



Christophe Assens *maître de conférences en management*

Comment fabrique-t-on de la confiance ?
Voilà une question qui taraude
Christophe Assens, directeur de recherches
et maître de conférences à l'université
de Versailles-Saint-Quentin-en-Yvelines.
Pourquoi ce grand connaisseur
du monde de l'entreprise, auteur
d'un grand nombre de publications
sur les stratégies de coopération,
la gouvernance des réseaux,
les conflits d'intérêts (notamment :
*Le Management des réseaux :
tisser du lien social pour le bien-être
économique*, De Boeck, 2013),
est-il conduit à se poser une question
en apparence aussi prosaïque ?
Tout simplement parce que la confiance
est la clé de voûte de tout système
d'organisation humaine. Encore s'agit-il
que la confiance ne soit pas décrétée,
donc rendue arbitraire, ni aseptisée
par des processus trop formels,
qui la déshumanisent. Explications.

Il y a quelques années, je me suis intéressé au cas de l'entreprise canadienne Bombardier. Histoire passionnante. L'une des activités de Bombardier, en plus du rail et de l'aérien, consiste en une branche de produits récréatifs, comme les motoneiges, bien utiles dans le grand froid canadien. Or, il s'agit d'une activité saisonnière, qui à ce titre ne mérite pas une immobilisation de capital sur l'ensemble de l'année. Bombardier n'a intérêt ni à tout internaliser, ni à sous-traiter trop largement, car les ruptures de stocks avec ses fournisseurs seraient légion. L'entreprise a donc choisi une logique de partenariat avec des fournisseurs réguliers, reconduits d'année en année, avertis des besoins de l'entreprise, de ses standards de qualité, et aptes à lui fournir tout ce dont elle a besoin pour assembler ses motoneiges. Les fournisseurs restent indépendants mais deviennent de véritables partenaires travaillant dans le confort de commandes reconduites d'année en année, dans une atmosphère de confiance et de fidélité.

C'est un exemple emblématique de ce vers quoi l'entreprise doit se diriger. Dans le monde de l'entreprise, il y a en effet, très sommairement, trois façons de produire de la valeur. Premièrement, tout faire soi-même, au risque de ne pas toujours bien le faire et de perdre de vue son cœur de métier. Deuxièmement, « faire faire », c'est-à-dire laisser des sous-traitants élaborer des parties de ce que fait l'entreprise en propre, au risque du travail mal fait ou de contrefaçons : c'est la logique du marché. Et puis, enfin, il y a la logique du « faire avec », celle choisie par Bombardier, une logique de co-réalisation, de co-production : l'entreprise ne peut ni ne veut tout faire elle-même, elle ne veut pas davantage recourir aux aléas du marché. Alors, elle choisit de faire de ses fournisseurs de véritables partenaires, remplaçant les logiques de contractualisation par des logiques de conven-

La confiance relationnelle
ne se décrète pas,

mais
se construit
chemin faisant.

tions, ou de coopération. De confiance. Chose intéressante: cette troisième voie existe de plus en plus pour de petites entreprises s'associant entre elles car elles souhaitent demeurer indépendantes de grands groupes tout en gagnant en taille critique.

La confiance peut être de trois sortes. Spontanée : elle est *intuitu personae*, fonction de la personne. Les diamantaires anversois, les diasporas chinoises en sont de parfaits exemples. La confiance peut être relationnelle : on expérimente une relation pas à pas, jusqu'à parvenir à un lien de confiance. Bombardier travaille cette confiance-là. Et puis il y a la confiance régulée par un « tiers de confiance ». C'est une confiance organisée par des règles institutionnelles, un État par exemple. En France, où le colbertisme centralisateur est fort, nous mobilisons sans doute trop le troisième type de confiance, incarné par l'État. Le problème, c'est que les PME sont tentées de faire l'impasse sur la création de confiance entre elles pour ne s'en remettre qu'au tiers de confiance administré. Or l'innovation ne marche que dans le partage des connaissances entre producteurs d'idées. À nous de faire confiance à la confiance relationnelle, celle qui ne se décrète pas, mais se construit chemin faisant.