

## **La gestion des réseaux entrepreneuriaux : art de la manipulation ou art de la confiance?**

**Nicolas Lejosne:** Docteur en gestion, PhD en Administration. Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique, Paris.

### **Préambule :**

L'objectif de cette communication est d'essayer de mieux comprendre quels sont les ressorts qui animent les réseaux entrepreneuriaux. Nous verrons dans ce qui suit que les réponses divergent suivant le positionnement que l'on adopte et les théories que l'on mobilise. Il devenait de ce fait intéressant de confronter celles-ci pour mieux cerner la complexité qui caractérise le réseau entrepreneurial : comme nous le constaterons, la question de la manipulation ou de la confiance y apparaît alors centrale.

Il nous semble important de rappeler que la réflexion qui va suivre découle d'une étude qui se base sur des cas de transferts de technologie observés au sein de PME, ces derniers sont l'occasion privilégiée de comprendre comment la PME gère son environnement proche et éloigné, local et global pour reprendre les termes du colloque. La technologie transférée doit en effet s'insérer dans un environnement local tout en étant issu du commerce le plus souvent mondial. Or, ces deux éléments se combinent de manière distincte ainsi que nous avons pu le constater dans notre étude de terrain. La technologie est en effet intrinsèquement porteuse de l'environnement global dont elle est issue et influe de manière notoire son environnement d'accueil, notamment celui de la PME. Celle-ci, en retour, impose aussi un certain nombre d'adaptations à travers l'environnement local dans lequel elle s'insère. L'objet de notre communication n'est ni de rendre la méthodologie suivie, ni de restituer les observations obtenues sur le terrain (une quinzaine de pages n'y suffirait pas pour chacun de ces aspects), mais de partager les conclusions qui en découlent et qui s'appuient largement sur différentes théories issues des sciences de l'homme et de la société.

Ainsi, dans notre communication, nous évoquerons tout particulièrement le concept de réseau entrepreneurial : nous développerons le constat issu du terrain qui est celui de la prégnance, dans la compréhension des phénomènes observés, de certaines notions développées dans la sociologie structurale et qui ont été repris par Julien avec les notions de réseaux à signaux forts et faibles (P.A. Julien, 2003). L'entrepreneur, dans la gestion de ces transferts technologiques, conjugue en effet les opportunités et les besoins de son environnement local et de son environnement plus éloigné pour susciter les occasions d'affaire de son entreprise. Pour ce faire, nous évoquerons l'importance particulière que joue la confiance dans la construction du réseau entrepreneurial et la manière dont il est possible de représenter l'évolution de celle-ci durant ce processus.

## **Introduction, de quelques considérations préliminaires sur les Réseaux et la Sociologie Structurale.**

L'entrepreneur est le plus souvent compris comme un innovateur ainsi qu'ont pu le démontrer les écrits précurseurs de Schumpeter. Les récents travaux de la sociologie de l'innovation ont montré dans ce cadre toute l'importance des réseaux<sup>1</sup>. Le but de cette communication est d'y consacrer une attention particulière car il s'agit non seulement de l'élément qui nous semble essentiel pour comprendre l'action de l'entrepreneur (au même titre que l'innovation d'ailleurs), mais il s'agit aussi paradoxalement de notre principal domaine de divergence d'appréciation avec la sociologie de l'innovation. Autant nous partageons la compréhension du réseau comme moteur principal de l'innovation et donc de l'action de l'entrepreneur, autant certaines interprétations de son fonctionnement semblent diverger des conclusions émanant de nos observations sur le terrain<sup>2</sup>.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, remarquons tout d'abord que le terme « réseau » est employé dans de nombreux domaines dont les sens ne sont pas tout à fait identiques. La plupart des définitions ont en commun de développer la notion de liens entre différents éléments le plus souvent homogènes. En sociologie, cette homogénéité des éléments découle en grande partie de l'un des objectifs principaux des sciences sociales qui a longtemps été de définir des groupes à travers, par exemple, des communautés de pratique (hommes, femmes, familles, ouvriers, ...), les liens n'y apparaissaient que secondairement. Ce n'est que dans un second temps qu'est véritablement apparue la notion de « sociologie structurale » avec un article fondateur de Barnes en 1954 (pp. 39-58) dont l'emphase était mise sur les liens. Dans cette optique, nous pourrions alors définir la sociologie structurale comme étant « le propos visant à restituer aux comportements individuels la complexité des systèmes de relations sociales dans lesquels ils prennent sens, auxquels ils donnent sens »(P. Mercklé, 2004, p.104). Toutefois, face à cette définition dont les objectifs semblent prometteurs en compréhension des phénomènes observés, nous rejoignons l'analyse de Pierre Mercklé (2004, p.104) qui évoque la sociologie structurale en ces termes :

*« Sa caractéristique principale sans doute la plus spectaculaire est qu'elle a suscité beaucoup plus de développements de l'idée elle-même que de travaux empiriques de terrain fondés sur cette idée [Mitchell J.C., 1974, p.279.]. Trente ans plus tard, (...) ce constat semble toujours d'actualité : l'analyse des réseaux sociaux reste le domaine privilégié de la formalisation mathématique et de la simulation, plutôt que de l'enquête empirique ; de la déduction plutôt que de l'induction ; de la modélisation plutôt que de l'interprétation. »*

Compte tenu des spécificités méthodologiques qui ont caractérisé notre recherche<sup>3</sup>, ceci nous amènera assez logiquement à utiliser ladite théorie avec précaution au travers de quelques notions surtout explicatives par ailleurs.

---

<sup>1</sup> Dans lesquels ils accordent une place importante à la technologie, élément novateur que nous ne développerons pas ici.

<sup>2</sup> Pour le détail des observations, nous renvoyons ici le lecteur à la thèse de doctorat de N. LEJOSNE, *Transfert de technologie : les dimensions oubliées*. Ecole Polytechnique & HEC Montréal. 6 Juin 2006. pp.62-168.

<sup>3</sup> Basée sur une étude terrain, de type inductive et interprétative.

## 1. Le réseau social<sup>1</sup>

Les notions théoriques qui entourent ce concept sont, comme nous l'avons déjà mentionné, relativement connues, aussi nous ne les détaillerons pas ici. Nous évoquerons par contre un élément original de compréhension à travers l'idée de signaux forts et de signaux faibles développés par Pierre-André Julien (2003) qu'il applique à l'entrepreneur. Il distingue les signaux forts par des caractéristiques de fortes proximités au premier rang desquels figure le réseau personnel composé de membres de la famille, d'amis de longue date et de certains personnels de confiance au sein de l'entreprise. Ce premier réseau a un rôle de « miroir » pour l'entrepreneur qui pourra ainsi chercher à tester certaines de ses idées, ou trouver des éléments de réponses décalées sans engager imprudemment sa crédibilité. Il sert aussi souvent comme source de confortation et d'encouragement dans les orientations prises tout en offrant aussi la possibilité de partager les « coups durs ». En résumé, on pourrait qualifier ce réseau de base arrière, lieu de ressourcement où s'opère la gestation de nombre de ses idées.

Le deuxième réseau à signaux forts concerne les relations professionnelles englobant tout à la fois les fournisseurs, les banquiers, les transporteurs, les distributeurs, les conseillers et certaines entreprises partenaires. Ce réseau offre l'avantage de regrouper des personnes partageant l'essentiel de sa culture d'entreprise. Ces personnes connaissent pour la plupart le marché dans lequel s'insère l'entreprise et sont en prise directe avec de nombreux éléments connexes à son activité (marchés complémentaires, tendance lourde du macro-secteur, ...). Les informations émanant de ce réseau s'en trouvent donc d'une part facilitées dans leur formulation et leur compréhension en raison d'une culture professionnelle largement partagée, et d'autre part fortement pertinentes dans la mesure où elles concernent l'environnement proche du projet de l'entreprise. De plus, le contenu de l'information échangée est de nature à engendrer des processus d'innovation en signalant les évolutions et les nouveautés qui sont en cours. Ce réseau est de ce fait présenté comme étant à signaux forts pour différentes raisons :

- la fréquence des rencontres avec les individus concernés,
- une bonne connaissance des pôles d'intérêts des uns et des autres, que ce soit en terme de besoins, de capacités ou d'habitudes,
- une facilité certaine de la circulation de l'information.

Comme le souligne justement Pierre André Julien (2003, p.174), « ces réseaux à signaux forts reposent donc sur une confiance mutuelle pour fournir de l'information privilégiée et souvent tacite qui permet de soutenir le processus d'innovation. »

En opposition, les réseaux à signaux faibles se caractérisent par des sources d'informations plus épisodiques et plus éloignées de l'entrepreneur. Cette notion semble avoir été développée en premier dès 1975 par Ansoff (pp.21-33), elle fait notamment apparaître qu'il s'agit de réseaux faisant intervenir des acteurs partageant des cultures professionnelles plus éloignées de celle de l'entrepreneur : centres de recherche, cabinet de conseils, agences gouvernementales, ... De ce fait, les informations qui en émanent sont aussi relativement décalées de l'environnement habituel de l'entreprise. Or, cette caractéristique est centrale pour comprendre le rôle qu'ont ces informations dans l'apparition de l'idée d'une innovation : de par sa nature « incongrue » et donc originale, cette dernière offre en effet l'opportunité de la naissance d'une nouveauté. Ainsi, reprenons l'exemple des lampes photovoltaïques développées

---

<sup>1</sup> Notons qu'il existe aussi des notions de réseaux techniques et sociotechniques qui sont tout à fait fondamentales à prendre en compte dès lors que l'on s'intéresse à une PME technologique. On peut ici se référer utilement aux travaux en sociologie de l'innovation tels que P. MUSTAR & H. PENAN (2003) ou N. LEJOSNE (2006).

par Madeleine Akrich (Juin 1988, pp.15-17): des promoteurs de cette technologie visaient les marchés des pays sahéliens, or pour différentes raisons le projet cafouille. La surprise apparaîtra de la rencontre et des échanges d'informations à priori « incongrues » entre ces promoteurs et des responsables de mosquées en France. Le résultat de cet échange d'informations permettra de sauver cette innovation par le recours à un second processus d'innovation résultant pour l'essentiel de cette rencontre de deux milieux habituellement peu en relation. Ainsi, comme le montre cet exemple, l'innovation « jaillit » tout d'abord des informations de ces réseaux faibles et ce n'est que dans un second temps que les réseaux forts permettront d'apporter les réponses nécessaires sur la faisabilité potentielle de cette idée. De ce point de vue, ces deux réseaux sont donc tout à fait complémentaires.

Poursuivons la compréhension du fonctionnement du réseau à signaux faibles : nous venons de voir qu'il s'agissait d'informations secondaires relativement décalées par rapport à la pensée dominante usuellement en cours dans le milieu entourant l'entrepreneur ; Pierre André Julien (2003, p.161) la définit pour sa part de la manière suivante : « L'information à la base de l'innovation est un bien particulier puisqu'elle est volatile, temporelle (...) et subjective. Elle exige souvent la redondance, la complexité, le cumul, l'itération orientée (car elle peut arriver trop tôt ou trop tard). (...) Cette dernière est souvent implicite ou tacite et donc comprise uniquement s'il y a (...) des contacts personnels pour devenir parlante. » Ce faisant, il rejoint les conclusions d'Olivier Torrès (1999, p.67) qui souligne les apports d'un système d'information et de coordination simplifiée dans lequel « la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle ». Il insiste notamment sur la prégnance des relations orales et personnelles favorisant un système d'information direct et une souplesse dans les mécanismes de coordination. Autant d'éléments qui concourent grandement à l'émergence de l'innovation.

Ainsi, il est possible de considérer qu'au niveau du réseau social les échanges d'informations nécessaires pour gérer les incertitudes qui caractérisent le projet d'entreprise sont de deux ordres<sup>1</sup> :

- informations fondamentales et à l'origine des idées innovantes à travers les réseaux à signaux faibles,
- informations opérationnelles et permettant la mue de ces idées en actions à travers les réseaux à signaux forts.

Dans les deux réseaux et plus particulièrement pour celui à signaux faibles, il nous a aussi été permis de constater toute l'importance de l'aspect relationnel basée sur la connaissance personnalisée de ses interlocuteurs. Nous insistons sur ces dernières notions car comme nous le constaterons dans ce qui suit, en filigrane se profile déjà toute l'importance des théories traitant de la confiance et du capital social...

## **2. Fonctionnement des réseaux : trois compréhensions différentes de ce qui anime les réseaux**

Les différents types de réseaux interagissent entre eux au travers de diverses actions mises en œuvres par les éléments les constituant. Ces derniers mobilisent de multiples

---

<sup>1</sup> Dans une certaine mesure, on pourrait comparer les premières à la recherche fondamentale et les secondes à la recherche appliquée.

stratégies dans le but d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Trois principales explications semblent émerger pour comprendre leur fonctionnement.

### **2.1. L'art de la manipulation<sup>1</sup>**

Une première perspective apparaît à travers la lecture de certains travaux de la sociologie de l'innovation faisant intervenir l'acteur-réseau comme acteur stratégique du processus. Callon et Latour (cité par P. Flichy, 2003. p.100.) le définissent comme constituant « N'importe quel élément qui cherche à courber l'espace autour de lui, à rendre d'autres éléments dépendants de lui, à traduire les volontés dans le langage de la science propre. L'acteur dénivelé autour de lui l'ensemble des éléments et des concepts que l'on utilise d'habitude pour décrire le monde social ou naturel. ». Dans ce cadre, l'innovateur semble n'avoir rien à envier au Prince de Machiavel : il endosse alors tous les attributs du guerrier dont le seul et unique objectif est alors de remporter la victoire de son innovation. « Comme dans les meilleurs romans policiers, les manœuvres sont variées : effet d'annonce et manipulations des anticipations, lobbying auprès des pouvoirs publics et transformation des objets techniques, marketing et fixation des prix » (V. Mangematin, 1993. p.10.). Tous les coups semblent alors permis, la fin justifiant les moyens. Merton (1965. pp.174-176) en invoquant le cas des hommes d'affaires n'estimait-il pas : « L'individu tendu vers un but est prêt à prendre des risques, quelle que soit sa position dans la société (...) Chez les individus d'un niveau économique élevé, il n'est pas rare que la pression en faveur de l'innovation rende imprécise la distinction entre les pratiques régulières et irrégulières. (...) Plusieurs recherches ont montré que certaines formes du vice et du crime constituent une réaction « normale » à une situation dans laquelle les individus se trouvent dans la quasi impossibilité d'employer des moyens légitimes et traditionnels qui leur permettraient de réaliser la réussite financière ».

La manipulation, la pratique de la propagande et du paraître deviennent alors les outils qui expliquent la réussite. Ainsi, « l'art de la mise en scène participe largement aux stratégies mises en œuvre par les compétiteurs afin de séduire pouvoirs publics et gestionnaires du réseau routier. » (V. Mangematin, 1993. p.11) Mais comme le milieu est à priori hostile, il s'agit alors aussi soit de le soudoyer soit de le soumettre ; l'innovateur « doit se montrer capable de retourner les résistances qui le bloquent en découvrant de nouveaux alliés, en inversant les rapports de forces qui lui sont défavorables. L'intransigeance technique ne paye que si l'on a les moyens de maîtriser le contexte socio-économique. » (M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Sept. 1988. p.19.) La trahison et le danger semblent alors guetter chacune des démarches de l'innovateur qui ne peut alors se fier qu'à lui-même. « C'est pourquoi les études de marché ou le contact avec les utilisateurs ressemblent parfois à des traques nécessaires mais désespérées. Les agents doubles sont partout et difficiles à démasquer. L'innovation ressemble plus aux romans de John le Carré qu'à ceux d'Agatha Christie. » ( M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Juin. 1988. p.14.)

Pour faire face à cette situation incertaine où la survie du projet est à chaque instant remise en cause, il est indispensable pour l'innovateur de chercher du renfort dans son entourage. « L'innovation, c'est l'art d'intéresser un nombre croissant d'alliés qui rendent de plus en plus fort. » (M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Juin. 1988, p.15) Le sens du compromis apparaît alors comme une donnée essentielle : « Innover c'est arriver au terme d'une négociation diplomatique complexe, à un arrangement acceptable par de nombreux acteurs. » (M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Sept. 1988. p.16) L'art de la subversion reste de ce fait un atout

---

<sup>1</sup> Nous ferons volontairement appel à de nombreuses citations dans ce paragraphe afin de laisser leur pleine valeur illustrative à ces écrits issus de la sociologie de l'innovation ...

majeur, « dans certains cas, une firme peut transformer ses ennemis en alliés en inventant de nouveaux usages. » (V. Mangematin, 1993. p.15) Ce qui n'exclut pas l'analyse du pire car l'innovateur doit aussi «intenter sans cesse des procès d'accusation. Ce ne sont pas des formes arriérées de superstition, mais bien des outils d'analyse qui associent les décisions et expliquent les réussites ou les échecs. » (M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Sept. 1988. p.29)

A travers ce « patchwork » de citations alimenté par différents auteurs, nous avons voulu mettre en valeur un courant de fond de la sociologie de l'innovation qui prête le succès des innovations aux talents manipulateurs de l'innovateur. Or, si cette théorie permet de présenter des travaux plaisants à la lecture car le suspens semble inaltérable, elle nous paraît toutefois surdéterminer ce facteur dans le processus d'innovation. Privilégier les talents du concepteur face à ceux de la machine nous semble constituer le même travers que celui dénoncé par ces mêmes auteurs lorsque le déterminisme est inversé. Certes, il est incontestable que l'innovateur fait preuve d'une forte conviction accompagnée d'un engagement certain dans l'action afin de pouvoir arriver à ses fins. Mais la manipulation ne semble pas être son outil de prédilection tant il suppose au préalable des connaissances qu'il ne dispose pas. Aussi, allons-nous explorer dans ce qui suit deux autres possibilités de compréhension que les sociologues associent volontiers aux théories sur les réseaux et qui apparaissent pourtant très rarement dans la sociologie de l'innovation.

## ***2.2. Le capital social, ou comment gérer ses « indicis » pour la meilleure information possible ?***

Cette notion apparaît cruciale pour saisir la manière de fonctionner du réseau que nous avons précédemment défini. Une première explication aura été proposée par les talents manipulateurs que certains sociologues de l'innovation prêtent aux acteurs de ce réseau. Le capital social constitue une vision alternative et/ou complémentaire à cette approche dès lors qu'on la comprend comme sources informationnelles. En effet, même en développant une stratégie manipulatrice, cette dernière est orientée par une intentionnalité plus ou moins rationnelle qui tire ses origines de la maîtrise d'un certain nombre d'informations. Or, autant la notion de choix semble déterminante dans la réussite ou l'échec d'un projet d'entreprise autant ce choix n'est possible que si les informations sont disponibles pour qu'il soit le plus éclairé possible. C'est dans ce cadre que s'inscrivent notamment certains travaux tels que ceux traitant des signaux forts et faibles. Ces travaux que nous avons présentés au début de cet article ont surtout cherché à montrer le type d'informations échangées et ses effets sur l'innovation. Nous développerons donc maintenant comment un individu gère ce « capital social » dans cette optique.

Le premier élément de compréhension provient de Pierre Bourdieu qui intègre ce concept dans les mécanismes de distinction et d'intégration sociale avec deux autres capitaux que sont les capitaux économique et culturel. Il le définit comme « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance »(P. Bourdieu, 1980). Selon lui, le capital social semble surtout servir à accroître les effets des deux autres capitaux, il ne lui prête pas réellement de spécificité : « Quoiqu'il soit relativement irréductible au capital économique et culturel (...) le capital social n'en est jamais complètement indépendant du fait (...) qu'il exerce un effet multiplicateur sur le capital possédé en propre. » (P. Bourdieu, 1980). Paradoxalement, tout en le définissant et en le caractérisant, Bourdieu semble donc nier une existence propre au capital social. Or, cette notion n'a aucune raison de se cantonner dans une utilité purement économique, elle peut tout autant servir des objectifs nécessitant une interaction entre plusieurs individus. La définition de Bourdieu met toutefois

l'accent sur un point clé du capital : il ne suffit pas d'affirmer comme Hobbes (1971) dans le Léviathan qu'« avoir des amis, c'est avoir du pouvoir », encore faut-il qu'ils aient du « potentiel »... Ce qui implique de nombreuses hypothèses à commencer que les amis en questions acceptent d'être mobilisés en mettant à disposition les ressources nécessaires. Ainsi, l'idée que le volume de ses relations puisse déterminer le capital apparaît bien compromise. Ce qui semble avoir de l'importance dans le capital social n'est alors pas tant d'avoir des amis, mais bien plus d'avoir des amis qui aient eux-mêmes du pouvoir. Si l'on inclut alors le capital social dans cette notion de pouvoir, on peut alors aussi penser à des relations qui permettent par leur entremise d'accéder à des amis possédant les ressources nécessaires. Comme nous pouvons le constater, la notion de capital social se complexifie rapidement dès lors que l'on suit toutes les ramifications qu'il comporte. Deux notions permettent toutefois de clarifier ce concept en amorçant une possibilité de quantification de la « richesse » du capital social détenu à travers l'analyse de critères spécifiques.

La première porte sur la présence de liens forts et de liens faibles autour de l'individu concerné. A travers un article fondateur « la force des liens faibles », Granovetter (1973. pp. 1360-1380) classe alors les liens interpersonnels suivant différents critères :

- « La durée de la relation ; derrière ce critère il y a une double idée, d'une part l'ancienneté de la relation et d'autre part le temps passé ensemble ;
- L'intensité émotionnelle ;
- L'intimité ;
- Les services réciproques que se rendent les partenaires. »

Alain Degenne et Michel Forsé (2004, p.127), pour leur part, proposent d'y ajouter un cinquième avec « la multiplicité de la liaison, c'est à dire la pluralité des contenus de l'échange. » Logiquement, les liens forts caractérisent une relation proche entre individus ; pourtant et paradoxalement, la conclusion de Granovetter consiste à montrer que ce sont les liens faibles qui sont sources de cohésion sociale. En effet, les liens forts concernent l'environnement proche de l'individu qui souvent partage alors les mêmes styles de vie suivant un principe d'homophilie chère à la sociologie. Ce premier cercle, de fait, semble devoir exclure ceux qui ne répondent pas à ces critères partagés par le groupe. Les liens faibles, au contraire, permettent l'accès et les échanges avec des groupes plus éloignés et plus diversifiés les uns par rapport aux autres générant ainsi une cohésion plus large entre les individus, ce qui explique ainsi la conclusion obtenue par Granovetter. Enfin, nous retrouvons aussi un avantage subséquent aux liens faibles (que nous avons déjà développé au début de ce chapitre) à travers le fait qu'ils permettent d'accéder à des informations nouvelles et diversifiées. Ces dernières représentent alors des sources d'opportunité pour l'individu qui sait saisir ces informations.

Le deuxième élément important pour comprendre le capital social a été développé par Ronald Burt (1992) à travers le concept de « trou structural ». Pour simplifier, on parle de trou structural lorsqu'il n'y a pas de liens entre deux individus qui ont pourtant une relation en commun. On considère alors que cette dernière bénéficie d'un trou structural au sein de son réseau social. D'autres notions sont aussi développées telles que la nécessité de non-redondance ou d'équivalence entre les deux contacts en question. L'intérêt de ce concept apparaît dès lors qu'il montre qu'un individu se trouve en situation privilégiée lorsqu'il doit arbitrer deux individus au sein d'une triade. Par ailleurs, le fait que les deux contacts ne soient pas redondants incite à penser qu'ils n'appartiennent pas aux mêmes cercles et par conséquent, qu'ils détiennent des informations différentes. Pour Burt, évaluer le capital social revient donc à corrélérer la taille du réseau avec le nombre de trous structuraux. Cette vision trouve toutefois

des limites, ainsi que le rappelle Pierre Mercklé (2004, p.66), « un certain degré de redondance peut être fonctionnel : la redondance peut être en effet aussi un gage d'efficacité de la communication jusqu'à un certain point. C'est seulement au-delà de ce seuil, qui n'est pas déterminable à priori, qu'elle devient contre-productive. » Il souligne par ailleurs que d'autres éléments peuvent aussi influencer ce modèle, tels que l'environnement dans lequel se déroulent les contacts : le contenu des informations échangées sera très différent suivant que l'on se trouve dans un milieu compétitif ou non. On peut aussi penser à l'influence culturelle telle que l'illustre la comparaison franco-japonaise de Jacques Magaud et Kurumi Sugita (1993, pp.60-68). Enfin l'asymétrie des relations peut aussi venir troubler l'ordre décrit par les trous structuraux. L'ensemble de ces notions sont autant de considérations que la théorie de Burt ne prend pas en compte. L'incontestable apport de cette théorie aura toutefois été de permettre d'attirer l'attention sur le fait que, si le capital humain se situe dans les points et le capital social dans les lignes, ce dernier peut aussi se situer dans l'absence de ligne. Ainsi, en ce qui concerne le projet d'entreprise, l'entrepreneur pour maximiser ses sources d'informations aura intérêt à maximiser la taille de son réseau social tout en minimisant les liens entre ses différents contacts.

Toutefois, la théorie du capital social explicite peu comment se nouent ces liens ; il y est souvent mention de l'attractivité des uns et des autres en fonction de leurs « pouvoirs » mais ceci ne nous permet toujours pas de comprendre comment l'échange se crée autour des capitaux qui constituent ces pouvoirs. En effet, face à la notion d'intérêt souvent mise en avant par les économistes apparaît immédiatement son pendant avec la notion de risque. Pour assouvir un besoin, il est nécessaire de risquer, risquer de l'argent, risquer du temps, risquer même son intégrité matérielle, physique et morale... Certes, le degré d'incertitude et de risque peut varier considérablement en fonction des situations. Mais, dans tous les cas, pour s'émanciper de cette contrainte et permettre à l'échange d'avoir lieu malgré tout, l'individu doit alors mettre en œuvre un mécanisme de confiance.

### **2.3. L'art de la confiance**

Une première explication pour comprendre comment se créent les liens dans le capital social a été proposée auparavant avec l'art de la manipulation. Toutefois, il apparaît que, autant cette considération peut apparaître valable dans le court terme d'une relation, autant elle semble improbable sur du long terme à moins d'avoir une perception de l'homme comme étant doté d'un cynisme à toute épreuve. En ce sens, la notion de confiance apparaît de plus en plus dans les travaux en gestion comme une vision alternative qui semble difficilement contournable. En ce qui concerne l'innovation, de nombreux auteurs font mention de cet aspect sans pourtant entrer plus dans le détail. « L'innovateur ne peut que s'en remettre à quelques rares interlocuteurs dont il ne sait jamais complètement de qui ou quoi ils sont représentatifs et s'ils le sont vraiment. Le doute, la confiance, puis la gratitude et l'admiration, ou au contraire la suspicion, la défiance et bientôt la haine, sont au cœur de l'innovation. Ces passions (...) sont les constitutifs les plus intimes et les plus fondamentaux du travail de l'ingénieur ou du chercheur. » (M. Akrich, M. Callon, B. Latour, Sept. 1988. p.28) Hélas, ce constat semble déboucher, selon ces auteurs, pour l'essentiel à un rapport de forces évacuant par la même occasion toute la problématique de la confiance.

Notre propos, dans ce qui suit, sera donc d'essayer de détailler plus en profondeur les mécanismes qui régissent la confiance. Ceux-ci permettront alors de cerner plus précisément les logiques qui animent les différents acteurs du projet d'entreprise. Dans ce but, nous nous appuyerons notamment sur les travaux de Niklas Luhman en distinguant spécialement « confiance assurée » et « confiance décidée ».

La première est définie comme représentant le cas où « vous êtes *assurés* que vos attentes ne seront pas déçues » (N. Luhman, 2001. p.21), ce qui englobe des situations de stabilité liées notamment à celle de la société (que les ustensiles fonctionneront tel qu'on l'attend, que les hommes politiques suivront une politique rationnelle, etc.). Dans ce genre de cas, la confiance est même inconsciente, intégrée : on ne tient plus compte du fait que l'on puisse être déçu ou trahi par des événements qui demeurent peu probables. Cette confiance est aussi présente grâce à la possibilité de mécanisme de sanction voire de rétorsion lorsqu'elle est trahie, mécanisme dont il est nécessaire que le partenaire ait conscience au préalable pour qu'il soit efficace. Cette confiance est donc basée sur un savoir partagé entre les deux protagonistes qui connaissent les règles implicites ou explicites qui les lient. Ainsi, lorsqu'un entrepreneur fait appel à un électricien, il s'agit d'un acte à confiance assurée car on sait qu'il a la formation et l'expérience requises, et qu'en cas de non-respect de ses engagements, il est toujours possible de s'abriter derrière la justice ou un organisme de protection des consommateurs, voire de ne pas le payer. Autant d'éléments dont l'électricien lui-même a connaissance et qui l'inciteront à faire ce que l'on attend de lui.

La confiance décidée, au contraire, « requiert un engagement préalable de votre part. Elle présuppose une situation de risque. Vous pouvez acheter ou ne pas acheter une voiture d'occasion qui s'avèrera être une « épave ». » (N. Luhman, 2001. p.21) Cette définition amène alors très rapidement l'auteur à définir la notion de risque. Sa première caractéristique réside dans le fait que ce dernier n'existe pas par lui-même, il n'existera que si l'action « risquée » est engagée. En effet, c'est le fait d'acheter la voiture d'occasion qui engendre le risque de se trouver avec une « épave », si cette action n'est pas engagée, alors le risque disparaît. Ainsi, il s'agit donc d'« un calcul purement interne de conditions externes qui crée le risque » (N. Luhman, 2001. p.25). Le risque se distingue alors du danger qui accompagne la confiance assurée, dans le sens où ce dernier apparaît comme un impondérable : il existe toujours un danger que les hommes politiques amènent une guerre ou qu'un ustensile soit dangereux malgré des contrôles rigoureux. Ainsi, la confiance « décidée apparaît lorsque « nous n'avons pas, ou ne pouvons pas avoir, une confiance assurée, en particulier quand nous ne pouvons pas prédire les comportements et leurs conséquences » (A. B. Seligman, 2001, p.41). Cet auteur, pour sa part, insiste sur deux raisons explicatives de ce phénomène :

- « Soit, il n'existe aucun système au sein duquel des sanctions pourraient être imposées
- Soit, on ne trouve aucun élément de familiarité ou de similitude permettant une telle attribution ou une telle prédiction. » (Idem)

Ce dernier point met en valeur la notion d'évaluation du risque dans le partenariat avec des critères qui apparaissent très flexibles : apparence extérieure perçue comme définissant un groupe social, codes de conduite, partage de valeurs, familiarité présente ou passée et de manière plus générale tous les critères permettant de définir une certaine fiabilité : diplôme, expérience, recommandation, etc. lesquels semblent aussi pouvoir prêter à discussion... La notion d'évaluation du risque apparaît alors comme un élément très subjectif à l'image des « marchands calculant les risques, apprenant de l'expérience, attentifs aux nouvelles, décidant sur la base d'un mélange bien proportionné de confiance et de méfiance » (N. Luhman, 2001. p.26) que l'on peut opposer au comportement complètement différent du bourgeois parodié par Molière dans l'« Avare ». De plus, la confiance n'a de sens que face à un individu qui dispose de son libre arbitre et qui est autonome dans ces choix. Le risque est en effet inhérent à la liberté d'action de l'autre. Toutefois, la confiance apparaît face à cette incertitude liée au risque comme un mécanisme simplificateur de la vie : « Sans elle, l'action serait en permanence exposée à la paralysie, la coordination des actions très onéreuse, les engagements

mutuels difficiles à former et les contrats impossibles à établir » (L. Quere, 2001, p.10). De même, Pierre André Julien (2003, p.161) déclarait : « Une des meilleures mesures de la qualité de l'information est la confiance en celui qui la fournit puisqu'on a rarement le temps de la vérifier en détail. »

Remarquons aussi qu'il est possible de passer d'une confiance « décidée » à une confiance « assurée » par différents procédés qui visent à invalider graduellement les différents motifs de se méfier. Lorenz (2001, p.78) l'évoquait à travers « la règle du pas à pas ». Ainsi, dans le cas de la mise en place d'un partenariat avec un fournisseur, les premières commandes peuvent demeurer relativement modestes avant de gagner progressivement en taille et en complexité au fur et à mesure que se développe la confiance. De même, une confiance assurée minimale semble nécessaire pour que puisse s'exprimer une confiance décidée : il est peu probable qu'un entrepreneur se lance dans la création d'une entreprise (démarche de confiance décidée) dans un pays en proie au chaos (absence de confiance assurée). En cas d'erreur d'appréciation et que l'une ou l'autre des confiances est trahie, il est intéressant de constater que la réaction ne sera pas la même : s'il s'agit de la confiance affirmée, on assistera plus à un sentiment de révolte tourné vers l'extérieur lié à une impression de trahison, alors que la confiance décidée prise en défaut fera plutôt naître un sentiment de regret tourné vers l'intérieur lié à une impression d'erreur et de mauvaise évaluation. La différence entre ces deux réactions semble tout à fait constitutive des caractéristiques propres aux deux types de confiance évoquées.

Ainsi, la réponse de Alain Caillé à la question « à qui se fier » semble très bien résumer l'ensemble de ces considérations : « la réponse est donc : à ceux dont on peut considérer qu'ils se considèrent comme des personnes - c'est à dire comme des individus doués de la capacité d'initiative, de don et d'autonomie - et vous considèrent comme telles. A ceux qui sont susceptibles d'entrer de manière non exclusivement instrumentale dans l'ordre de l'interaction. » (A. Caille, 1994, p.15)

Toutefois, ces notions dépassent le simple cadre de l'entrepreneur ou de l'individu ; une autre implication de ces théories se situe au niveau macro-social lorsque Luhman (2001, p.30) évoque le fait que « le défaut de confiance assurée provoque un sentiment de désaffection ; il conduit éventuellement à se retirer dans un univers restreint, aux dimensions purement locales, ou encore à aspirer à une vie indépendante fut-elle modeste ; il engendre aussi de nouvelles formes d' « autogenèse ». » Ce raisonnement permettrait ainsi d'expliquer dans les pays africains l'émergence d'un entrepreneuriat spécifique au travers du secteur informel en réaction à un environnement sociétal et naturel trop incertain. Ceci permet aussi de mieux comprendre certains choix effectués par l'entrepreneur : la solution la plus optimale doit tenir compte de l'environnement qui se caractérise aussi par un certain niveau de confiance assurée.

## **Conclusion :**

Il apparaît ainsi que le réseau entrepreneurial est polymorphe : il concerne à la fois son environnement proche à travers les réseaux à signaux forts mais aussi plus éloigné avec les réseaux à signaux faibles tels que décrits par Pierre-André Julien et la sociologie structurale. La compréhension du processus de création de ces réseaux passe le développement d'un capital social qui est dépendant lui-même de la confiance échangée à travers ces différents réseaux.

Le rôle de médiation de l'entrepreneur dans le développement de son réseau social vise essentiellement à donner les garanties nécessaires à chacun des acteurs impliqués dans son

projet d'entreprise, pour qu'il puisse évoluer dans ce processus et finalement « sauter le pas », en donnant sa confiance, en acceptant de participer à ce projet, conférant ainsi à l'entrepreneur son pouvoir d'action. Ainsi, loin des rapports de forces ou de la manipulation décrite par la sociologie de l'innovation, c'est bien plus le processus de confiance qui permet d'établir de manière pérenne cet échange. De ce point de vue, le rapport de forces semble antinomique à la confiance dans la mesure où celle-ci est basée sur le libre accord alors que le rapport de forces suppose la soumission. De ce fait, cette notion ne peut selon nous aboutir qu'à l'échec à plus ou moins brève échéance du projet entrepreneurial tant le résultat pourra être remis en cause par l'un des acteurs dès lors qu'il aura recouvré sa liberté. Ce constat semble d'ailleurs partagé dans d'autres domaines par de nombreux auteurs<sup>1</sup>: « La confiance ne peut être exigée, elle ne peut qu'être offerte et acceptée » (N. Luhman, 1979). La notion de confiance apparaît alors comme constituant le moteur principal du réseau entrepreneurial : sans elle, le réseau ne peut que se dissoudre. Le réseau entrepreneurial s'apparente alors à un scrabble qui s'étend peu à peu sous une forme impossible à déterminer à priori, guidée toutefois par l'intentionnalité humaine, et dans lequel chaque élément du réseau apparaît telle une lettre dont seule la confiance rend l'assemblage possible pour former un mot plus ou moins riche.

### **Références :**

- AKRICH M., CALLON M. & LATOUR B. (Juin 1988) « A quoi tient le succès des innovations: l'art de l'intéressement. » *Annales des Mines*.
- AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (Sept. 1988) « A quoi tient le succès des innovations: l'art de choisir les bons porte-paroles » *Annales des Mines*..
- ALTER N. (2003) *L'innovation ordinaire*. Paris: PUF.
- ANSOFF I. (1975) « Managing strategic by response of weak signals. » *California Management Review*, vol. 18, n°2. (cité par P.A. JULIEN, 2003. p.174.)
- BARNES J.A. (1954) « Class and Committees in a norwegian Island Parish. » *Human Relations*, 7.
- BOURDIEU P. (1980) *Le capital social*. Actes de la recherche en sciences sociales.
- BURT R. S. (1992) *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Cambridge, Havard University Press.
- CAILLE A. (sous la dir.), (1994) « A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux. » *La revue du M.A.U.S.S.* n°4,
- DEGENNE A. & FORSE M. (2004) *Les réseaux sociaux*. Paris: Armand Collin.
- FLICHY P. (2003) *L'innovation technique*. Paris: Ed. La Découverte.
- GRANOVETTER M.C. (1973) « The strength of weak ties. » *American Journal of Sociology*, 78, (cité par A. DEGENNE & M. FORSE, 2004. p.127.)
- HOBBS T. (1971) *Léviathan*. Paris: Sirey..
- JULIEN P.A. (2003) in MUSTAR P. & PENAN H. (sous la dir.), *Encyclopédie de l'innovation*. Paris : Economica.
- LEJOSNE N. (juin 2006) *Transfert de technologie : les dimensions oubliées*. Thèse de doctorat. Ecole Polytechnique & HEC Montréal.
- LUHMAN N. (2001) in QUERE L. (sous la dir.), « La confiance. » *Réseaux* n°108.
- LUHMAN N. (1979) *Trust and Power*. New York. John Wiley and Sons. (cité par A. B. SELIGMAN, 2001. p.45.)
- MAGAUD J. & SUGITA K. (Juin 1993) « Le retour des réseaux, une comparaison franco-japonaise. » *Annales des Mines*.
- MANGEMATIN V. (Juin 1993) « Compétition technologique: les coulisses de la mise sur le marché. » *Annales des Mines*.

---

<sup>1</sup> Cf. notamment A. B. SELIGMAN (2001).

- MERCKLE P. (2004) *Sociologie des réseaux sociaux*. Paris : La découverte.
- MERTON R.K. (1965) *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon. (cité par N. ALTER, 2003. op. cit. pp.23-24.)
- SELIGMAN B. (2001) in QUERE L. (sous la dir.), « La confiance. » *Réseaux* n°108.
- TORRES O. (1999) *Les PME*. Paris : Flammarion.