lyon
France

☎ : ++ 33 (0)4 78 54 13 77

✉ : sebastien.geindre@wanadoo.fr

Mots-clés : réseau stratégique, tiers, confiance, coopération, syndicat professionnel

Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique
13-14-15 juin 2001



Faculté des Sciences de l'administration
Université Laval
Québec



Résumé :

L'objectif de cet article est de montrer comment un syndicat professionnel agit comme un acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique de P.M.E.. A partir d'une étude de cas unique, nous détaillons le rôle de cette structure, dans le cadre particulier d'un district industriel, à la fois en tant qu'initiateur, facilitateur et garant de la confiance et de la coopération.

Dans la première partie de notre article, nous nous positionnons d'un point de vue théorique. Nous insistons sur les deux éléments fondamentaux de la définition des réseaux : l'objectif de coopération et la confiance comme mécanisme principal d'organisation des relations. Nous insistons ensuite sur la nécessité d'intégrer la notion de tiers dans la conceptualisation même des réseaux.

A partir de cette réflexion théorique, nous proposons d'appréhender l'action d'un syndicat professionnel en faveur de la création de relations de réseau entre entreprises situées au sein d'un district industriel. Un syndicat professionnel peut-il agir comme un acteur tiers dans les relations de réseau qui unissent plusieurs entreprises ?

Nous montrons que ce rôle de tiers peut-être tenu par un syndicat professionnel. Nous mettons en évidence que son action peut être décomposée en trois moments. Une première phase où le syndicat se positionne comme tiers initiateur en créant les conditions favorables à la réunion des différents acteurs susceptibles de coopérer. Ensuite, le rôle du tiers est de faciliter l'échange entre les parties prenantes. Enfin, son rôle est de garantir la confiance entre les coopérateurs.

Mots clés : réseau stratégique, tiers, confiance, coopération, syndicat professionnel

Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique : le cas d'un syndicat professionnel
--

La quantité des travaux de recherche sur la coopération en général, et sur les réseaux en particulier (FROELICHER, 1998 ; PATUREL, 1998), atteste de l'intérêt suscité par les problématiques qui en découlent. Le récent numéro spécial du Strategic Management Journal, consacré aux réseaux stratégiques (GULATI, NORHIA et ZAHEER, 2000) ne fait que confirmer l'actualité et la pertinence de cet objet d'étude. Toutefois, l'étude des processus de construction des réseaux reste un terrain peu exploré (DOZ, OLK et RING, 2000). Même si, dès 1986, THORELLI inscrit pourtant clairement sa réflexion théorique dans une perspective dynamique en montrant l'existence de quatre moments de la vie d'un réseau : l'entrée, le positionnement, le repositionnement et la sortie. Son approche reste toutefois centrée sur l'évolution de relations dyadiques, isolées des autres relations avec lesquelles elles interfèrent ou sont susceptibles d'agir. Cet angle d'approche, largement partagé (HAKANSON, 1982 ; FORD, 1990 ; LARSON, 1991), reste insatisfaisant puisqu'il néglige le tout au profit de la partie et n'explique finalement que le développement de relations dyadiques.

Nous cherchons ici d'abord à montrer que la conception des réseaux stratégiques nécessitent de prendre en compte le rôle d'une tierce partie. Nous proposons dans cet article d'étudier l'action d'un syndicat professionnel en faveur de la mise en place d'un réseau stratégique et notamment de montrer que cet acteur peut agir comme une tierce partie. Pour ce faire, nous explicitons, à partir d'une étude de cas, comment celui-ci agit, à la fois comme tiers initiateur, facilitateur et, enfin comme garant des relations de réseau

Après avoir rappelé les éléments fondateurs de la définition des réseaux stratégiques et construit notre problématique, nous présentons ensuite le cadre méthodologique de notre étude et son contexte. Enfin, nous détaillons le rôle de tiers joué par le syndicat professionnel des Lunetiers du Jura.

1. Cadrage théorique et construction de la problématique

Après avoir présenté notre définition du réseau stratégique et mis en évidence la centralité de la confiance dans sa conceptualisation, nous rappelons les deux grandes approches de la littérature ayant apporté un éclairage sur les modalités de construction de ce type de structure. Ceci nous conduit à nous interroger sur la possibilité d'étudier un cas original de mise en place d'un réseau sous l'action d'un tiers non impliqué dans le réseau.

1.1. Pour la prise en compte du tiers dans la conception du réseau stratégique

Le réseau est un concept utilisé en Sciences de Gestion pour décrire, expliquer et comprendre l'organisation des relations coopératives interorganisationnelles. La littérature caractérise le réseau par deux éléments de base : son but (la coopération) et son mode de coordination (la confiance). Selon nous, le réseau doit intégrer une troisième composante, tout aussi fondamentale : la structure du réseau et, notamment, prendre en compte le rôle de la tierce partie. C'est cette troisième dimension qui va distinguer le réseau des autres formes de coopération dyadique.

1.1.1. Un mode de gouvernance de la coopération

Le réseau est un mode de gouvernance de la **coopération** (THORELLI, 1986 ; LORENZONI et ORNATI ; 1988 ; WEBSTER, 1992 ; HAKANSON et JOHANSON, 1993 ; HINTERHUBER et HIRSCH, 1998). La centralité de la coopération dans la conception des réseaux est un invariant quelle que soit l'approche théorique. Les objectifs de la coopération varient toutefois en fonction du corpus théorique mobilisé par le chercheur : économiser des coûts de transaction (JARILLO, 1988), des coûts d'agence (DUMOULIN, 1996), accéder à des ressources ou des compétences nouvelles (COMBE, 1998), assouplir la structure organisationnelle de l'entreprise pivot (MILES et SNOW, 1986), etc.. POULIN, MONTREUIL et GAUVIN (1994) proposent dix objectifs possibles de la « **formule réseau** ». Nous pouvons reformuler ces « avantages » et les regrouper en soulignant que cette forme d'organisation est un moyen d'accès à (1) de nouveaux marchés, (2) une expertise de pointe, (3) de nouvelles ressources [comme la technologie, le capital, etc.]. C'est aussi une structure souple [(4) flexibilité, (5) relations hétérarchiques, (6) réduction de la complexité organisationnelle des acteurs, (7) élargissement des frontières organisationnelles] et un espace de partage et de mises en commun [(8) partage des coûts, (9) des risques, (10) association de compétences et d'activités complémentaires ou similaires].

Nous parlons de coopération lorsque plusieurs entreprises autonomes entrent en relation pour coordonner de manière plus ou moins formelle, leurs actions dans le temps, dans un but de création de valeur. Cette interaction n'implique ni la prise de participation, ni la formalisation de la relation, sans pour autant exclure ces possibilités. La relation coopérative peut inclure des rapports de concurrence (JOFFRE et KOENIG, 1992 ; RULLIÈRE et TORRE, 1995 ; KOENIG, 1996). L'autonomie des acteurs est préservée, mais la mise en réseau implique l'interdépendance des composantes du système (POWELL, 1990 ; HAKANSON et JOHANSON, 1993 ; AXELSSON et EASTON, 1992).

A l'instar de la coopération, la confiance s'impose comme le second élément invariant de la définition des réseaux stratégiques.

1.1.2. La confiance comme mécanisme principal de coordination

La coordination des relations de réseau est principalement assurée par des mécanismes de **confiance** (RICHARDSON, 1972 ; THORELLI, 1986 ; BRADACH et ECCLES, 1989 ; POWELL, 1990). Celle-ci est garantie par des normes de réciprocité et par la réputation des acteurs (POWELL, 1990). La confiance n'excluant pas l'enchevêtrement d'autres mécanismes de coordination (BARONCELLI et FROELICHER, 1998). Afin d'opérationnaliser le concept de confiance, nous utilisons la définition de MAYER, DAVIS et SCHOORMAN (1995) pour qui, faire confiance, c'est accepter de se rendre vulnérable à l'action d'une autre partie. Il s'agit donc d'un choix du trustor (celui qui fait confiance) de se mettre dans une situation où il prend un risque du fait de l'action du trustee (celui à qui il accorde sa confiance). Ce choix est motivé par l'espérance que ce dernier agira favorablement pour le trustor. Parallèlement, cela implique que le trustee ait le désir et la capacité d'agir pour le trustor. On parlera de confiance si l'action attendue est importante pour le trustor et si celui-ci ne peut contrôler ou diriger l'action du trustee (différent de la contrainte ou de l'influence). Les auteurs proposent un modèle de la confiance organisé autour de trois pôles : la capacité, la bienveillance et l'intégrité. La capacité regroupe l'ensemble des aptitudes et des compétences que le trustor attribue à l'autre partie (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, fidélité). Il s'agit ici d'une approche cognitive de la confiance (MC ALLISTER, 1998).

Si la confiance est centrale dans la définition des réseaux stratégiques, nous montrons ci-après que pour être efficace celle-ci va supposer le recours à une tierce partie (ce qui suppose donc l'intégration de cet élément dans la conception des réseaux. En effet, à partir des travaux de KREPS, ORLÉAN (1994 : 24) montre que « c'est par l'introduction d'un tiers extérieur, d'une médiation que se trouve garantie la confiance mutuelle ».

1.1.3. La prise en compte de la tierce partie

Le rôle du tiers dans une relation bipartite a été théorisé par ORLÉAN (1994). L'auteur part de la situation où un acteur confronté à la décision de faire confiance a le choix d'accorder ou

pas sa confiance. S'il l'accorde, alors le trustee peut soit l'honorer (la respecter), soit la trahir (tricher). Il existe donc trois situations possibles.

(1) Dans le cas où la confiance n'est pas accordée, il ne se passe rien. La situation du trustor et du trustee est caractérisée par deux chiffres (0,0) dont la valeur exprime leur utilité (échelle ordinale). « C'est la situation de référence. Elle correspond à l'état de la nature, état qui prévaut avant que les hommes n'inventent la coopération » (ORLÉAN, 1994 : 23).

(2) Si la décision de faire confiance est prise et que celle-ci est respectée, ORLÉAN (1994) montre alors que les deux acteurs passent dans une situation où la satisfaction des agents est supérieure à celle de l'état de la nature et « vaut » (5,5).

(3) Au contraire, en cas de trahison, la situation devient (-5,10). Celui qui accorde sa confiance et qui est trahi perd « plus » que s'il ne l'avait pas accordée. Inversement, le trustee qui a tiré avantage de la situation de vulnérabilité du trustor « gagne le maximum ».

Le modèle rappelle le dilemme du prisonnier et suit la même logique. Or, dans une telle situation, nous sommes face à un blocage non coopératif qu'ORLÉAN (1994 : 24) appelle « l'incomplétude de la logique marchande pure » où seule l'intervention d'un tiers extérieur peut débloquer la situation. D'après ORLÉAN (1994), le tiers peut prendre trois formes : le contrat dont l'incomplétude est connue, le serment dont le principal intérêt est d'intégrer la dimension sociale dans l'échange économique et, surtout, la réputation. Le tiers agit donc comme une garantie pour celui qui accorde sa confiance. Il assure que l'autre partie va agir favorablement et, ainsi, ne pas chercher à tirer avantage de la situation de vulnérabilité du trustor. Cette situation suppose toutefois que les parties ont pu expérimenter la capacité du tiers à garantir le risque couru, c'est-à-dire qu'elles ont elles-mêmes confiance dans l'action du tiers (le droit punit le non respect du contrat, la réputation si elle est suffisamment bafouée est préjudiciable à l'activité du « traître », etc.).

La prise en compte de la tierce partie dans la relation de confiance doit donc nous inciter à affiner la définition des réseaux stratégiques et, ainsi, à nous rapprocher des conceptions sociologiques du réseau (COOK et EMERSON, 1978 ; COOK, EMERSON, GILLMORE et YAMAGISHI, 1983). Selon cette approche le réseau est un système composé d'au moins trois acteurs d'où la nécessité d'intégrer la tierce partie dans l'analyse.

Nous proposons donc d'étudier l'action d'un syndicat professionnel et de voir si celle-ci peut être assimilée au rôle du tiers.

1.2. Un syndicat professionnel peut-il agir en tant que tierce partie ?

L'existence d'un syndicat professionnel et l'orientation de ses missions dépendent de la volonté des adhérents. En tant que structure collective, il est un outil au service de ses membres. Toutefois, il demeure autonome dans son fonctionnement. Son action vise à satisfaire les intérêts de la profession et à renforcer la compétitivité des entreprises. Or, les entreprises membres sont concurrentes entre elles. Sa vocation même est donc paradoxale.

Les syndicats professionnels sont définis par les articles L. 410-1 et suivants du code du travail. L'article L. 411-1 du code du droit du travail en précise l'objet : « les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels des personnes visées par leurs statuts ». Parmi les autres attributions possibles d'un syndicat professionnel, celui-ci peut : « (...) créer, administrer ou subventionner les œuvres professionnelles telles que : institutions professionnelles de prévoyance, laboratoires, champs d'expérience, œuvres d'éducation scientifiques, agricoles ou sociales, cours et publications intéressant la profession » (C. trav., art. L. 411-14). Le législateur lui reconnaît également le droit de subventionner des sociétés coopératives de production ou de consommation (C. trav., art. L. 411-16). Notons, toutefois, que des ententes peuvent être mises en œuvre par des syndicats professionnels qui, sous couvert de défense des intérêts collectifs de leur ressortissants, entraînent ces derniers dans des pratiques restrictives de concurrence (Lamy - droit économique, 1999). Ainsi, nous voyons que l'idée même du syndicat professionnel est de produire des conduites de solidarité c'est-à-dire qu'il cherche à assurer « l'évolution favorable de l'univers stratégique des entreprises sur le long terme » (JOFFRE et KOENIG, 1992) afin d'assurer leur développement. Il s'agit d'un support de collaboration au formalisme modéré et au champ d'action large (KOENIG, 1996).

Si le propre d'un syndicat est de produire des conduites de solidarité, son action peut-elle aller au-delà ? En d'autres termes, peut-il agir comme un acteurs tiers susceptible d'initier la coopération et la confiance entre plusieurs entreprises et ainsi contribuer à la création d'un réseau stratégique ?

2. Le cadre de la recherche : méthodologie et contexte

Après avoir justifié le choix d'une recherche par étude de cas unique, nous présentons l'action du syndicat professionnel que nous avons analysée.

2.1. Méthodologie

Nous avons opté pour une stratégie de recherche par étude de cas (EISENHARDT, 1989 ; YIN, 1989). Celle-ci permet d'appréhender un phénomène complexe, actuel et contextualisé, sur lequel le chercheur n'exerce pas ou peu de contrôle (YIN, 1989). Le choix d'étudier un cas unique (STAKE, 1994) se justifie par l'intérêt intrinsèque de la situation.

Afin de respecter les critères de validation de l'étude de cas (triangulation des données), nous avons mobilisé trois types d'informations (entretiens, observations, documents) Nous avons interrogé vingt-neuf chefs d'entreprise membres du syndicat (43h cumulées d'entretiens) et quatre représentants de la structure (8h cumulées) par entretien semi-directifs centrés avec guide. En outre, nous avons eu des contacts réguliers et systématiques avec les permanents du syndicat, afin de suivre les évolutions des différentes commissions. Nos entretiens ont tous été enregistrés et intégralement retranscrits. Nous avons bénéficié d'un libre accès permanent au centre de documentation et à l'ensemble des informations disponibles (presse spécialisée, informations sur les entreprises, brevets, études de marché, etc.). Lors des entretiens, nous avons été parfois amené à assister à des rencontres ou des échanges entre dirigeants d'une même entreprise ou d'entreprises différentes. Nous avons consigné les faits et les comportements. En outre, nous avons assisté à deux réunions collectives organisées par le syndicat. Nous avons ainsi participé à l'assemblée générale ordinaire de rentrée (21/01/99) et à la réunion de présentation des résultats de l'étude d'un cabinet de consultants qui a conduit plusieurs missions pour le syndicat. L'étude du cas s'est étalée de juillet 98 à juin 99.

Pour condenser nos données, nous avons procédé à un codage thématique (HUBERMAN et MILES, 1991). Les thèmes ont été définis en fonction de notre problématique et à partir des différents développements théoriques relatifs à l'étude des réseaux. Après le classement des informations dans les différentes catégories, nous avons rédigé des fiches de synthèse pour chaque contact afin d'établir les éléments nouveaux, les éléments confirmant des comportements déjà repérés et les points de désaccord avec des comportements repérés.

Notre recherche se positionne dans un cadre interprétativiste (GIROD-SÉVILLE et PERRET, 1999) proche du constructivisme. L'objet de notre étude se présente comme construit par le regard de l'acteur et de l'observateur (recherche d'inspiration constructiviste), mais sans que

nous n'en ayons toutefois fait l'expérience en tant que tel (rejet d'une position radicale). Nous considérons nos données comme subjectives et interprétées.

Nous avons retenu le syndicat des Lunetiers du Jura (Morez) comme objet d'étude. Ce choix a été motivé par la qualité des acteurs collectifs existants et l'importance des actions mises en place. Les caractéristiques de l'industrie lunetière (effets de mode), la dimension mono-métier du district lunetier du Jura, la concentration des entreprises (notamment de petite taille), l'ouverture des représentants du syndicat et la possibilité de nous familiariser avec cette industrie en réalisant une enquête préliminaire à Oyonnax (district de la Vallée dont une partie de l'activité industrielle est dédiée à la fabrication de lunette) sont autant de critères qui ont conforté notre choix.

2.2. Présentation de l'étude de cas : le contexte et les actions du SP

Nous détaillons ci-après le contexte de l'action du SP morézien. Nous constatons d'abord que le district industriel au sein duquel se trouve la structure a longtemps été un lieu de blocage non coopératif au sens où ORLÉAN (1994) l'a défini. Or, suite à un audit de l'état de la filière lunetière à l'initiative du syndicat des Lunetiers du Jura, il a été mis en évidence la nécessité d'organiser des actions stratégiques et il est apparu impératif de promouvoir la coopération locale pour renforcer l'avantage concurrentiel des entreprises du district. Ainsi, compte tenu du faible niveau de confiance général, il a fallu établir des conditions préalables favorables à l'établissement de telles relations. Après avoir rappelé les modalités d'actions du SP, nous présentons le contexte de son action et proposons une explication du faible niveau de confiance général.

2.2.1. La description du fonctionnement du syndicat

Le syndicat des Lunetiers du Jura est composé au 01/01/99 de 40 entreprises. Celui-ci regroupe la totalité des métiers de la lunetterie métallique à l'exception des polisseurs. La profession distingue sept métiers : les fabricants lunetiers, les créateurs distributeurs, les fabricants de composants de lunettes, les sous-traitants de décoration et de traitement de surface, les fabricants de lunettes solaires et de protection, les fabricants de machines spécifiques pour la lunetterie et les décolleteurs. Ces derniers –quatre entreprises- sont rattachés à la chambre syndicale de la lunetterie par défaut. Seul l'un d'entre eux est vraiment spécialisé dans le décollage de pièces spécifiques à la lunetterie. Les décisions du syndicat sont prises sur le principe « d'une entreprise, une voix ». L'action syndicale est rendue

possible par l'utilisation de fonds versés par les différentes collectivités publiques. Ces subventions sont obtenues par le syndicat dans le cadre de contrats de progrès. Ces financements sont complétés par des fonds européens, les cotisations des adhérents (proportionnelles au montant du CA) et une participation supplémentaire spécifique par commission. Cette participation permet de renforcer l'intérêt du participant et de confirmer son engagement.

La première mission du syndicat des Lunetiers du Jura est celle qui incombe à tout SP. Elle consiste à : (1) coordonner les services offerts en matière de législation sociale, (2) recueillir et diffuser les informations nationales et internationales du secteur, (3) défendre les intérêts des adhérents de la profession aux niveaux local et international. En ce sens, cette mission ne revêt pas de caractère stratégique. Le syndicat n'est alors qu'un organisme d'appui opérationnel. Toutefois, les actions du syndicat des Lunetiers du Jura vont au-delà des conduites de solidarité décrites par JOFFRE et KOENIG (1992). Celles-ci portent sur cinq axes prioritaires : (1) export, (2) immatériel, (3) qualité, (4) technologie et (5) alliances. Les quatre premiers axes ont été définis à l'issue de séminaires préparatoires appelés GOLF (groupement opérationnel de la lunetterie française), par l'ensemble de la profession. Cette réflexion conduite dans le cadre du 1^{er} contrat de progrès signé avec la région (1990-93), a servi de base aux lunetiers du Jura pour la préparation de leur 2nd contrat de progrès (1995-98)ⁱ. L'action « immatérielle » regroupe les activités de promotion et de communication, les activités liées au design, à la formation et tout ce qui se rattache à la réflexion stratégique des Lunetiers du Jura. Ces actions ont depuis peu été complétées par une commission « alliance » qui marque un tournant dans l'approche de la relation syndicat-entreprise. Cette action a été décidée suite à l'évaluation des quatre premières (elle n'était initialement qu'une composante de l'axe immatériel). Son objectif est de provoquer des regroupements d'entreprises et de réorganiser la filière autour de quelques acteurs principaux de taille mondiale.

Chaque action donne lieu à la mise en place de commissions de travail (ou groupes de travail) dont l'animation est assurée par un chef d'entreprise. La participation à ces commissions est volontaire ; les entreprises délèguent une ou plusieurs personnes chargées de contribuer au fonctionnement et d'assurer le suivi des travaux. Les choix des thèmes de travail sont définis « démocratiquement » : les commissions qui intéressent le plus grand nombre sont retenues.

Le rôle du syndicat va donc au-delà de ces fonctions classiques définies juridiquement. Il a ainsi à charge de susciter des investissements communs, de valoriser l'image des fabricants du Jura, de stimuler le redéploiement et d'intervenir en tant que force de proposition en vue d'une dynamique internationale et de créer des synergies entre fabricants et sous-traitants, en organisant des rencontres, des recherches communes de techniques nouvelles.

2.2.2. Quelques rappels sur le syndicalisme patronal morézien

A l'origine, les fabricants de montures se sont regroupés pour renforcer leur pouvoir vis-à-vis de leurs sous-traitants. Les évolutions de la concurrence internationale les ont conduits à repenser leur position et élargir leur objectifs. En tant que structure collective, les Lunetiers du Jura organisent aujourd'hui toutes actions susceptibles de renforcer la compétitivité d'un maximum de membres. Cette apparente volonté coopérative n'a pourtant pas toujours été manifeste. En effet, pendant la période de prospérité de l'industrie lunetière, le syndicat a servi d'outil à la solde des lunetiers les plus importants (l'assemblage des lunettes était considéré comme la partie noble du travail). Hormis les tentatives avortées d'entente sur les prix de vente de produits finis, le syndicat avait pour objectif de faire pression sur les sous-traitants locaux (ententes sur les prix) et la main d'œuvre (entente sur les congés, les niveaux de salaires, etc.). A titre d'exemple, jusqu'à la fin des années 70, Les fabricants de composants étaient interdits d'assister aux salons internationaux « pour les protéger de la concurrence ». Jusqu'au milieu des années 90, le district morézien s'est révélé très peu coopératif et se caractérisait par une méfiance quasi généralisée entre les différents dirigeants de la vallée (situation de blocage coopératif). Nous avons constaté depuis 1995 l'amorce d'un changement profond dans les comportements et les structures des relations interentreprises du district. Cette évolution coïncide avec la nouvelle orientation stratégique décidée par le syndicat. Nous formulons l'hypothèse qu'il existe donc un lien entre les deux événements.

2.2.3. L'expérience de coopérations échouées

L'explication du blocage coopératif s'explique par l'expérience d'un certain nombre d'expériences de coopération échouées où la confiance placée par une partie a été trahie par l'autre, et ce, sans que le milieu réagisse (absence de tiers). Notre étude montre que « l'hypothèse » que nous pouvions fonder sur un niveau fort de confiance, généralisé entre les différents adhérents, n'était pas « valide ». En suivant le cadre défini par MAYER et alii (1995), le faible niveau de confiance entre membres du syndicat s'interprète comme l'absence de volonté de leur part, de se mettre dans des situations où ils se sentiraient vulnérables. Ceci a trait à la faible implication des entreprises dans les relations commerciales (peu de

partenariat), à l'importance de repères historiques et de normes sociales défavorables à la création de confiance. Les éléments de cette partie sont issus du discours des dirigeants, c'est-à-dire de leur perception de leur propre environnement.

Coopérer et se faire confiance apparaissent comme des comportements en marge au sein du district morézien. En soulignant ce point, nous cherchons à montrer que coopérer n'est pas un comportement « normal » du tissu industriel morézien. Les succès individuels n'ont pas motivé des actions collectives concertées. De plus, l'absence de modèles coopératifs réussis discrédite l'intérêt de telles manœuvres stratégiques aux yeux des chefs d'entreprise locaux. Pis encore, les quelques cas de coopération formalisée, concertée en vue d'atteindre un objectif précis (nous excluons ici les rares coopérations partenariales qui émergent par la répétition à long terme de contacts entre un client et un fournisseur), n'ont pas été couronnés de succès.

L'expérience de coopérations échouées

« Il y en a beaucoup qui ont échoué (des coopérations de type GIE, NDLA), Solo à Oyonnax, les trois P., à Morez, il y a eu une tentative de rapprochement, il y avait A, B et C, de plus longue date, il y a eu Diamo après la guerre, tout a échoué. Le seul qui a tenu c'est Comotec^{II}, c'était un peu spécial, ce n'est pas la lunette ».

« On a essayé dans les années 70 en faisant un GIE, avec collection commune. Et, ensuite, on se répartissait le travail en fonction. Mais ça n'a jamais marché. Dès qu'on a parlé chiffres, il n'y avait plus personne. "Si vous dites tout va bien" et que les chiffres montrent le contraire... à l'époque personne ne donnait les chiffres ».

« Le GIE^{III} existe toujours mais bon, on n'est pas allé au-delà. Au-delà de la simple distribution. Au départ, la distribution ne devait être qu'un pas. On a envisagé des achats en commun, une présence à l'export, la standardisation des fabrications mais, finalement, on s'en est tenu à la distribution commune ».

« On avait fait une démarche, il y a quelques années, sous l'égide de X qui avait fait un truc où on était plusieurs fabricants, A, B, et C pour monter une filiale ensemble. C'était l'idée de départ. En Allemagne. Nous, à l'époque, on ne bossait pas bien en Allemagne, et puis de fil en aiguille, monter une filiale s'était avéré un peu compliqué, donc on avait souhaité trouver un client commun. Donc, une réunion avait été organisée avec un client potentiel ; il avait regardé les produits et il a décidé de ne pas poursuivre, c'est donc tombé à l'eau ».

Ces échecs tendent à inhiber les dirigeants dans leur décision s'engager et conditionnent l'absence de réelle volonté de leur part de se mettre dans une situation de vulnérabilité. Lorsqu'en 1995, la décision de rapprocher les entreprises en favorisant des partenariats ou des alliances a été prise, le syndicat était donc confronté au problème suivant : comment mettre en place des coopérations efficaces entre adhérents, dans un milieu où (1) la confiance est faible et (2) les succès coopératifs passés sont rares ?

Nous montrons dans la partie suivante comment celui-ci s'est positionné en tant que tiers aux relations interentreprises.

3. Résultats : les trois rôles du syndicat en tant que tierce partie

Après avoir présenté l'action du syndicat (le cadre de l'étude et les événements), nous soulignons le rôle du SP en tant que tiers, à la fois, en tant qu'initiateur, facilitateur et garant de la confiance et de la coopération. Nous montrons ainsi son action favorable de tiers dans la construction de relations de réseau.

3.1. Le tiers initiateur

3.1.1. Le positionnement en tant que tiers

Afin de se positionner en tant que tiers à part entière par rapport aux adhérents, le syndicat a d'abord cherché à réunir ses membres autour de projets coopératifs. Sa première action a donc consisté à rassembler les gens autour d'intérêts collectifs susceptible de rendre attractive la prise de risque initiale liée à la première coopération. La sollicitation s'opère par des procédures formelles et informelles.

La procédure de sollicitation se fait d'abord par un échange formel de documents à remplir par les dirigeants. Ceux-ci suggèrent les thèmes sur lesquels ils souhaiteraient voir une action collective être organisée. Les thèmes consensuels sont soumis et retenus en fonction du nombre de participants potentiellement intéressés. L'intérêt de l'action est ainsi garanti.

La dimension formelle de création d'un intérêt collectif (sollicitation)

« C'est pour ça qu'on fonctionne comme ça avec un bureau, des commissions de travail, c'est pour ne pas faire tomber des projets du ciel. On a toujours à cœur de demander aux lunetiers, on peut suggérer des choses, mais on a cœur que ce soit les lunetiers qui disent effectivement "ça on en aurait peut-être besoin", parfois on suggère, mais ce n'est jamais déconnecté de la volonté des entreprises ».

« Dans le cadre d'ALUTEC, il y a six mois, on a envoyé à tous les lunetiers une note en proposant un certain nombre d'études, dont ce point-là. On a comptabilisé tous les centres d'intérêts mis en évidence, après on a demandé qui voulait participer à des réunions. Il vaut mieux avoir un groupe de gens qui bossent. On a fait un deuxième envoi et on a créé un certain nombre de groupes ».

La procédure formelle est renforcée par des actions personnelles de chefs d'entreprise qui utilisent leur influence pour mobiliser les autres et souligner l'intérêt que présente le collectif.

La dimension informelle de création d'un intérêt collectif (sollicitation)

« Le coordinateur était plus là par affinité. Nous, on était chargé de contacter des gens qu'on connaissait bien, au départ. Donc cela a facilité les choses. C'est souvent des copains aussi. On allait les voir. "Tiens tu as vu, il faut absolument que tu viennes dans cette commission parce qu'il faut qu'on travaille de ce côté là". C'est comme cela qu'on a réussi à créer de plus en plus de commissions ».

« On était chargé d'aller dans les entreprises, on était chargé chacun notre tour de les appeler pour leur dire : "on crée telle et telle commission au sein des Lunetiers, quels sont les gens qui sont intéressés chez vous ? Qui pouvez-vous envoyer dans telle et telle commission ?" On a bien expliqué ce qu'on voulait faire, que ce n'était pas de l'espionnage industriel de chaque entreprise ; c'était plutôt un genre de consensus entre lunetiers. Il fallait qu'on trouve quelque chose pour créer des synergies dans le bassin de la lunette et que chacun ne travaille pas dans son petit coin. Cela a mis un an et demi à démarrer. Le temps de voir tout le monde, qu'ils fassent confiance ».

En sollicitant les adhérents sur des projets impliquants, supposant un rapprochement entre les entreprises, le syndicat s'est positionné comme un tiers potentiel. Nous détaillons ci-après les modalités de l'action syndicale afin d'assurer sa position.

3.1.2. Rester tiers et ne pas être partie prenante

Afin de maintenir l'adhésion des entreprises parties prenantes tout au long des projets, le syndicat doit s'assurer de leur implication forte pendant le déroulement des actions collectives. Ceci impose de laisser le pouvoir aux dirigeants d'entreprise de décider de l'orientation des projets en permanence. Le syndicat se doit donc de ne pas diriger la manœuvre et de n'agir que comme support logistique, c'est-à-dire en tant qu'animateur puis de garant du respect des règles de bon fonctionnement des commissions. L'implication permanente renforce la perception des membres d'avoir le contrôle de la situation dans laquelle ils se trouvent (le syndicat ne contraint pas les décisions, n'oriente pas les choix). Or, comme le montre MCKNIGHT, CUMMINGS et CHERVANY (1998) « l'illusion de contrôle » (c'est-à-dire le degré de contrôle et donc d'influence, qu'on croit avoir sur une situation donnée) favorise la décision de faire confiance. Le bon fonctionnement de la commission peut être perturbé, si les désirs de contrôle des entreprises les conduisent à souhaiter des orientations différentes. Ce risque est réduit dès le départ par la sélection d'objectifs précis, choisis et validés collectivement.

En gardant ses distances avec l'action des commissions, le syndicat ne s'approprie pas le résultat des commissions et assure l'indépendance de son rôle.

3.1.3. L'utilisation d'objectifs détournés

La phase du processus suivant la définition d'intérêts communs consiste à provoquer des échanges d'information susceptibles de rendre possible l'évaluation des critères de confiance (bienveillance, intégrité et capacité) développés par MAYER et alii (1995).

Toutefois, l'échange d'information entre les représentants d'entreprise, ne se met pas en œuvre spontanément dans un climat de méfiance a priori et ce, bien que l'intérêt favorise les échanges initiaux. La décision de faire confiance se faisant par comparaison du gain attendu et du risque pris. Il est alors nécessaire de proposer un poids pour contrebalancer la faible volonté des chefs d'entreprise de se rendre vulnérables a priori. Or, soit ce contre poids (l'intérêt) est si grand que le risque mérite d'être pris (si grand soit-il), soit le risque paraît minime auquel cas l'engagement est facilité (même si l'intérêt paraît moindre). Dans le cadre

des lunetiers, le choix a été fait de travailler sur des projets initiaux où le risque pris par les chefs d'entreprise est perçu comme faible (objectifs détournés). Ainsi, il leur a été plus facile d'accepter de se mettre dans des situations de vulnérabilité.

La prise en compte des résultats des coopérations de faible ampleur

« Quand je vois ce qui s'est passé au niveau du design, au départ les chefs d'entreprise ont dit : "stop on ne touche pas à nos créateurs, nos créateurs sont bouclés, interdiction de sortir de la boîte" et puis, au fur et à mesure, à force de les sensibiliser, de montrer qu'on ne va pas les manger les créateurs, qu'ils ne vont pas passer d'une boîte à l'autre, que même s'ils échangent des informations, cela ne détruit pas la créativité mais, au contraire, cela leur donne des idées et qu'en mettant en avant des créateurs, on parle un peu plus des entreprises lunetières et derrière, on sort des papiers sur l'entreprise untel, untel, etc. ».

« Cela ne démarre pas du jour au lendemain. Il faut des années et des années. Parce que les gens se connaissent, ils sont concurrents c'est vrai et puis il faut avoir fait des choses ensemble qui ne soient pas trop engageantes pour que petit à petit... Il faut une certaine confiance et puis que les gens se rendent compte qu'ils ne perdent pas tout en donnant une ou deux infos qui les concernent. Il faut du temps ».

« Il faut apprendre à collaborer, apprendre à se rendre compte que c'est intéressant et ce n'est pas si évident. Il faut créer progressivement la confiance avec eux, qu'ils puissent se rendre compte qu'en même temps qu'ils apportent quelque chose, ils en rapportent quelque chose. Mais ce n'est pas facile ».

« On n'avait pas l'habitude de travailler collectivement. Il a fallu qu'on informe les gens qu'ils viennent, qu'ils repartent, qu'ils redistribuent les informations qu'ils avaient apprises lors des cours, des formations au travers de ces réunions et que le courant repasse dans les entreprises. Après, petit à petit, les gens, les chefs d'entreprise ont délégué de plus en plus auprès de personnes vraiment qualifiées pour intervenir dans les commissions ».

Le syndicat agit donc en fonction d'un objectif « caché » en proposant un objectif officiel acceptable par les entreprises (proposer une réflexion sur la qualité pour conduire finalement à des démarches de normalisation ; proposer une action des designers pour lancer un concours de design et, en fait, stimuler la création locale). Par le biais de ces actions perçues comme faiblement engageantes, les entreprises montrent leur compétence, leur bienveillance et leur intégrité en échangeant directement de l'information avec leurs pairs. Le syndicat réunit les dirigeants, les fait communiquer, échanger et crée les conditions favorables à l'établissement de relations de confiance. Il agit comme catalyseur. Progressivement (depuis les cinq dernières années), les mentalités évoluent et les ambitions des commissions deviennent plus importantes (1999 a vu le lancement d'une commission dont l'objectif est de remettre à plat les relations donneurs d'ordres/sous-traitants et de favoriser l'émergence de relations partenariales). L'utilisation d'objectifs détournés permet donc de minimiser le risque de départ, de maintenir l'implication des membres et de leur apprendre à coopérer.

Le bilan des diverses commissions montre que les objectifs initiaux ne sont pas systématiquement atteints sans que cela nuise au processus de construction des relations de réseau. Par exemple, la commission qualité avait pour objectifs (non atteints) de conduire à la certification de filière et la labellisation des produits locaux (objectifs généraux a priori peu impliquant pour les entreprises). Ces démarches ont cependant permis de réaliser des objectifs

différents et essentiels pour assurer la compétitivité des entreprises (initier une réflexion sur la qualité dans chaque entreprise, dresser le bilan des savoir-faire, instituer des procédures écrites, lancer le cas échéant des procédures de certification –objectifs spécifiques et impliquants pour les entreprises). En outre, la démarche qualité collective a été l’occasion d’amorcer une réflexion plus large sur la coordination des relations entre donneurs d’ordres et sous-traitants moréziens et, plus précisément, sur la réorganisation de la gestion des flux. De même, la commission immatérielle qui chapeaute l’organisation du concours de design est l’occasion de mettre concrètement en relation les designers et, ainsi de tisser des liens interentreprises, de favoriser l’échange d’informations et de stimuler la création. Or, cet objectif (mettre en relation les designers pour stimuler la création) a été initialement rejeté en tant que tel. Ce n’est que par le biais d’un objectif détourné perçu comme peu risqué pour les chefs d’entreprise que ceux-ci ont accepté de laisser les designers communiquer, se rencontrer dans un cadre formel. La commission design de l’action communication va donc au-delà des objectifs de promotion de la profession. Elle structure, en effet, les relations entre les différents designers de la vallée. Il favorise, également, la mise en relation des lunetiers avec de jeunes designers nouvellement formés.

La minimisation des risques en travaillant sur des projets détournés

« Le concours est en fait un prétexte pour communiquer, un prétexte à rassembler les gens de la création au sein de la filière lunetière ; c’est un prétexte pour travailler notre image qui est, semble-t-il, un peu trop technique ».

« Le concours est un prétexte mais cette commission permet de déclencher des choses. On peut donc commencer à parler un peu plus de développer une réflexion en commun autour de la création, de ce qu’on pourrait mettre en place au niveau collectif pour aider à mieux créer ».

« Au début, les designers étaient réticents, “la création c’est individuel”, “j’ai ma propre démarche”, “on a besoin de rien” et puis on a travaillé sur autre chose et maintenant quand on pose la question, on obtient des réponses complètement différentes “oui peut-être qu’on pourrait travailler ensemble”. Je crois que c’est comme avec un gamin, vous ne lui faites pas avaler ce qu’il n’a pas envie de manger. Vous l’occupez à autre chose et vous revenez et ça passe ».

« Au départ, il y a 4 ans quand on a dit “il faut passer à ISO”, cela a été le tollé général, “nos techniciens, ils font de la qualité, nous produisons de la qualité, ce n’est pas untel qui va nous apprendre à faire de la qualité”. Encore une fois, on a poussé dans le mur et on a vu que cela ne passait pas. On a donc dit : “il faut présenter les choses autrement, on va travailler sur la qualité sans parler d’ISO et essayer d’introduire des notions de qualité un peu différentes de celles qui sont dans les têtes à l’heure actuelle”. Tout ça pour aller vers un mouvement plus général. On a fait une espèce de démarche adaptée à la profession lunetière qui s’inspirait d’une certaine façon d’ISO, mais qui apportait plus qu’ISO. On a pioché aussi dans les exigences du prix Malcom Baldrige qui travaillait beaucoup au niveau de la conception des produits, on a essayé de capter les attentes, les évolutions des attentes des clients, de travailler sur les services après-vente, les engagements en termes de services et donc qui dépassaient les premiers stades ISO ».

Nous constatons donc que le syndicat a recours à des objectifs détournés, perçus au départ comme peu engageants par les chefs d’entreprise, mais qui, à terme, rendent possible l’échange d’information et permettent aux participants de prouver qu’ils sont dignes de confiance. Les commissions servent d’espace de communication et d’échanges entre les entreprises et favorisent la construction de relations de confiance.

3.2. Le tiers facilitateur

Nous avons identifié trois types de tactiques qui favorisent le déroulement du processus de mise en place de relations de réseau entre les Lunetiers du Jura. La première tactique consiste en une renégociation systématique des objectifs dont l'intérêt est d'assurer, sur toute la durée du projet, la motivation (donc l'intérêt) des parties prenantes. La deuxième revient à établir des liens à divers niveaux de l'entreprise afin de réduire l'influence du principal dirigeant sur la décision de faire confiance (à la fois en tant qu'évaluateur et qu'objet d'évaluation). La troisième vise à éviter les coopérations sur les points jugés trop concurrentiels .

3.2.1. La renégociation régulière du processus

L'intérêt est le moteur principal des participants aux commissions. Une fois les objectifs atteints, il convient de les renouveler et donc de les renégocier. En effet, nous avons présenté jusqu'ici le processus de manière linéaire. Il s'agit en fait moins d'une représentation de la réalité telle que nous l'avons perçue au travers du discours des dirigeants que d'une conséquence du style écrit. En effet, la construction de relations de confiance et la mise en place de coopérations entre les entreprises moréziennes procèdent plutôt d'une démarche faite d'aller et retour (SYDOW et WINDELER, 1998), de boucles que d'un plan séquentiel et linéaire (LARSON, 1991 ; HINTERHUBER et HIRSCH, 1998).

La renégociation des objectifs des commissions comprend une phase de (ré)évaluation (soit parce qu'il y a intégration de nouveaux participants, soit parce qu'il est nécessaire de réévaluer les participants connus dans un contexte nouveau). Dans le premier cas, les représentants démarrent le processus à zéro, ce qui signifie que le projet en cours est aussi un projet d'apprentissage de la coopération pour ces entreprises (dans le cadre particulier des commissions). La décision de faire confiance (ou de ne pas faire confiance) dépend de l'interaction en cours. Dans le second cas, bien qu'il y ait négociation et réévaluation de critères (du fait du nouveau contexte), les représentants ne démarrent pas de zéro. L'expérience et l'histoire communes des participants sont la principale source d'information permettant d'évaluer les critères. Dans ce cas, le processus est raccourci. La décision de faire confiance (ou de ne pas faire confiance) est rapide, car elle ne dépend pas de l'interaction en cours, mais des interactions passées.

La renégociation régulière et la prise en compte des interactions passées

« Les actions collectives... je crois que la base pour que les thèmes de recherche passent bien, qu'on ait le retour des gens contents, pas contents, il faut adapter. On peut décider qu'il est pertinent de faire quelque chose et puis à l'usage constater que ça marche moins bien. Il faut qu'il y ait des retours, c'est toute la difficulté et à un moment, les gens disent "pourquoi on fait pas ça ? Ce serait nécessaire". On démarre sur des boulets et puis les gens ne sont plus aussi optimistes, alors que faire pour faire des actions collectives ? Globalement, on ne peut pas dire que ce soit négatif, mais on s'aperçoit que par rapport à l'effort qu'on fait, on devrait arriver à des résultats meilleurs ».

« Oui, c'est sûr, au fur et à mesure qu'on travaille avec les gens, les choses deviennent plus faciles, on n'a pas à s'approprier à chaque fois, si vous voulez, on se connaît ».

« Les membres qui participent aux différentes commissions, c'est toujours les mêmes. C'est toujours les mêmes entreprises et les mêmes personnes au sein de ces entreprises. On se retrouve dans de multiples réunions que ce soit pour ALUTEC, pour le centre de doc, pour le cahier des charges de la commission traitement de surface. On se connaît. On a eu le temps de s'apprécier et savoir comment chacun fonctionne ».

Au fur et à mesure des interactions, la procédure d'évaluation ne disparaît pas. Si les participants ont prouvé précédemment qu'ils étaient dignes de confiance, le processus d'évaluation inhérent à chaque situation nouvelle se raccourcit : il est seulement accéléré.

3.2.2. L'établissement de liens multi-niveaux entre les entreprises

Nous constatons que les chefs d'entreprise sont plus méfiants que leurs représentants. En retour donc, les Moréziens sont moins enclins à faire confiance à un chef d'entreprise qu'à un cadre ou technicien d'une autre entreprise. En promouvant les rencontres à plusieurs niveaux, la création de relations de confiance s'affranchit, au moins partiellement, de l'influence du chef d'entreprise. Il n'est plus seul à décider de faire ou de ne pas faire confiance à une autre entreprise (ou à ses représentants). Surtout, son statut ne joue plus comme facteur inhibiteur.

Les liens multi-niveaux

« Au sein de cette commission, on fait venir des responsables export, que ce soit des directeurs export, des responsables de zone, tout dépend sur quoi on travaille et les gens vivent ensemble ».

« Depuis septembre 97, on a réussi à former une commission de design où, là, ce sont les designers des entreprises qui viennent pour réfléchir, faire un bilan du premier concours de design ».

« Les techniciens sont plus ouverts. Les chefs d'entreprise se posent plus de problèmes ».

« Il y a des commissions de techniciens, de responsables d'encadrement, de designers, tous ces gens-là qui se regroupent et qui discutent entre eux en créant des liens à d'autres niveaux ».

« Tant que c'étaient les chefs d'entreprise qui se réunissaient autour d'une table, cela n'allait guère plus loin que les bonnes intentions et puis il y avait une réticence parce que les gens sont concurrents. S'ils pensent qu'ils ont une avance dans un domaine, ils veulent conserver cette avance et ne pas en faire profiter les autres. Mais à partir du moment où dans ces groupes de travail on a mis autour de la table des responsables d'atelier, eux qui avaient des problèmes spécifiques à régler, étaient très contents d'échanger pour améliorer leur technologie ».

La tactique qui consiste à relier les entreprises en différents points en fonction des commissions, provoque la transformation progressive d'une méfiance interindividuelle entre chefs d'entreprise en une confiance interindividuelle entre différents points miroirs d'entreprises concurrentes. La méfiance qui existe a priori à l'égard des chefs d'entreprise disparaît. Le dialogue est facilité mais reste difficile sur quelques points spécifiques.

3.2.3. L'évitement des points de friction

Il est des points que les entreprises jugent hyper-concurrentiels et sur lesquels il n'est pas (encore) possible d'établir des rapports de confiance. Plus la discussion porte sur des éléments en aval de l'activité des entreprises, c'est-à-dire sur le volume d'affaires, les actions commerciales, les rapports avec les réseaux de distribution, plus la crainte liée à l'absence de bienveillance de la part des concurrents se fait sentir. Les relations ne sont plus franches (absence d'intégrité). La confiance devient impossible à établir. Or, la confiance reste une manifestation contextuelle (GAMBETTA, 1988), le fruit d'une décision évaluée en fonction des éléments d'une situation donnée (MCKNIGHT, CUMMINGS et CHERVANY, 1998). Ces points ne gênent pas l'établissement de rapports de confiance au niveau technique et productif (les commissions techniques et notamment celles liées aux réflexions relatives à la refonte des relations industrielles fonctionnent bien). Le syndicat agit donc en cohérence avec le degré de risque que les dirigeants jugent acceptable et évite de faire travailler les adhérents sur les points qu'ils jugent trop concurrentiels, c'est-à-dire sur l'aspect commercial de leur activité.

L'évitement des points de friction

« On a du mal à trouver des gens de communication qui transcendent complètement leur appartenance. Ils ont un collier autour du cou et n'arrivent pas à le laisser tomber. On essaie de faire en interne. On travaille depuis deux ans avec une attachée de presse ».

« On parle du commercial, c'est sûr, c'est essentiel. Mais je ne pense pas que cela puisse fonctionner sur un plan collectif ».

« Dès qu'il y a les chefs d'entreprise, on touche à la stratégie d'entreprise, on va toucher au commercial, je ne sais pas si c'est un manque de confiance, mais dès lors qu'on touche à cet aspect commercial, on touche au nerf de la guerre pour ces gens. Ils ne sont pas spontanément ouverts ».

« J'ai adhéré. Mais je ne l'ai pas fait par obligation, mais parce que je pense qu'au niveau syndical, il y a des choses à faire ; sur le plan ALUTEC, cela tourne ; sur le plan commercial, il y a des choses qui se font, de l'achat d'information, ce qui se fait sur les marchés allemand, espagnol. Tout ce qui peut être fait de manière collective. Puisqu'on s'aperçoit bien que le collectif a ses limites ; dès qu'on rentre dans la partie distribution ; on voit que cela ne marche plus ».

Nous avons montré jusqu'ici que le syndicat agit comme un initiateur puis un facilitateur de la confiance. Dans cette dernière partie nous montrons son rôle de garant.

3.3. Le tiers garant

Nous donnons une représentation du tiers morézien et détaillons les mécanismes qui permettent la légitimation de son rôle. Nous montrons que le syndicat agit comme tiers garant en instituant des conditions d'existence d'une convention coopérative. C'est par l'instauration de règles du jeu relationnelle « standards » (rédaction d'une charte) que le syndicat joue son rôle de garant.

3.3.1. Garantir les relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

L'analyse du fonctionnement de la commission traitement de surface (TS) illustre, selon nous, le rôle de garant. A la suite de la démarche de sollicitation des lunetiers, réalisée en juin 1998, il est apparu nécessaire de repenser collectivement la gestion des flux entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Le projet a été lancé en plus des huit autres commissions cordonnées par ALUTE^{iv} (conservées confidentielles par nos soins). Il a été jugé prioritaire et a suscité un intérêt conséquent (nous avons recensé 24 entreprises impliquées). L'objectif de la commission, défini par les parties prenantes, est de « formaliser les échanges entre donneur d'ordres et sous-traitants, par la définition de procédures » (compte-rendu de l'AGO du 21/01/99). Le but est de stabiliser et d'uniformiser la durée des tâches successives à réaliser lors de la production de lunettes et, ainsi, de gérer au mieux les délais de production. L'approche collective doit aboutir à la mise en place de procédures standards afin de rendre le moins aléatoire possible la gestion de la production. Lors des entretiens, la plupart des lunetiers et des traiteurs de surface a fait état de l'utilisation de fiches de liaison entre eux, afin d'assurer un suivi des prestations. Comme nous avons pu le constater, ces documents établis individuellement par chaque donneur d'ordres ne servaient que dans le cadre de la relation dyadique qui les unissait à leur sous-traitants respectifs. Or, l'inefficacité du système a été constatée par les donneurs d'ordres.

Afin de réorganiser les relations entre fabricants et traiteurs de surface, il a été décidé d'agir collectivement. L'intérêt des donneurs d'ordres est d'obtenir des délais fiables et, ainsi, de mieux planifier leur production pour pouvoir servir les distributeurs avec une précision affinée des dates de livraison (avantage concurrentiel par rapport aux concurrents non moréziens). L'intérêt des traiteurs de surface de faire reconnaître leurs compétences par l'ensemble du réseau (création d'un avantage concurrentiel entre les différents prestataires de traitement de surface). D'un point de vue général, la recherche d'une coordination plus efficace est nécessaire pour s'assurer d'une réalisation satisfaisante des tâches de chacun.

La première réunion de la commission TS date du 16 décembre 1998. Elle est suivie de six autres jusqu'à la signature de la charte finale. Elle s'est déroulée en quatre phases :

- (1) le thème a été choisi après consultation des membres : repenser les relations inter-organisationnelles entre assembleurs et traiteurs de surface. Ce point a été jugé prioritaire par les dirigeants afin d'améliorer la gestion des flux interne de la filière ;
- (2) une fois le thème défini, la première réunion a eu pour objectif de susciter le dialogue afin de parler un langage commun et de s'entendre sur le discours ; la première rencontre a eu aussi

- pour but d'établir des objectifs intermédiaires (identification des rubriques et des thèmes centraux) à partir desquels les participants ont pu évaluer leur progression ;
- (3) les représentants des entreprises ont conservé le contrôle sur le déroulement de l'action, d'une part, en vérifiant la qualité et la pertinence du retour sur les résultats des réunions précédentes et, d'autre part, en faisant évoluer les objectifs de la commission ; après la création de la fiche de liaison entre donneur d'ordres et traitants de surface, il a été décidé de rédiger une charte ;
 - (4) la confiance grandissante entre les participants rend l'engagement plus grand. On passe d'un objectif peu engageant (créer une fiche de liaison commune dont le rôle sera limité aux relations dyadiques) à un second, plus impliquant : la création d'une charte où les participants diffusent collectivement l'état des relations dyadiques avec leurs sous-traitants ou donneurs d'ordres et, ainsi, informer l'ensemble des coopérants sur les qualités relationnelles de chacun. La confiance croissante s'illustre aussi par l'acceptation des participants de présenter les fiches qu'ils utilisent déjà et de les confronter à celles des autres. Elle est surtout manifeste dans la volonté d'aller vers un échange d'informations relatives aux conditions commerciales des sous-traitants.

Ainsi, à partir d'un objectif général et pertinent, mais relativement peu engageant pour une majorité de lunetiers (repenser les relations entre assembleurs et traitants de surface et, pour cela, créer une fiche de liaison pour les produits), on arrive progressivement à l'idée d'élaborer une charte. On passe d'une approche (multi-)dyadique des relations à une perspective réticulaire des relations interentreprises. A partir d'un projet a priori peu risqué, les parties se mettent en relations, échangent, dialoguent, afin de s'entendre sur un langage commun et, progressivement, font preuve qu'elles sont dignes de confiance. Elles fournissent des informations concrètes sur leurs actions (documents internes, chiffres, etc.). Elles contrôlent l'avancée des travaux et vérifient que leur confiance est justement placée. Il devient alors possible de s'engager plus et d'accepter des risques croissants (établir la charte).

3.3.2. La création d'une charte

La décision de rédiger une charte reprenant les éléments des trois thèmes initialement définis (qualité, délais et rédaction d'un cahier des charges) a été prise à l'issue de la quatrième réunion (5 mars 1999). Celle-ci est appelée « règle de bon usage dans les relations donneurs d'ordres / sous-traitants pour le traitement de surface ». La charte a été revue à trois reprises.

Au vu du contenu de la charte, nous concluons que celle-ci a un rôle de support de communication directe. Il s'agit, en effet, de prévoir des procédures d'échanges

d'information, à la fois dans un cadre bilatéral (entre le donneur d'ordres et le sous-traitant), mais aussi de diffuser les indicateurs au niveau du réseau (à l'ensemble des donneurs d'ordres et des sous-traitants signataires). Ces procédures permettent aux signataires de faire preuve de leurs aptitudes à être digne de confiance. Ils montrent leur attitude bienveillante en acceptant la démarche de la charte et en participant à sa construction (une des principales entreprises moréziennes a manifesté son désaccord avec la rédaction de la charte ; en ce sens, elle poursuit un objectif personnel et n'adopte pas une attitude bienveillante à l'égard de la filière). En respectant la règle, les signataires montrent leur intégrité et en diffusant les informations les concernant, ils fournissent des éléments sur lesquels il devient possible d'établir leurs compétences. Ainsi, la procédure instituée par la charte, construite grâce à la confiance que les adhérents se sont accordée lors de sa rédaction, établit les conditions pour réévaluer cette confiance et la renforcer le cas échéant.

Un autre rôle de la charte est de fournir des garanties aux signataires respectueux de son contenu (traitement prioritaire des donneurs d'ordres signataires et sélection préférentielle des sous-traitants). La garantie qu'offre la convention est mise en avant par les dirigeants. Le choix d'établir une charte et d'élargir le champ de la réflexion collective de l'amélioration des relations dyadiques à l'amélioration des relations industrielles dans leur ensemble (restreintes toutefois aux signataires) montre qu'il y a glissement d'un rapport interindividuel vers un rapport de l'individu (l'entreprise) vis-à-vis du groupe. Or, « dès lors que nous nous trouvons en situation où des acteurs ne peuvent calculer de manière autonome, parce que leur choix dépendent de ceux des autres, nous pouvons appliquer les résultats du modèle conventionnaliste » (GOMEZ, 1997 : 70). GOMEZ (1997 : 67) présente la convention comme « un système de règles » qui rend raisonnable, c'est-à-dire « qui donne une raison aux choix individuels ». En ce sens, la charte répond à cet objectif puisqu'elle propose un cadre normé de la relation entre donneur d'ordres et sous-traitants : elle a donc une vocation similaire à celle d'une convention. En outre, elle en partage la structure. En effet, la charte est construite autour d'un énoncé qui définit le bon comportement (le principe supérieur) entre les signataires (les adopteurs) et prévoit un système de sanction. Elle possède, en outre, un dispositif matériel grâce aux systèmes d'indicateurs qui informent les signataires sur le comportement des autres, prévoit des supports matériels (exemple : la fiche coloris) et propose des degrés de tolérance dans le respect des règles imposées par la charte (les cas d'urgence, la procédure en cas de retard).

La charte régissant les relations entre fabricants et traiteurs de surface agit donc comme une convention. En effet, la charte « n'existe que parce les individus l'adoptent » (GOMEZ, 1997 : 67). Ceci implique que les règles édictées soient respectées par la majorité des membres de la commission l'ayant signée. En outre, cela suppose que les sanctions soient effectives en cas de non respect. A ces conditions, la charte peut être admise comme une convention efficace, susceptible de créer un avantage concurrentiel pour les membres du réseau par rapport aux non membres (les non signataires). En ce sens donc, par l'intermédiaire de la charte, le syndicat joue le rôle de tiers et agit comme un catalyseur et une garant de la confiance.

Conclusion et prolongements

Nos travaux confortent ceux de KOENIG (1996 : 266) qui introduit le syndicat professionnel comme un support de collaboration au formalisme modéré et au champ d'action large. Le syndicat est un acteur dont l'objectif est d'engager des actions stratégiques pour l'ensemble de la filière et, pour reprendre les termes de KOENIG (1996 : 260), d'adopter « un comportement concerté qui a pour motif d'améliorer la position relative de ses auteurs ou d'aménager le contexte de leurs actions ». Nous montrons que celui-ci agit comme un tiers à la relation entre entreprises. Dans le cas que nous avons étudié, nous constatons que le syndicat par son action a permis de réduire le blocage coopératif qui inhibait les démarches des entreprises en faveur d'une plus grande coopération.

Par rapport aux apports d'ORLÉAN (1994), nous avons décomposé l'action du tiers en trois phases :

- Premièrement, son rôle est d'initier la relation entre les entreprises. Dans le cas du syndicat professionnel des Lunetiers du Jura, celui-ci a sollicité les entreprises afin de construire un intérêt collectif susceptible de réunir les adhérents au sein de commissions de travail. Toutefois, afin d'assurer la mise en relation des entreprises, il est apparu nécessaire, d'une part, de laisser en permanence le contrôle de la situation à leurs représentants (c'est-à-dire l'orientation des commissions de travail) et d'organiser la coopération autour d'objectifs détournés minimisant la perception du risque pour les participants.
- Deuxièmement, afin de faciliter l'échange entre les coopérateurs, le syndicat a recours à plusieurs tactiques : (1) s'assurer de la renégociation systématique des objectifs afin de maintenir la motivation (donc l'intérêt) des parties prenantes, (2) établir des liens à divers

niveaux de l'entreprise afin de réduire l'influence du principal dirigeant et (3) éviter les coopérations sur les points jugés trop concurrentiels.

- Troisièmement, le syndicat joue un rôle de garant de la confiance en instituant des conditions d'existence d'une convention coopérative.

Nous constatons donc, que dans le cas étudié, le syndicat professionnel agit comme une tierce partie dans les relations interentreprises. Sa fonction étant triple : initier les relations, faciliter l'échange et garantir la qualité des relations.

L'étude approfondie des relations entre les entreprises membres du syndicat nous montre que 6 entreprises sur les 37 impliquées dans la filière fonctionnent actuellement « en réseau ». Nous constatons également une tendance à réduire le nombre d'interlocuteurs locaux et à fonder des relations partenariales avec ceux-ci (plutôt que de maintenir des relations de marché avec l'ensemble d'entre eux). Ce point est particulièrement intéressant car il met en évidence un glissement dans la nature même de la confiance qui se noue entre les entreprises. D'une confiance fondée sur le calcul (WILLIAMSON, 1993), considérée comme fragile (RING, 1996), nous constatons un encastrement progressif des relations (GRANOVETTER, 1985) qui favorise le maintien de la confiance dans le temps (RING, 1996).

Bibliographie

- AXELSSON B. et EASTON B. (1992). – *Industrial networks, a new view of reality*. – Londres, Routledge. – 265 p.
- BARONCELLI A. et FROELICHER T. (1998). – L'enchevêtrement des formes organisationnelles, marché, hiérarchie et réseaux. – In : *VII^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Louvain la Neuve, 27-29 mai. – [Cédérom]. 18 p.
- BRADACH J. et ECCLES R. (1989). – Price, authority and trust : from ideal types to plural forms. – *Annual Review of Sociology*, vol. 15, p. 97-118.
- COMBE E. (1998). – Pourquoi les firmes s'allient-elles ? Un état de l'art. – *Revue d'Economie Politique*, vol. 108, n°4, p. 433-473.
- COOK K. S. et EMERSON R. M. (1978). – Power, dependence and commitment in exchange networks. – *American Sociological Review*, vol. 43, October, p. 721-739.
- COOK K. S., EMERSON R. M., GILLMORE M. R. et YAMAGASHI T. (1983). – The distribution of power in exchange networks : theory and experimental results. – *American Journal of Sociology*, vol. 89, n°2, p. 276-305.
- DOZ Y. L., OLK P. M. et RING P. S. (2000). – Formation processes of R&D consortia : which path to take ? where does it lead ? – *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 239-266.
- DUMOULIN R. (1996). – *Les configurations de contrôle au sein des réseaux inter-organisationnels - une recherche exploratoire*. – Thèse doct. : Sciences de Gestion : Université des Sciences et Technologies de Lille, IAE.
- EISENHARDT K.M., (1989). – Building theories from case study research. – *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, p. 532-550.
- FORD D. (Ed.) (1990). – *Understanding Business Markets, Interaction, Relationships, Networks*. – Londres, Academic Press. – 556 p.
- FROELICHER T. (1998). – *Acteurs et débats structurants : en déambulant à travers les recherches sur les stratégies de coopération*. – Nancy : Université Nancy 2, GREFIGE. – Cahier de recherche. – 23p. ; 98-05.

- GAMBETTA D. (1988). – Can we trust trust ?. – In : *Trust : making and breaking cooperative relations*. – Edited by D. GAMBETTA. – New York, Basil Blackwell Ltd. – p. 213-237.
- GIROD-SÉVILLE M. et PERRET V. (1999). – Fondements épistémologiques de la recherche. – In : *Méthodes de recherche en management*. – Sous la dir. de R. A. THIÉTART. – Paris, Dunod. – p. 13-33.
- GOMEZ P-Y. (1997). – Information et conventions : le cadre du modèle général. – *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, p. 64-77.
- GRANOVETTER M. (1985). – Economic action and social structure : the problem of embeddedness. – *American Journal of Sociology*, vol. 91, n°3, p. 481-510.
- GULATI R., NOHRIA N. et ZAHEER A. (2000). – Strategic networks. – *Strategic Management Journal*, vol. 21, p. 203-215.
- HAKANSON H (Ed.) (1982). – *International marketing and purchasing of industrial goods, an interaction approach*. – Chichester, Wiley. – 556 p.
- HAKANSON H. et JOHANSON J. (1993). – The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and hierarchies. – In : *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. – Edited by G. GRABHER. – Londres, Routledge. – p. 35-51.
- HINTERHUBER H. et HIRSCH A. (1998). – Starting up a strategic network. – *Thunderbird International Business Review*, May-June, vol. 40, n°3, p. 185-205.
- HUBERMAN A. M. et MILES M. (1991). – *Analyse des données qualitatives, recueil de nouvelles méthodes*. – Louvain-la-neuve, Editions De Boeck Université. – 480 p.
- JOFFRE P. et KOENIG G. (1992). – *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires adversaires et leurs univers*. – Paris, Editions Litec. – 201 p.
- KOENIG G. (1996). – *Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages*. – Paris, Nathan. – 543 p.
- LARSON A. (1991). – Partner networks : leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. – *Journal of Business Venturing*, vol. 6, n°3, p. 173-188.
- LORENZONI G. et ORNATI O. A. (1988). – Constellations of firms and new ventures. – *Journal of Business Venturing*, vol. 3, n°1, p. 41-57.
- MAYER R., DAVIS J. et SCHOORMAN F. (1995). – An integrative model of organizational trust. – *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, p. 709-734.
- MCALLISTER D., (1995). – Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. – *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°1, pp. 24-59
- MCKNIGHT D. H., CUMMINGS L. L. et CHERVANY N. L. (1998). – Initial trust formation in new organizational relationships. – *Academy of Management Review*, vol. 23, n°8, p. 473-490.
- MILES R. E. et SNOW C. C., (1986). – Organizations : new concepts for new forms. – *California Management Review*, vol. 28, n°3, p. 62-73.
- ORLÉAN A. (1994). – Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la construction de l'ordre marchand. – *Revue du MAUSS*, 2nd semestre, p. 17-36.
- 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. – Université Paris IX. 34 p.
- POULIN D., MONTREUIL B. et GAUVIN S. (1994). – *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*. – Publi-Relais. – 335 p.
- POWELL W. (1990). – Neither market nor hierarchies : networks forms of organization. – *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, p. 295-336.
- RICHARDSON G. B. (1972). – The organization of industry. – *Economic Journal*, September, p. 883-896.
- RING P. S. (1996). – Fragile and resilient trust and their roles in economic exchange. – *Business & Society*, June, Vol. 35, n°2, p. 148-175.
- RULLIÈRE J-L. et TORRE A. (1995). – Les nouvelles formes de coopération interentreprises. – *Revue d'Economie Industrielle*, Numéro spécial, p. 215-246.
- STAKE R., (1994). – Cases studies. – In : *Handbook of qualitative research*. – Edited by N. K. DENZIN et Y.S. LINCOLN. – Londres, Sage Publications. – p. 236-247.
- SYDOW J. et WINDELER A. (1998). – Organizing and evaluating interfirm networks : a structurationist perspective on network processes and effectiveness. – *Organization Science*, vol. 9, n° 3, p. 265-284.

- THORELLI H. (1986). – Networks : between markets and hierarchies. – *Strategic Management Journal*, vol. 7, p. 37-51.
- WEBSTER F. E. Jr, (1992). – The changing role of marketing in the corporation. – *Journal of Marketing*, vol. 56, October, p. 1-17.
- WILLIAMSON O.E., (1993). – Calculativeness, trust, and economic organization. – *Journal of Law and economics*, vol. XXXVI, April, p. 453-498.
- YIN R. K. (1989). – *Case study research. Design and methods*. – Londres, Sage publications. – 166 p.

ⁱ Un contrat de progrès est un programme de développement collectif d'une filière industrielle. Il n'a pas vocation à être directement utilisé par des entreprises, mais sert à agir sur leur environnement (par le biais d'actions collectives), afin de faciliter le développement de la filière. Il inclut l'obtention de subventions.

ⁱⁱ Nous avons également relevé l'existence d'un GIE entre deux lunetiers dont l'action est limitée à la distribution de leur collection respective sur le territoire français. Le champ d'action du GIE n'a pas évolué depuis sa création en 1973, alors qu'il était prévu de l'élargir à un ensemble d'autres activités.

ⁱⁱⁱ Le cas de Comotec est l'exception puisqu'il s'agit d'un regroupement de cinq fabricants de composants devenus depuis numéro un mondial du marché. Cependant, cette alliance (organisée au départ sous forme de GIE) ne concerne pas des lunetiers à proprement parler.

^{iv} Les commissions de l'axe technologie sont chapeautées par ALUTEC (Association Lunetière Technologique), une association créée par les Lunetiers du Jura en 1982. Cette association est une émanation du syndicat (locaux communs, les adhérents des Lunetiers du Jura sont automatiquement membres de l'association, secrétariat commun, financement par les contrats de progrès du syndicat). Son rôle est d'organiser des projets de recherche commun à plusieurs entreprises. Elle dispose d'un laboratoire d'essai et de contrôle accessible aux membres. Celui-ci a été créé dans le lycée technique local (spécialisé dans l'optique et la micro-mécanique), moyennant une location annuelle. Le laboratoire met à disposition des appareils de mesure afin d'apprécier la qualité des matières premières et des montures réalisées.