



**AIREPME**

Association Internationale de REcherche en PME

**CIFPME 2000**

**5° Congrès International Francophone sur  
la PME**

**25, 26 et 27 octobre 2000 à Lille**

Site web de l'Institut d'Administration des Entreprises de Lille :

<http://www.iae.univ-lille1.fr>

Site web du CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des  
Entreprises) :

<http://www.univ-lille1.fr/claree>

Site web de l'ADREG (Association de Diffusion et de Recherche en Entrepreneuriat et  
en Gestion) :

<http://www.adreg.net>

Site web de l'AIREPME :

<http://www.airepme.univ-metz.fr/>

*Les réseaux d'entreprises : saisir l'opportunité, ou être saisi  
d'opportunisme ?*

*Alain Lapointe, Ph.D., professeur  
Sylvain Pageau, M.B.A.  
École des sciences de la gestion  
Université du Québec à Montréal  
315, rue Sainte-Catherine Est, local R-3490  
Montréal (QUÉBEC)  
H2X 3X2  
Courriel : lapointe.alain\_c@uqam.ca*

**Mots-clés :** Réseaux d'entreprises, opportunisme, comportements opportunistes, comportements déviants, prévention/contrôle/gestion de l'opportunisme, ententes contractuelles, confiance.

**Résumé**

Cherchant à compenser les effets de taille sans sacrifier la flexibilité, de plus en plus de PME se lancent allègrement dans l'aventure du réseautage, en faisant le pari que le nombre et la complémentarité peuvent faire contrepoids à la taille. L'apparent préjugé favorable en faveur des réseaux d'entreprises est d'ailleurs largement cautionné dans la littérature sur la PME, qui se révèle étonnamment discrète en ce qui a trait à l'existence d'éventuels jeux de pouvoir, voire de possibles comportements opportunistes générés par le difficile arbitrage de l'intérêt individuel et de l'intérêt collectif inhérent au fonctionnement de tout réseau d'entreprises. Qu'en est-il ? De tels comportements sont-ils fréquents ou rarissimes ?

Notre enquête dans la vie de trois réseaux de PME nous a permis d'en débusquer à tout coup ! Le phénomène n'est donc pas exceptionnel et mérite sûrement une attention plus soutenue. Comment les comportements opportunistes se manifestent-ils dans le cadre d'un réseau de PME ? Quelles en sont les principales figures ? Comment sont-ils appréhendés par les différents partenaires ? Tente-t-on de les prévenir, de les contrer, de les contrôler et, si oui, de quelle façon ? Voilà les questions auxquelles nous apporterons des réponses dans la présente recherche, à partir des observations et analyses que nous avons dégagées de l'étude de trois réseaux différents de PME québécoises, regroupant un total de dix-neuf entreprises.

Nous constaterons notamment l'étonnante candeur de chefs d'entreprises qui, même s'ils se disent tout à fait conscients de l'existence possible de comportements opportunistes, n'en

sont pas moins convaincus que, dans leur réseau, rien de tel ne se produit. Pas surprenant que, contrairement à nos attentes *a priori*, les propriétaires-dirigeants soient très sceptiques quant à l'utilité d'ententes contractuelles formelles pour encadrer le fonctionnement du réseau et y aient de fait très peu recours, parfois à leur corps défendant... Conscients toutefois, que l'incomplétude contractuelle se joue ici sur la toile de fond d'une asymétrie informationnelle envahissante, nous discuterons de la nécessaire tolérance d'une certaine dose de déviance pour gérer un réseau dans la durée. Nous explorerons les raisons pour lesquelles les partenaires n'ont pas tous la même sensibilité face à la possibilité d'opportunisme. Et nous verrons que les mécanismes formels de contrôle ne sont pas la seule, et peut-être pas la meilleure façon d'empêcher les comportements déviants.

La recherche nous aura aussi permis de proposer une typologie originale des comportements opportunistes, susceptible de servir d'heuristique dans d'éventuelles enquêtes subséquentes de dépistage de semblables comportements en situation de réseau. Car il nous apparaît évident qu'une observation beaucoup plus large et plus systématique des manifestations de comportements opportunistes dans les dynamiques de réseaux de PME mériterait d'être entreprise, notamment pour tenir compte de liens probables entre comportements opportunistes et configuration de réseaux dont notre enquête n'a pu tenir compte.

## **Les réseaux d'entreprises : Saisir l'opportunité, ou être saisi d'opportunisme...**

### **La problématique**

En principe, le succès des petites entreprises reposerait essentiellement sur leur capacité de fabriquer un produit de haute qualité, destiné à des marchés bien ciblés. Elles tireraient leur avantage concurrentiel de la souplesse associée à leur structure horizontale, qui leur permet d'offrir un service rapide et efficace. On dit des PME qu'elles sont proches de leur clientèle, qu'elles peuvent adapter rapidement leur produit en fonction de la demande et de cette efficacité tient en bonne partie à un processus décisionnel rapide.

Mais en dépit de ces forces, les organisations de petite taille n'ont souvent pas les ressources nécessaires pour livrer bataille dans un environnement concurrentiel dont les frontières s'élargissent sans cesse. Leur taille peut limiter leur accès aussi bien à certains marchés qu'aux ressources nécessaires pour les pénétrer, contraignant du coup les options stratégiques possibles, notamment celles qui reposent sur des économies d'échelle ou d'envergure (Fernandez et Noël, 1993; Mariti, 1990).

Cherchant à compenser les effets de taille sans sacrifier la flexibilité, de plus en plus d'entreprises se lancent dans l'aventure du réseautage, en faisant le pari que le nombre et la complémentarité peuvent faire contrepoids à la taille (Carney, 1998; Gray et Wood, 1991). La tentation est d'ailleurs d'autant plus grande que l'appartenance à un réseau d'entreprises est souvent perçue comme une panacée, illusion largement cautionnée par un discours gouvernemental ouvertement légitimateur (Bélanger et Levasseur, 1994).

Les nombreux écrits déjà consacrés au phénomène des réseaux ont également tendance à adopter un parti-pris fondamentalement optimiste. On y insiste bien plus sur les avantages du réseautage, les étapes et modalités de la création d'un réseau, ou encore les différentes structures possibles de mise en réseau, que sur les difficultés ou les possibles dysfonctions de ce mode de fonctionnement (Poulin et *al.*, 1994). Notamment, la littérature est étonnamment discrète en ce qui a trait à l'existence d'éventuels jeux de pouvoir, voire même de possibles comportements opportunistes générés par le difficile arbitrage de l'intérêt individuel et de l'intérêt collectif qui est pourtant au cœur même de la dynamique de tout réseau d'entreprises (Malecki et Tootle, 1996).

Ainsi, tout propriétaire-dirigeant dont l'entreprise adhère à un réseau est notamment confronté à une certaine renonciation à son indépendance décisionnelle, c'est-à-dire qu'il doit dorénavant partager avec ses partenaires le contrôle de décisions qui affectent directement son entreprise. Certains ne voient là qu'un autre des nombreux compromis qu'implique la gestion; d'autres, comme Ohmae (1990), y voient au contraire une véritable aporie.

« Une véritable alliance a pour effet de compromettre l'indépendance fondamentale des acteurs économiques et les responsables n'aiment pas cela. Après tout, diriger signifie pour eux avoir le contrôle total. Or, les alliances entraînent un partage de ce contrôle. Les deux principes sont donc incompatibles » (p. 25).

Incompatible est peut-être fort, mais l'harmonisation reste certainement un défi constant. Comment oublier que l'entrepreneur a pour objectif ultime d'accroître la performance de sa propre entreprise, plutôt que d'optimiser le fonctionnement du réseau. L'objectif et le moyen sont sûrement souvent convergents, mais il n'est certainement pas abusif de présumer que s'il y a des avantages à collaborer, certains pourraient également trouver des avantages à tricher ou, plus largement, à entretenir ce que nous appellerons ici des comportements opportunistes.

Il n'est donc pas étonnant, en dépit de la discrétion de la littérature à cet égard, qu'une enquête dans la vie de trois réseaux nous ait permis d'en débusquer à tout coup. Le phénomène n'est donc pas exceptionnel et mérite sûrement une attention plus soutenue. Comment les comportements opportunistes se manifestent-ils dans le cadre d'un réseau de PME ? Quelles en sont les principales figures ? Comment sont-ils appréhendés par les différents partenaires ? Tente-t-on de les prévenir, de les contrer, de les contrôler; de quelle façon ? Voilà les questions auxquelles nous apporterons des réponses dans la présente recherche, à partir des observations et analyses que nous avons dégagées de l'expérience de trois réseaux différents de PME québécoises.

Pour ce faire, nous commencerons par brosser un portrait de notre terrain d'observation, en soulignant d'entrée de jeu la diversité des réseaux étudiés. Nous pourrons alors illustrer les différentes formes de comportements opportunistes que nous avons observés et risquer quelques explications en regard des profondes différences de perception des risques d'opportunisme par les divers partenaires des réseaux. Nous serons alors en mesure de constater la surprenante anémie des mécanismes formels de gestion de l'opportunisme, ce qui nous amènera finalement à ouvrir la discussion sur l'inconfortable équilibre confiance-contrôle inhérent à la gestion d'un réseau d'entreprises.

### **Le terrain d'observation**

L'incidence de comportements opportunistes entre partenaires d'affaires variant vraisemblablement beaucoup selon qu'on est en présence de simples relations commerciales ponctuelles, fussent-elles répétées, ou alors d'une véritable implication de différentes entreprises dans une coopération de long terme, il fallait d'abord s'assurer que nous observions de « véritables » réseaux. Or, comme le remarquent fort justement Dumoulin et Gbaka (1997), en dépit de sa simplicité apparente, le concept même de réseau demeure encore « encombré de sens » et mériterait qu'on en circoncrive l'application.

Sans chercher à épuiser ici le débat de fond à cet égard (voir Nohria et Eccles, 1989), précisons donc que les trois réseaux retenus dans notre enquête impliquaient des groupes d'entreprise indépendantes, qui avaient librement consenti à mettre en commun des

ressources, dans le cadre d'une coopération visant le long terme, et en acceptant de partager le pouvoir de décision en regard de leur « projet commun ». Il n'était donc pas nécessaire que toutes, ni même la majorité des activités des entreprises appartenant au réseau soient consacrées au projet commun pour que la collaboration soit considérée, aux fins de la présente recherche, comme un réseau interorganisationnel. Il fallait cependant que l'intensité de leurs échanges soit suffisante pour créer, ou viser à créer ce que Dumoulin et Gbaka (1997) qualifient de « sous-marché contractuel dans le marché global ».

Comme l'illustre le tableau 1, les réseaux étudiés opéraient dans des secteurs industriels différents et arboraient diverses structures formelles. Nous voulions ainsi minimiser le risque de n'observer que des comportements liés à un champ d'activité ou à une forme spécifique, sachant bien cependant que la taille de l'échantillon nous empêcherait d'établir quelque lien que ce soit entre les comportements et le secteur d'activité ou la configuration du réseau. La totalité de l'information a été recueillie en entrevue semi-structurée, directement auprès des dix-huit propriétaires-dirigeants des entreprises engagées dans ces trois réseaux (un dirigeant du réseau 2 a refusé de participer à l'enquête), après qu'ils aient pris connaissance des questions ou thèmes de la grille d'entrevue. La durée moyenne des rencontres était d'environ deux heures, bien que deux des entrevues aient à peine dépassé les trente minutes, alors que l'une d'elles a excédé les quatre heures.

Admettons d'entrée de jeu que la nature délicate de la problématique à l'étude a passablement compliqué la collecte d'information. Notamment, la quasi totalité des dirigeants rencontrés ont exigé un accord formel de confidentialité avec le chercheur et se sont opposés à toute forme d'enregistrement vocal de l'entrevue. À plusieurs reprises, les chefs d'entreprise concernés n'ont accepté de répondre à certaines questions que « off the record » et après avoir reçu l'assurance qu'il soit impossible d'identifier la source de tout propos « gênant » dans quelque éventuel compte-rendu ou diffusion de la recherche.

**Tableau 1**  
**Nature et composition des réseaux observés**

	Secteur industriel	Nbre de Membres / Durée de vie	Type de réseau*	Configuration structurelle**	Motifs d'adhésion***
<b>Réseau 1</b>	Santé	4 / 4 ans	Réseau stable	Structure clan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer de nouveaux produits/services</li> <li>• Profiter d'expertises de pointe</li> <li>• Accéder à des sources de financement</li> <li>• Partager et réduire les risque</li> </ul>
<b>Réseau 2</b>	Mobilier	± 12 / 10 ans	Réseau dynamique	Structure étoile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer de nouveaux produits/services</li> <li>• Pénétrer de nouveaux marchés</li> <li>• Exploiter les économies d'échelle</li> <li>• Améliorer la compétitivité</li> </ul>
<b>Réseau 3</b>	Ingénierie d'automatation	3 / 5 ans	Réseau stable	Structure clan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profiter d'expertises de pointe</li> <li>• Partager et réduire les risques</li> <li>• Partager et réduire les frais de gestion (approche client intégrée)</li> </ul>

\* Selon la typologie de Miles et Snow (1992)

\*\* Selon la typologie de Poulin et al. (1994)

\*\*\* Tels qu'identifiés par les propriétaires-dirigeants

• **Le réseau 1**

Créé il y a quatre ans, le premier réseau a comme objectif principal d'offrir un service inédit pour combler un besoin de plus en plus pressant dans le secteur de la santé. Les quatre partenaires de ce réseau dirigent des entreprises complémentaires pour réaliser de concert leur « projet commun »; leurs compétences et contributions respectives qui vont de l'expertise médicale à la technologie de systèmes-experts, en passant par la gestion des

télécommunications et la connaissance opérationnelle du réseau et des ressources du système public de santé, leur permettent en effet de générer une véritable collaboration synergique.

C'est là un réseau qu'on pourrait qualifier de type stable selon la typologie de Miles, Snow et Coleman (1992), dans la mesure où des actifs possédés par des firmes distinctes sont alloués de façon durable à un projet commun. Cependant, bien que les rapports entre partenaires soient davantage de type hiérarchique qu'hétérarchique, pour reprendre la distinction de Poulin et al. (1994), l'identification de la firme dite principale pose problème dans la mesure où l'entreprise initiatrice du réseau, qui est aussi celle qui est au cœur du projet commun, peut difficilement être considérée comme dominante dans le réseau, notamment en raison de sa taille minuscule par rapport à ses partenaires.

Malgré tout, ces quatre entreprises ont tissé entre elles des liens étroits et leurs dirigeants se rencontrent sur une base régulière pour partager les informations vitales et prendre ensemble les décisions qui s'imposent. Sur la stricte base de la dynamique des liens entre les membres, on pourrait donc qualifier ce réseau de « clan industriel », selon la distinction que Poulin et al. (1994) font entre les réseaux où toutes les entreprises ont des liens avec toutes les autres entreprises membres, par opposition à un réseau où l'essentiel des liens passe par une entreprise pivot, comme c'est le cas du réseau 2. Il faut cependant préciser que l'utilisation que font Poulin et al. du concept de clan diffère profondément de celle, plus classique de Ouchi (1980), qui distingue marché, bureaucratie et clan comme modes de régulation, le clan se caractérisant alors par un mode de contrôle plus informel, supporté par des valeurs partagées; ce qui n'est pas du tout évident dans le cas du réseau 1.

- **Le réseau 2**

Le deuxième réseau, initié il y a environ dix ans, regroupe quant à lui des entreprises du secteur du meuble cherchant à améliorer leur compétitivité en offrant des produits distinctifs, fruits d'une conception originale et d'une qualité supérieure de fabrication. Contrairement au cas précédent, on retrouve ici un véritable archétype de structure réticulaire que Miles et Snow (1992) ont qualifié de réseau dynamique, caractérisé par une firme leader, qui agit comme courtier, identifiant et coordonnant les activités d'une série d'entreprises satellites autour d'un projet collectif.

Évoluant au gré des projets initiés par l'entreprise pivot, ce réseau, composé de douze entreprises au moment de l'enquête, se caractérise par une certaine rotation de partenaires. Le centre de gravité du réseau réside dans la fonction promotion-distribution de produits exclusifs, ce qui légitime et pérennise le rôle de la firme pivot, qui assume cette tâche. Les autres membres, de tailles très diverses, qui sont soit des firmes de conception-design ou des entreprises spécialisées dans différents produits ou technologie de production de mobilier, sont pour leur part membres contractuels temporaires du réseau, bien que l'objectif avoué de stabilité des partenaires limite beaucoup la rotation, ainsi que la concurrence inter entreprises que certains membres du réseau seraient susceptibles de se livrer en raison de leurs compétences partiellement substituables.



La configuration structurelle du réseau est clairement celle dite en étoile (toujours selon la dichotomie étoile-clan de Poulin et al. (1994)), puisque la quasi totalité des liens et des contacts entre les membres passent par l'entreprise pivot. Ce qui, en dépit des apparences, ne confère cependant pas à l'entreprise pivot un fort pouvoir hiérarchique sur les autres membres du réseau, dans la mesure où celle-ci se retrouve beaucoup plus dépendante du réseau que les autres membres. En conséquence, le mode principal de régulation du réseau s'apparente davantage ici au « marché » qu'à la « bureaucratie », pour reprendre la typologie de Ouchi (1980).

- **Le réseau 3**

Le troisième réseau, formé il y a un peu plus de cinq ans, œuvre dans le secteur de l'ingénierie d'automatisation et développe des solutions sur mesure pour améliorer la productivité d'une gamme très large d'entreprises manufacturières. Composé de trois entreprises aux compétences complémentaires, ce réseau peut réaliser toutes les étapes d'un projet d'automatisation, de la consultation à l'implantation, en passant par la conception et le design.

Comme c'était le cas pour le premier réseau, il s'agit ici d'un réseau stable, à structure clanique, où l'information circule en principe très ouvertement entre tous les membres et où les décisions se prennent généralement de façon collective. Les entreprises membres de ce réseau sont cependant de taille très différente et la portion de leurs activités consacrée au réseau est également très variable, de sorte que si le réseau est vital pour l'un des partenaires, la contribution des activités réseau au chiffre d'affaires du plus gros partenaire est très marginale. Corollaire possible de cette disproportion des ressources consacrées au réseau, les partenaires ne ressentent pas le même niveau d'engagement envers le projet commun; nous en discuterons plus loin.

On peut donc constater que, sans épuiser toutes les possibilités, les cas observés sont relativement représentatifs des diverses sortes de structures et des principaux motifs généralement invoqués pour expliquer la création de réseaux d'entreprises (Bélanger, 1999; Poulin et al., 1994; Miles et Snow, 1999; Ouchi, 1980). Comme nous en avons déjà convenu, il s'en faut de beaucoup cependant que nous disposions là d'un échantillon suffisamment riche et varié pour supporter quelque généralisation que ce soit entre la nature et la structure du réseau et les différents comportements opportunistes que nous avons pu y observer.

Soulignons simplement que, dans tous les cas, la motivation profonde et universelle à s'engager dans un réseau d'entreprises réside dans la recherche d'une complémentarité de ressources ou de compétences; sur un plan ou un autre, le partenaire nous apporte quelque chose que l'on n'a pas. On accepte de compter sur lui, comme il le fait lui-même à notre égard. Comme l'ont fait, les partenaires des réseaux étudiés, parfois à leurs dépens, comme nous le verrons maintenant.

## Les visages de l'opportunisme

C'est probablement dans la littérature consacrée à l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1979) qu'on retrouve le discours le plus articulé sur le concept de comportement opportuniste. L'opportunisme des agents économiques y est essentiellement considéré comme une conséquence directe de l'impossibilité pratique, en raison de la rationalité limitée, de spécifier et de faire respecter par toutes les parties prenantes à une transaction, des contrats qui les protègent mutuellement et efficacement contre la tricherie. Les comportements opportunistes y sont généralement classés en deux grandes catégories : l'opportunisme *ex ante*, qui intervient à l'occasion de la négociation des contrats, et l'opportunisme *ex post*, qui se manifeste en cours d'exécution des contrats (Koenig, 1993). Dans le premier cas, on est aux prises avec un agent qui, de toutes sortes de façons, utilise à son avantage une information qu'il est seul à détenir concernant notamment les véritables ressources ou compétences qu'il est disposé à partager. Dans le second cas, on est confronté avec un agent qui profite de ce que le contrôle de son comportement est coûteux, voire même impossible, pour ne pas respecter ses engagements contractuels.

Il n'est évidemment pas nécessaire qu'un contrat explicite soit effectivement signé entre les partenaires pour que semblables comportements se manifestent. Il n'est pas non plus nécessaire que l'asymétrie informationnelle ou l'incomplétude des contrats se situe dans le cadre strict d'une relation entre principal et agent, comme la situation est présentée dans le cadre de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989). Sélection adverse, aléa moral et passager clandestin ne sont pas réservés à la relation d'agence; en fait ces types de comportements sont facilement généralisables à toutes sortes d'alliances, notamment aux réseaux formels d'entreprises comme ceux qui nous occupent ici.

Sans remettre en cause la pertinence de la typologie de Williamson (1979), les comportements opportunistes que nous avons effectivement pu observer dans le cadre spécifique du fonctionnement des réseaux nous paraissent suffisamment distinctifs pour en suggérer ici un classement original, qui renvoie davantage à la nature du comportement plutôt qu'à son incidence. Comme le montre le tableau 2, nous avons identifié trois visages principaux de l'opportunisme : par ordre de gravité relative, la temporisation, la tricherie et la trahison.

**Tableau 2**  
**Les visages de l'opportunisme : les « 3 T »**

<b>Type</b>	<b>Définition</b>	<b>Manifestation observée</b>
Temporisation	Différer d'agir, par calcul, dans l'attente d'un moment plus favorable	Attendre la signature de contrats garantissant des retombées à court terme avant d'engager des ressources (réseau 3).
Tricherie	Enfreindre une règle en affectant de la respecter	Contourner secrètement l'entente d'exclusivité qui lie les partenaires du réseau (réseau 2)
Trahison	Cesser d'être fidèle à quelqu'un auquel on est lié par une parole donnée ou une solidarité	Mettre en œuvre le projet élaboré en commun en excluant un des partenaires (réseau 1)

L'existence du premier type de comportement opportuniste, la temporisation, nous a été suggérée par la stratégie discrète d'un des partenaires du réseau 3, qui nous a avoué minimiser systématiquement son engagement dans les activités du réseau tant que des contrats fermes avec des clients ne sont pas signés. Il laisse plutôt ses partenaires investir temps et énergie dans le développement du réseau, se disant trop absorbé par les activités de sa propre entreprise qui ne sont pas liées au partenariat. Son expertise difficilement substituable en regard de certaines phases d'exécution des contrats lui donne, croit-il, une marge de jeu dont il dit ne pas abuser, tout en étant bien conscient d'en user.

Sans être négligeables, notamment en ce qui a trait à l'impact sur la solidarité à long terme du réseau, les conséquences de ce type d'opportunisme ne sont cependant pas aussi sévères que celles des autres types de comportements opportunistes observés. Ainsi, la temporisation ne semble pas vraiment mettre en péril les autres partenaires, mais simplement ralentir le développement des activités du réseau. Le coût d'opportunité d'un tel comportement pour le groupe est peut-être appréciable, mais il est très difficile à évaluer. Au moment de l'enquête, les autres partenaires ne semblaient pas en avoir une conscience très nette et rien n'était fait pour le contrôler.

Bien sûr, tout comportement déviant n'appelle pas nécessairement sanction. Comme le reconnaît Puthod (2000), l'intransigeance n'est pas acceptable si l'on veut gérer une alliance dans la durée. Mais tolérance n'est pas pour autant synonyme de négligence, ou d'ignorance. Même si la perception et l'interprétation adéquate des comportements déviants n'est certainement pas chose facile, dans la mesure où l'asymétrie informationnelle se conjugue ici avec jeux de pouvoir, l'harmonie, parfois même la survie du réseau peuvent en dépendre comme nous l'avons constaté dans le cas du réseau 1.

Le second visage de l'opportunisme que nous avons observé, la tricherie, consistait pour un des membres du réseau 2 à entretenir ponctuellement des relations commerciales avec certains clients discrets à l'insu des autres membres du réseau et en nette violation des ententes d'exclusivité du réseau. Conscient de l'illégalité flagrante de son comportement, le dirigeant concerné invoquait que celui-ci était malgré tout légitime parce que ces contrats, disait-il, ne devaient rien à l'existence du réseau. La participation du réseau se serait alors bornée à prélever une part de profit sur une transaction à laquelle il n'avait pas contribué.

Bien qu'un tel comportement ne résulte en général qu'en une simple perte de profit reliée aux transactions qui ont lieu à l'insu des autres membres du réseau, les conséquences sont plus graves dans le cas que nous avons observé. En effet, la totalité du chiffre d'affaires de l'entreprise mère de ce réseau repose sur les transactions ayant lieu de concert avec les autres membres du réseau. Aucunement impliquée dans le processus de fabrication, celle-ci est donc très vulnérable aux flux de revenus générés par les producteurs. Tout retrait, même partiel, d'un partenaire qui décide soudain qu'il peut faire cavalier seul, met en péril la santé financière de l'entreprise pivot et, dès lors, la stabilité et la survie du réseau tout entier.

On n'est pas en présence ici d'un problème d'incomplétude de contrat; tous les partenaires savent bien que ce comportement est inacceptable et tous se sont engagés à l'éviter. Mais comment s'assurer du respect de cet engagement? De toute évidence, les bénéfices retirés par le tricheur sont supérieurs au coût appréhendé des sanctions possibles, notamment parce que le comportement est difficilement détectable. C'est là une dynamique comportementale tout à fait conforme aux prédictions de la théorie des coûts de transaction (TCT).

Pourtant, en même temps qu'on voit là une illustration de la TCT, on en soupçonne du coup une des limites, clairement mise à jour par Ghoshal et Moran (1996), à l'effet que si l'occurrence d'un comportement opportuniste ne dépendait que d'un calcul coûts/bénéfices, même en y incorporant la prise en compte des valeurs actualisées des effets directs futurs, les comportements opportunistes seraient certainement plus fréquents. En l'occurrence d'autres membres du réseau 2 ont vraisemblablement des opportunités semblables à celle du tricheur, sans pour autant passer à l'acte. Pourquoi? Parce qu'il y a autre chose qui joue, il y a une autre variable en cause.

Goshal et Moran (1996) soutiennent que toute la difficulté vient de la confusion par Williamson (1979) entre attitude opportuniste et comportement opportuniste, ce dernier étant le fruit à la fois d'un froid calcul coûts/bénéfices, mais aussi d'une attitude face à l'opportunisme, c'est-à-dire d'une tendance plus ou moins forte à se comporter comme tel, attitude elle-même nourrie des conséquences de comportements opportunistes antérieurs, mais aussi de tout le conditionnement préalable large de l'individu, valeurs, croyances, etc. Ce qui contribue sans doute à jeter un éclairage plus riche sur le troisième type de comportement déviant dont nous avons été témoins.

Nous avons accolé au troisième type de comportement observé l'étiquette de trahison. Il se caractérise par le fait qu'un des partenaires, ayant conservé sciemment des informations stratégiques au sujet de ses contacts et de l'envergure de ses compétences décide, une fois qu'il a bien saisi la démarche à suivre et qu'il s'est assuré de la faisabilité du projet (dont il n'était pas l'initiateur) de se retirer du groupe afin de mettre le projet en œuvre sans la participation des partenaires initiaux. Ainsi, commentant son niveau d'engagement envers le réseau, un des partenaires du réseau 1 nous expliquait au moment de l'enquête qu'il pourrait, s'il le désirait, se retirer du partenariat afin de réaliser le projet sans les autres. Plus récemment, cette entreprise s'est effectivement retirée du groupe, sans préciser les motifs justifiant ce retrait; depuis lors, celle-ci a effectivement lancé sur le marché une version très similaire du projet original.

Dans une situation où le marché serait assez large pour supporter plusieurs entreprises ou groupes d'entreprises offrant le même service, l'impact d'un tel comportement se limiterait à un vol d'idées et de parts de marché. Cependant, dans le cas observé, l'impact de cette trahison sera encore plus dommageable. Comme le projet initié par ce réseau vise un marché relativement restreint, il n'y a pas suffisamment d'espace pour que deux groupes puissent y cohabiter. Ce qui implique que le premier à dénicher le contrat sera vraisemblablement le seul à percer. Dès lors, les investissements en temps, argent et développement de marché seront perdus pour l'un ou l'autre des membres du réseau qui raterait le premier départ. Et pourtant, au moment de l'enquête, les autres participants ne semblaient aucunement se douter que le partenaire qui venait de se retirer pouvait à s'accaparer du contrat et qu'il possédait tous les atouts nécessaires pour y parvenir. L'évidence des uns semble tomber dans l'angle mort des autres.

Encore une fois, le calcul coûts/bénéfices a clairement joué ici en faveur du comportement opportuniste; tellement que même la certitude d'être éventuellement percé à jour n'a pas suffi à empêcher le comportement déviant ultime, celui de trahir carrément ses partenaires. Temporalisation, tricherie, trahison; comment la même situation peut-elle être perçue de façon si différente par les divers partenaires ?

### **Les différences de perception du risque d'opportunisme**

En fait, même s'ils se disent conscients de l'existence possible de comportements opportunistes dans les réseaux, la majorité des dirigeants d'entreprises rencontrés semblent croire que le réseau auquel ils appartiennent eux-mêmes est préservé de tels comportements. Et comme nous le verrons bientôt, les moyens adoptés pour les gérer sont en conséquence très limités : on préfère très largement la confiance au contrôle. Ceci dit, même si nous ne nous sommes pas livrés à une mesure systématique de cette variable, il ressortait clairement que le degré de confiance réciproque variait significativement d'un partenaire à l'autre, lors même que tous étaient impliqués dans la même dynamique relationnelle et vivaient un projet commun. Les situations observées et les commentaires des dirigeants nous amènent à suggérer trois hypothèses explicatives de ces différences d'appréciation du risque d'opportunisme (tableau 3).

**Tableau 3**  
**Facteurs explicatifs des différences de perception**  
**du risque d'opportunisme**

Vulnérabilité de l'entreprise	La sensibilité à l'opportunisme augmente avec la vulnérabilité de l'entreprise.
Expériences passées des partenaires	Les dirigeants qui ont déjà été exposés à des comportements opportunistes sont davantage méfiants.
Importance de l'enjeu	Le partenaire qui se considère le plus affecté par une décision réseau est plus attentif à l'émergence possible de comportements opportunistes.

La première renvoie aux caractéristiques de l'entreprise elle-même. Nos observations nous amènent à penser que les entreprises de plus grande taille, qui peuvent compter sur des ressources plus nombreuses et plus diversifiées sont moins portées à se préoccuper de la présence de jeux de pouvoir que celles de plus petite taille. Ce qui pourrait évidemment s'expliquer par le fait qu'elles sont moins vulnérables et donc moins sensibles à cette éventualité.

Le deuxième élément qui semble influencer la perception de la présence, ou de la menace, de comportements opportunistes renvoie aux expériences antérieures de partenariat des dirigeants. Nous avons en effet pu constater que les gestionnaires qui avaient déjà eu des expériences de collaboration avec d'autres entreprises (14 sur 19) avaient tendance à anticiper la répétition des mêmes dynamiques, heureuses ou malheureuses. L'expérience passée forge tout à la fois l'interprétation du présent et la projection, voire la construction du futur (Weick, 1989).

Finalement, nous avons également constaté que l'importance perçue des enjeux respectifs alimente proportionnellement la sensibilité des différents partenaires. Ainsi, lorsque survient un différend relativement à une décision touchant le réseau, le dirigeant dont l'entreprise est la plus affectée par la décision collective est typiquement le plus susceptible d'y voir à tout le moins la manifestation de jeux de pouvoir, si ce n'est un risque de véritables comportements opportunistes.

Parmi l'ensemble des jeux de coulisse que nous avons pu observer, le plus intéressant consistait, pour l'un des partenaires, à relativiser l'importance d'un autre membre du réseau. On tentait pour ce faire de dénigrer les contributions au réseau d'un des partenaires en s'efforçant de convaincre les autres que la valeur ajoutée par ce dernier aux activités du réseau était nettement moins importante que celle des autres membres. Paradoxalement, nous avons également vu les membres d'un autre réseau tenter sciemment de réduire les tâches et responsabilités d'un des membres, afin précisément que ce dernier joue un rôle moins important et, par là-même, que son pouvoir s'en trouve réduit, proportionnellement à

la baisse de sa contribution. Ainsi l'engagement des partenaires est à la fois souhaité et craint; trop est aussi suspect que pas assez. Un certain équilibre des contributions respectives constitue donc apparemment tout à la fois un préalable pour assurer la confiance réciproque, mais aussi un mécanisme de prévention des comportements opportunistes. Mais l'équilibre des contributions et du pouvoir qu'il implique n'est pas évident; pouvoir d'expertise, pouvoir de ressources et pouvoir d'alliances externes sont autant d'ingrédients d'une recette complexe et délicate. Comment les partenaires font-ils pour prévenir et contrôler l'opportunisme ?

### **La gestion de l'opportunisme**

On s'attendrait en effet à ce que, conscients de l'existence possible de comportements opportunistes, les partenaires mettent en place des mécanismes de contrôle susceptibles d'en minimiser l'émergence ou, à tout le moins, d'en atténuer l'impact. Et, conformément aux principes de la théorie d'agence (Eisenhardt, 1989), nous nous attendions *a priori* à ce que les ententes contractuelles jouent un rôle relativement important dans la gestion des comportements opportunistes. Or, nos prévisions à cet égard ont été largement déjouées.

Première constatation étonnante, la quasi-totalité des dirigeants consultés nous ont affirmé sans ambiguïté que les contrats n'avaient pour eux aucune véritable valeur en soi dans la dynamique de leurs relations avec leurs partenaires. Ils s'en expliquaient en soutenant que ce qui importait vraiment à leurs yeux c'étaient les intentions des participants. À défaut de « bonnes intentions », un contrat ne préviendrait pas les dérapages et n'était donc d'aucune utilité; par ailleurs, si les intentions étaient « honnêtes », le contrat n'ajoutait rien et était donc superflu. D'autres dirigeants, reprenant implicitement à leur compte un argument central de la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1979), nous ont expliqué leur faible intérêt pour les contrats par le fait que, de toutes façons, ils ne se sentaient pas en mesure de prévoir de façon satisfaisante l'ensemble des éventualités futures du fonctionnement du réseau et donc, de préciser en conséquence des clauses contractuelles adéquates. Pour certains dirigeants, l'argument de la rationalité limitée se doublait également d'une incapacité, ou d'une résistance, à engager les ressources financières nécessaires pour encadrer juridiquement la rédaction et le respect d'éventuelles ententes contractuelles formelles. Sans doute est-ce là une des différences entre réseaux de PME et réseaux de grandes entreprises, les dernières étant vraisemblablement beaucoup moins limitées en ce qui a trait aux ressources financières nécessaires pour mettre en place et opérer de coûteux mécanismes formels de contrôle des comportements opportunistes.

Le peu de valeur que les dirigeants disaient accorder aux contrats se reflétait concrètement dans leur façon d'agir : parmi les réseaux étudiés, un seul s'était doté d'un contrat de partenariat et, même dans ce cas, il ne s'agissait que d'une entente sommaire et très superficielle. Et pourtant, curieusement, même s'ils prétendaient ne pas croire vraiment aux bénéfices que pourrait engendrer l'adoption d'une entente contractuelle, certains dirigeants ont néanmoins soutenu qu'ils comptaient rédiger éventuellement un contrat, lorsque les activités du réseau seraient assez importantes. Ces derniers ne semblaient nullement préoccupés par le fait que la conclusion d'un tel contrat risquait d'être

passablement plus compliquée dans l'avenir, du seul fait que l'évolution du réseau aurait peut-être déjà généré l'existence de situations problématiques.

En somme, tous s'entendaient pour convenir que des contrats seraient peut-être utiles si des conflits survenaient, mais que le réseautage c'était d'abord une question de collaboration et de confiance et qu'il était préférable de consacrer les énergies au développement de bonnes relations mutuelles plutôt qu'à l'établissement d'un cadre juridique d'une utilité douteuse. À leurs yeux, si les partenaires devaient effectivement avoir besoin de recourir au contrat, cela signifierait tout simplement que la bonne entente a déjà été épuisée et que, dès lors, l'existence du réseau serait de toutes façons sérieusement compromise.

Reformulés dans un cadre théorique plus classique, ces propos et comportements laissent supposer que les dirigeants impliqués reconnaissent une sorte de plus-value a priori aux modes de régulation et de contrôle plus informels de type clan (Ouchi, 1980), fondés sur le « shared purpose » de Goshal et Moran (1996), la finalité commune, par opposition aux mécanismes à base de surveillance, incitatifs et sanctions, propres aussi bien au contrôle bureaucratique qu'au contrôle par le marché.

La faible popularité de la prévention formelle des comportements opportunistes n'exclut cependant pas toute forme de précaution. Les dirigeants sont en effet d'avis que la « bonne entente » n'est pas le fruit du hasard mais qu'elle se nourrit progressivement, notamment à l'occasion du partage des tâches, de l'échange d'information et des prises de décisions. N'est-ce pas justement ce que préconise Puthod (2000) en affirmant que « pour minimiser les risques et pérenniser les comportements honnêtes, la vigilance doit alors être placée au cœur de la gestion des alliances » (p. 126). Ainsi, en dépit de la lourdeur présumée d'une telle règle de fonctionnement, nous avons constaté que, dans chacun des réseaux observés, les partenaires ont adopté un mode de décision par consensus, c'est-à-dire que tous les partenaires devaient parvenir à un accord quant à la marche à suivre ou aux choix à faire. C'est donc davantage dans la façon de travailler ensemble et de décider ensemble, dans le partage au quotidien des défis et des problèmes de la gestion du réseau, que les partenaires se rassurent à l'égard de possibles comportements opportunistes. En fait, cette dynamique n'est pas sans rappeler le phénomène de « rationalité interactive » de Ponsard (1988) que Puthod (2000) invoque pour expliquer la cohérence des réseaux en dépit des objectifs différents des participants.

Ceci dit, la noblesse du principe du consensus ne met pas pour autant les partenaires à l'abri d'une bonne dose de réalisme politique; certains propriétaires rencontrés ont en effet reconnu de bonne grâce que si le partenaire le plus important décidait d'imposer son point de vue, ils n'auraient en fait pas d'autre choix réel, à défaut de se retirer du partenariat, que de se rallier à sa position. Encore une fois, c'est l'équilibre des contributions et des pouvoirs qui semble être le principal mécanisme homoéostatique, même si tous les partenaires n'en ressentent pas les contraintes de façon égale et ne sont donc pas également vulnérables.



## Conclusion

Que penser de tout cela ? Faut-il admettre tout bonnement que plusieurs dirigeants d'entreprise font vraiment preuve de naïveté, voire de négligence, en ne se protégeant pas davantage des risques de comportements opportunistes de la part de leurs partenaires ?

Chose certaine, la présente recherche nous a définitivement montré que les comportements opportunistes sont non seulement possibles comme le suggère la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989), mais qu'ils existent bel et bien et qu'ils sont vraisemblablement fréquents puisque nous en avons observé à tout coup dans les trois réseaux étudiés. En dépit de sa taille restreinte, l'échantillon de cette recherche était même suffisamment fécond en comportements opportunistes pour nous permettre d'en proposer une typologie originale. Celle-ci n'est peut-être pas exhaustive et pourrait éventuellement être complétée, mais elle nous paraît d'ores et déjà constituer un heuristique intéressant de dépistage de comportements opportunistes entre partenaires de réseau; temporisation, tricherie et trahison nous semblent en effet constituer des pistes de repérage intéressantes de semblables comportements. Car il nous semble maintenant évident qu'une observation beaucoup plus large et plus systématique de manifestations de comportements opportunistes dans les dynamiques de réseaux de PME mériterait d'être entreprise.

Sachant par ailleurs que tels comportements existent, comment les partenaires de réseau pourraient-ils s'en protéger ? Car, même s'il est vrai que règles et contrats ne peuvent prévenir totalement les dérapages possibles, ne serait-il pas opportun d'être malgré tout plus explicite en regard des contributions respectives attendues, des processus de décision souhaités, des modes de partage des bénéfices, des mécanismes de résolution de conflits et, ultimement, des conditions de retrait du réseau. Une réponse positive semblerait aller de soi; et pourtant, en pratique, les propriétaires-dirigeants de PME engagés dans des réseaux, du moins ceux que nous avons rencontrés à l'occasion de la présente recherche, résistent à s'engager dans de telles formalisations de leurs relations. Pourquoi ? Ont-ils raison ?

Nous ne pourrions évidemment pas répondre ici de façon décisive à ces questions; tel n'était pas l'objet de la recherche. Ceci dit, il nous paraît tout à la fois opportun et légitime d'offrir à cet égard quelques pistes de réflexion qui s'alimentent directement des nombreuses heures d'entretien que nous avons eues avec ces dirigeants d'entreprise qui ont une attitude très pragmatique face au réseautage. Nous l'avons déjà dit plus haut, pour la quasi-totalité des dirigeants rencontrés, les contrats ne valent pas grand chose sans « bonnes intentions » ! En dépit des risques, largement conscients même s'ils ne sont pas toujours avoués, les relations des partenaires de réseau reposent bien davantage sur la confiance que sur le contrôle formel. Et ce pari de la confiance relève probablement plus d'une sagesse implicite que d'une quelconque naïveté. Ces dirigeants d'entreprise semblent en effet avoir intuitionné ce que Barney et Hansen (1995) ont quant à eux formalisé, à savoir que le contrôle n'est qu'un pis-aller, un substitut coûteux à une confiance défaillante. Un peu comme si la confiance était un titre boursier à haut rendement potentiel, mais volatile et

donc risqué; on peut toujours limiter le risque, en augmentant le contrôle formel, mais on doit pour ce faire sacrifier du rendement. En somme, il y a beaucoup à gagner lorsque la confiance envers les partenaires est fondée. Et ce risque, les propriétaires-dirigeants de PME semblent nombreux à l'accepter.

## Bibliographie

Barney, J.B. et W. Hesterly (1996), « Organizational economics : understanding the relationship between organizations and economic analysis », dans *Handbook of Organizations*, London, Sage Publications, p. 115-147.

Barney, J.B. and M. Hansen (1995), « Trustworthiness as a source of competitive advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 17-24.

Bélanger, J. et G. Levasseur (1994), *Ma force c'est la force de mon réseau*, Québec, Ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec.

Bélanger, J. (1999), *Les réseaux d'entreprises : une stratégie de croissance*, Québec, Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship.

Carney, M. (1998), « The competitiveness of networked production : the role of trust and asset specificity », *Journal of Management Studies*, 35(4), p. 457-477.

Dumoulin, R. et A. Gbaka (1997), « Contrôle d'entreprises et réseaux stratégiques, une étude exploratoire », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(1), p. 23-37.

Dumoulin, R. (1997), « Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, 3(2), p. 45-57.

Eisenhardt, K.M. (1989), « Agency theory : An assessment and review », *Academy of Management Review*, 14(1), p 57-74.

Fernandez, G. et A. Noël (1993), *L'Alliance stratégique : une réponse des PME à la mondialisation*, Montréal, Centre d'études en administration internationale; École des Hautes Études Commerciales.

Ghoshal, S. et P. Moran, « Bad for practice : a critique of the transaction cost theory », *Academy of Management Review*, 21(1), p. 13-47.

Groupe CFC et le ministère de l'Industrie et du Commerce du Québec (1994), *30 outils pour réussir ses réseaux d'entreprises*, Québec, Les Publications CFC.

Gray, B. et D.J. Wood (1991), « Collaborative alliances : Moving from practice to theory », *Journal of Behavioral Sciences*, 27(1), p. 3-22.

Jensen M.C. et W.H. Meckling (1976), « Theory of the firm : managerial behaviour, agency costs and ownership structures », *Journal of Financial Economics*, 3(4), p. 305-360.

Kanter, R.S. (1994), « Collaborative advantage : The art of alliances », *Harvard Business Review*, July-August, p. 96-108.

Koenig, G. (1993), *Les théories de la firme*, Paris, Economica.

Malecki, E.J. et D.M. Tootle (1996), « Réseaux de PME manufacturières aux Etats-Unis : La création d'une assise », *Revue internationale P.M.E.*, 9(3), p. 95-122.

Mariti, P. (1990), « Constructive cooperation between smaller firms for efficiency, quality and product changes », dans D. O'Doherty (ed.), *The Cooperation Phenomenon*, Londres, Graham et Trotman, p. 31-50.

Miles, R.E. et C.C. Snow (1992), « Causes of failure in network organizations », *California Management Review*, 34(4), p. 53-71.

Miles, R.E., C.C. Snow et H.J. Coleman (1992), « Managing 21<sup>st</sup> century network organizations », *Organizational Dynamics*, p. 5-20.

Nohria, N. et R.G. Eccles (eds.) (1989), *Networks and Organizations*, Boston, Harvard Business School Press.

Ohmae, K. (1990), « Pourquoi les alliances échouent-elles? », *Harvard l'Expansion*, no 56, p. 25-44.

Ouchi, W.G. (1980), « Markets, Bureaucraties and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25(1), p. 129-141.

Ponsard, J.P. (1988), *Stratégie d'entreprise et économie industrielle*, McGraw Hill, chapitre 1.

Poulin, D., B. Montreuil et S. Gauvin (1994), *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Montréal, Publi-Relais.

Puthod, D. (2000), « Entre confiance et défiance : la vigilance au cœur de la gestion des alliances », *Gestion 2000*, no 2, p. 111-129.

Weick, K. (1989), « Theory construction as a disciplined imagination », *Academy of Management Review*, 14(4), p. 516-531.

Williamson, O.E. (1986), « Transaction-cost economics : The governance of contractual relations » dans Barney, Jay B. and W.G. Ouchi (ed.), *Organizational Economics*, San Francisco, Jossey Bass, p. 98-129.