

## **Vers la constitution de la confiance optimale Réconcilier l'économique et le social**

**Inès ANTIT**, Doctorante,  
CREPA- Université Paris Dauphine  
Place du Maréchal de Lattre de Tassigny  
75775 Paris Cedex 16  
[antitines@yahoo.fr](mailto:antitines@yahoo.fr)

### **Résumé**

Nombreux sont les auteurs qui affirment que la confiance joue un rôle prépondérant dans les échanges intra et inter-organisationnels. Cependant, rares sont les études qui ont traité de la confiance dans sa vision « globalisatrice » et en particulier du processus de constitution de celle-ci au niveau intra-organisationnel. Notre objectif dans cet article est de comprendre de la manière la plus précise possible comment se construit la confiance mais surtout essayer de redéfinir ce concept alors que l'absence de consensus sur sa définition est toujours de mise. Les résultats obtenus auprès de cent deux managers confirment que la confiance n'est autre qu'un simple dosage entre la raison et l'émotion.

**Mots clés:** Confiance, échange intra-organisationnel, cognition, affection.

## **Introduction**

Le concept de la confiance suscite, encore aujourd'hui, de nombreux débats dans le cadre des recherches en sciences de gestion. Ces débats n'auraient-ils pas pour cause essentielle le rattachement de ce concept à une discipline qui dépend elle aussi de plusieurs disciplines mères ? D'ailleurs que veut-on dire par confiance ? Bien que ce terme soit fortement utilisé dans notre langage courant, l'absence de consensus quant à la définition de ce concept est toujours de mise.

Est-il un concept qui tient sa « scientificité » des apports des économistes et sociologues qui ont traité de ce sujet ou encore des sciences cognitives ou bien s'agit-il d'un concept purement « affectif » qui ne relèverait que de la sphère privée à savoir des relations amoureuses et des relations d'amitiés ?

Chacun peut aujourd'hui se poser la question sur le rôle de la confiance dans la gestion des ressources humaines au sein des organisations mais aussi sur son impact sur la performance économique de ces mêmes organisations. Bien sûr, investir dans des relations de confiance est synonyme d'une meilleure réponse aux attentes en matière de reconnaissance, de respect et de motivation des salariés. Elle est aussi envisagée comme une réponse convaincante au problème de coordination. De même, étude après étude ont montré que derrière cette approche sociale de la confiance, les entreprises retrouvent cet investissement dans les résultats économiques.

Williamson. O (1985), Zucker. L. G (1986), Bradach. J et Eccles. R G(1989) et Luhmann. N(1979) sont parmi les auteurs qui ont fortement parlé de la notion de confiance depuis une trentaine d'années.

Nous essayons dans le cadre de notre travail d'apporter notre contribution à ce sujet et essayer de répondre en partie aux questionnements précédents. Nous allons donc étayer deux points à savoir :

- Traiter de la notion de confiance dans une vision globale, autrement adopter une approche générale. Nous proposons de dépasser la divergence ou plus largement l'opposition classique entre les deux axes cognitif et affectif.

Nous optons pour un équilibre entre ces axes à travers ce que nous appelons la confiance optimale.

- Rares sont les études qui se focalisent sur l'analyse des facteurs qui ont un impact sur la constitution de la confiance intra-organisationnelle. Ayant pour conviction que la confiance ne pourrait être gérable, notre recherche a pour objet de détecter les facteurs (individuels et organisationnels) qui ont un impact sur la confiance et étudier les éventuelles interactions entre ces facteurs afin de pouvoir mieux expliquer le concept de confiance.

## **1. Vers la recherche de la confiance optimale : passion ou raison ?**

### **1.1. Le choix de la relation à étudier**

La revue de la littérature dégage une absence de consensus sur la définition de la confiance. En effet, la littérature managériale montre que la confiance est un concept polysémique et « multiplexe » (Mothe C et Ingham M ; 2003). Force est alors de proposer un éclaircissement sur ce concept.

Pour pouvoir traiter de la question de confiance, il faut dégager au moins une relation dyadique entre deux pôles en interaction. La première question qui se pose à ce niveau est la

suivante : s'agit-il de deux individus, de deux organisations ou encore d'un individu et d'une organisation ou enfin de plusieurs groupes d'individus. Ceci nous conduit à une matrice que nous schématisons ainsi :

		PÔLE B		
		Individu	Groupe	Organisation
PÔLE A	Individu	Individu-individu	Individu-groupe	Individu-organisation
	Groupe	Groupe-individu	Groupe-groupe	Groupe-organisation
	Organisation	Organisation-individu	Organisation-groupe	Organisation-organisation

Le choix d'un lien entre les neuf proposés ci-dessus relève, dans le cas de notre travail, d'un double choix théorique et méthodologique. En s'inspirant des travaux de Lazega (1998), nous nous basons sur deux principes fondamentaux :

Premièrement, les liens retenus dépendent du problème étudié autrement du phénomène qu'on cherche à expliquer tels que les comportements individuels. La plupart des recherches qui ont été ébranlées tout au long de ces trente dernières années portent sur l'étude de la confiance dans des relations plutôt indirectes entre les personnes. Autrement, l'objectif de ce travail n'est pas d'étudier le lien comme une fin en soi mais surtout par rapport à un comportement humain inscrit dans un contexte bien déterminé. Il s'agit en fait de l'usage d'une « double unité d'analyse » à savoir un individu et un lien.

Deuxièmement, comme l'indiquent Lazega(1998) et Sydow (1998), le choix des liens ou relations à étudier dépend de la spécification des frontières des systèmes à étudier. En effet, « la définition des frontières du système étudié est indispensable techniquement, mais aussi pour connaître la généralisation possible des résultats » (Lazega, 1998). Les frontières des systèmes sont définies par les actions de l'acteur lui-même.

En retenant un échantillon de cent deux managers, nous appelons système interne celui de l'acteur avec son supérieur et système externe celui de l'acteur avec son organisation. Le choix d'une telle spécification des frontières de ce que nous avons appelé par système interne est basé sur une conviction que la confiance entre subordonnée et supérieur explique mieux les comportements des acteurs au travail. Parallèlement, pour les deux formes de confiance-la confiance étudiée dans le système interne et la confiance étudiée dans le système externe- la divergence est toujours de mise concernant la définition de ce concept. Si la confiance est au centre de toutes les transactions, s'agit-il pour autant d'un état psychologique ou d'un processus, d'une attente ou d'un résultat, d'un calcul rationnel ou d'une émotion ou encore d'une juste juxtaposition entre la raison et l'émotion ?

« Vous savez, c'est des sommes énormes et c'est un secteur très spécifique dans lequel on travaille donc si je fais confiance à quelqu'un c'est essentiellement par rapport à ses compétences et son honnêteté mais toujours est-il j'ai plus confiance en les personnes avec qui j'ai déjà travaillé avant l'acquisition qu'avec les nouveaux »

Cette réplique est un extrait d'un entretien que nous avons fait auprès d'un cadre dans une entreprise de l'industrie pharmaceutique. A la suite de plusieurs entretiens, nous avons

constaté que ce genre de réplique se répétait souvent chez plusieurs personnes et plusieurs entreprises (de différents secteurs), la question qui s'est alors posée est la suivante : pourquoi certains interlocuteurs font confiance à d'autres personnes sans être capables de fournir les critères de base de cet accord de confiance ?

A toute ces questions et en nous basant sur cet extrait d'entretien, la solution la plus classique est de chercher à savoir de quoi il s'agit exactement quand chercheurs et praticiens parlent de confiance.

## 1.2. Confiance : de quoi parlent les chercheurs ?

Selon Luhmann(2006), « *la confiance au sens le plus large du terme (...) constitue une donnée élémentaire de la vie en société. Et si (l'homme) ne faisait pas confiance de manière courante, il n'arriverait même pas à quitter son lit le matin* » Si l'on tenait compte de ces propos et de propos similaires (Coleman, 1988 ; Mc Allister, 1995), la confiance s'avère être un ciment social, un moyen de réduction de la complexité sociale et une notion utile à toutes les transactions économiques. De quoi s'agit-il exactement ?

Retenir une définition de la confiance consiste essentiellement à lever la confusion que dégage l'absence de consensus entre les disciplines mères aux sciences de gestion à savoir : l'économie, la sociologie et la psychologie. Nous n'allons pas faire un étalage historique des différentes définitions de la confiance proposées par les chercheurs, cependant, notre objectif est de proposer une nouvelle piste synthétique consolidée par une enquête faite au sein de trois groupes de secteurs différents.

Pour les théoriciens économistes, les fondements même de la théorie micro économique excluent la notion de confiance dans l'explication des comportements individuels. Pour eux, les individus sont rationnels (*homo economicus*), ils cherchent leurs intérêts individuels et seul le prix permet de coordonner leurs décisions.

Williamson (1995) avance que la confiance se distingue en confiance calculée qui est réduite à la simple recherche d'intérêt individuel et introduit par la suite la notion de l'opportunisme comme base du comportement individuel et limite le second type de confiance à savoir la confiance personnelle à la sphère privée (relations entre proches). La théorie des coûts de transactions et la théorie de l'agence sont des illustrations de ces théories économiques.

Les psychologues et sociologues définissent la confiance comme un comportement, une croyance ou encore un engagement par rapport à un tiers. Le tableau ci-dessous illustre la vision des psychologues et sociologues au sujet de la confiance.

DEUTSCH (1958)	Affirme qu'il s'agit d'un choix irrationnel d'une personne face à un événement incertain pour lequel la perte attendue est supérieure au gain espéré
ROTTER (1967, 1971, 1980)	Attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe.
SCANZONI (1979)	Volonté délibérée d'un acteur de confier ses activités à un autre parce qu'il s'en remet au fait que cet autre auteur va lui procurer les satisfactions attendues.
COOK & WALL	Volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en

(1980)	remettre à leur parole et leurs actions
LARZELERE & HUSTON (1980)	La confiance existe quand une personne pense d'une autre personne que celle-ci est bienveillante et honnête.
JOHNSON-GEORGE & SWAP (1982)	Volonté délibérée de prendre des risques.
REMPEL, HOLMES & ZANNA (1985)	Attente généralisée reliée à la probabilité qu'un individu mènera à bien le développement d'évènements futurs.
SABEL (1993)	Assurance mutuelle qu'un partenaire d'échange ne va pas exploiter les faiblesses de l'autre.
LEWICKI & BUNKER (1995)	Etat impliquant des attentes positives à propos des motivations d'un individu concernant un autre individu dans une situation risquée.
BARBER (1983)	Attente fondamentale de l'humanité quant à la pérennité et à l'efficacité des ordres sociaux qu'ils soient moraux ou naturels.
Granovetter (1985)	La confiance dans le passé mène à la confiance dans l'avenir
Lewis et Wiegert (1985)	La confiance est soit motivée par un fort sentiment affectif envers l'objet (confiance émotionnelle) soit par des raisons rationnelles (confiance cognitive)
Lorenz (1992)	La confiance est l'acceptation de se mettre en situation de vulnérabilité vis-à-vis d'un tiers

Nous aurions pu fournir d'autres définitions de la confiance mais la plupart des travaux dans la littérature psychologique, sociologique et récemment managériale se mettent d'accord que la confiance est l'acceptation d'être vulnérable ou encore la volonté d'une vulnérabilité par rapport au partenaire.

Si les théories économiques inscrivent la confiance dans un cadre totalement irrationnel et que les théories psycho sociologiques l'inscrivent dans un objectif purement social « *toujours accompagnée par des objectifs non économiques* » (Simon, 2007) et si la littérature managériale se voit fortement inspirée par l'un de ces deux courants, où place-t-on la confiance dans ce cas ?

Force est de constater que l'absence de consensus quant à la définition de la confiance encourage à porter un regard critique sur les définitions fournies dans la littérature managériale. Pour ceci nous présentons ces deux points fondamentaux :

- Nous présentons la confiance comme étant une disposition et non comme un choix d'une situation de vulnérabilité. La confiance n'apparaît point comme un état ou un sentiment

comme le prétendent la plupart des psychologues mais plutôt le résultat d'un processus cognitif rationnel. En effet, la notion de confiance nous paraît comme un moyen de réconciliation entre les théories économiques et sociales. Autrement, faire confiance n'est point une prise de risque ou encore une acceptation d'être vulnérable si on adoptait une autre définition du mot confiance c'est-à-dire la mémoire d'un processus cognitif propre à chaque acteur.

- Les chercheurs distinguent le plus souvent entre la raison et l'émotion pour pouvoir parler de confiance. Mc Allister (1995) présente la confiance affective attachée à l'émotion et la confiance cognitive qui relève de la raison. Est-il réellement possible de faire cette distinction entre le cognitif et l'affectif au sein d'une relation ? Si la plupart des chercheurs appellent confiance cognitive celle basée sur les compétences par exemple, l'affectif ou l'émotionnel est-il effectivement exclu de la relation de confiance dans ce cas ? Ayant pour conviction que la confiance est le résultat d'un processus cognitif bien déterminé qui dépend de plusieurs variables objectives soient elles ou subjectives, le fait de faire confiance à un tiers relève en soi d'un acte affectif vêtu d'une émotionnalité certes parfois limitée mais qui n'est pas exclue.

Ce qui nous ramène à dire que la confiance est une disposition relevant d'un juste dosage entre la rationalité et l'émotionnalité mais à des proportions variables selon l'échange entrepris, confiance dite optimale.

En parallèle, nous supposons qu'aucune des définitions présentées ci-dessus ne permet d'expliquer le processus de création de la confiance ce qui nous amène à recourir à d'autres facteurs pour expliquer ce processus de génération de la confiance.

## **2. Eléments générateurs de confiance**

Rares sont les auteurs qui ont fait la distinction entre la sphère personnelle et la sphère organisationnelle concernant l'étude de la confiance. En supposant simultanément une distinction et une interaction entre ces deux sphères, l'objectif de cette analyse est de monter l'existence de moyens de réduction des liens entre l'individu et son environnement organisationnel, réduction favorable à l'apparition de relation de confiance.

### **2.1. Facteurs personnels**

Dans son analyse historique sur la constitution de la confiance et son rôle dans le développement de l'économie des Etats Unis, Zucker (1986) distingue entre trois types de la confiance : la confiance basée sur le processus, la confiance basée sur les institutions et la confiance basée sur les caractéristiques. Ce troisième type de confiance est basé principalement sur les caractéristiques personnelles des acteurs (âge, sexe, appartenance ethnique...). Ces caractéristiques personnelles peuvent être selon Sydow (1998) et Giddens (1984) « *une pratique consciente* » de la part des acteurs mais aussi une source de méfiance résultant d'expériences antérieures selon Erikson (1950).

Morrow et al (2004) affirment que le choix d'un partenaire suit ce que les auteurs ont appelé « *un processus cognitif* » bien déterminé en se référant aux caractéristiques de la personne mais aussi en se basant sur le principe de l'anticipation positive. Ce processus cognitif est le processus que les acteurs suivent pour accorder leur confiance au partenaire (que celui-ci soit digne de confiance ou non) en se basant sur des éléments cognitifs de la confiance. Ces éléments cognitifs sont généralement relatifs à la compétence des acteurs.

Deutsch (1958) affirme que la confiance fait référence par définition aussi bien aux compétences qu'aux intentions du partenaire. Il est à signaler que le processus de constitution

de la confiance se construit de manière incrémentale, la décision de faire confiance ou de ne pas faire confiance à un instant  $t+1$  dépend du comportement du partenaire à un instant  $t$  ainsi que de la preuve de sa bonne volonté vis à vis de l'autre.

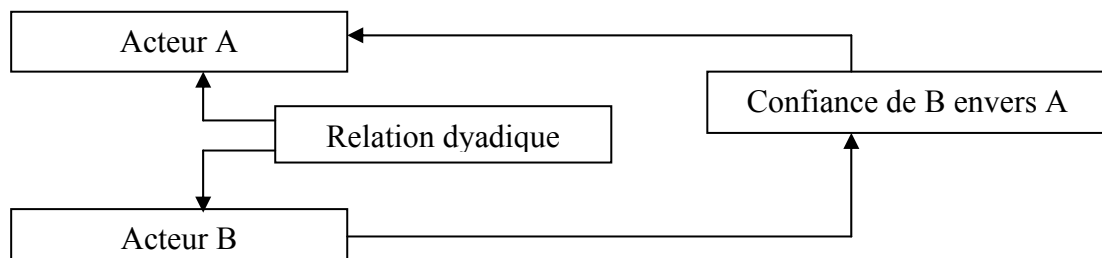
Lewicki et al (1998) affirment que les antécédents de la confiance et ceux de la méfiance existent simultanément et c'est la bonne volonté de l'acteur qui définit son choix. Cependant, les recherches récentes s'intéressent plus aux comportements des acteurs qu'à leurs intentions qui s'avèrent être un paramètre assez délicat à identifier et à conceptualiser.

Dans le cadre des recherches basées sur l'étude des comportements, la confiance est définie comme une anticipation positive des comportements du partenaire et la prise en compte de cette variable au moment du passage à l'action et ceci dans un contexte d'incertitude et d'interdépendance entre les deux parties.

La capacité de dépendre d'autrui dans un sens fait référence à ce que Mayer et al (1998) appellent « intégrité des acteurs » tandis que la capacité d'anticipation positive se réfère plutôt à la bonne volonté des acteurs

## 2.2. Facteurs organisationnels

Trassaert (1997) affirme que « une bonne communication génère la confiance et réciproquement avoir confiance, libère la communication ». Dans le même ordre d'idées, Servet (1994) soutient que la confiance varie en intensité. Elle dépend notamment du niveau d'information. Le même auteur fait référence à la transparence (condition nécessaire à la construction de la confiance); selon lui, « la transparence signifie un certain degré de savoir et d'information. » Ajoutant que la symétrie informationnelle n'est pas une condition sine qua non pour l'établissement de la confiance. Beccera et Gupta (2003) affirment que la fréquence de la communication et la nature des informations échangées permettent de rendre « plus visibles » les caractéristiques (compétences, intentions et comportements) des acteurs les uns envers les autres ainsi que leurs positions dans le réseau organisationnel.



*Impact de la fréquence de communication sur la relation de confiance ; Schéma inspiré de Beccera et al (2003)*

La fréquence de communication est mesurée selon le nombre de rencontres face à face, les e-mails, les communications téléphoniques, les communiqués manuscrits...

Les mêmes auteurs ajoutent que la fréquence de la communication est elle-même influencée par certains facteurs tel que le partage de valeurs communes entre les acteurs. La formation de la confiance dépend de l'interprétation des situations et donc de la possibilité de communication d'où l'importance de la communication.

Jones et Georges (1998) définissent les valeurs comme étant les standards et les principes aboutissant généralement et intrinsèquement à des fins souhaitées ; les valeurs font référence à la bonne volonté et englobent la responsabilité, l'ouverture d'esprit et l'anticipation. A ce

titre, il s'avère que la fixation d'objectifs communs est un catalyseur pour le développement de ce processus.

Selon Jones et Georges (1998), le système de valeurs que possède l'individu constitue une plate forme favorable pour la constitution et le développement de la confiance. Selon ces mêmes auteurs, la création de la confiance basée sur un système de valeurs est plus importante que celle émergeant à la suite de situations ou relations spécifiques.

Le système de valeurs d'une personne ou d'une organisation (constituant la culture d'entreprise) se trouve à la base de toutes les interprétations des comportements et des actions de l'autre. C'est ce même système de valeurs qui détermine quel type de comportement, de situations ou de partenaire avec qui on souhaiterait entrer en relation

Les recherches ont montré que les acteurs cherchent généralement des partenaires qui partagent le même système de valeurs que les siens. En effet, un acteur (individu ou organisation) dont le système de valeurs se base sur l'honnêteté par exemple cherche un partenaire dont le système de valeur se base aussi sur cette même valeur.

Le partage de valeurs communes entre les acteurs garantie une meilleure anticipation des comportements de l'autre ainsi qu'une meilleure gestion des situations et des relations.

Le partage de valeurs communes permet aussi une certaine similarité sociale entre les acteurs basés sur les compétences, la personnalité... dans un niveau individuel et sur le partage d'une culture d'entreprise assez similaire au niveau organisationnel permettant de créer la confiance. (Creed et Miles, 1996). Mayer et al (1995) ajoutent que ce partage de systèmes de valeurs communs facilite le développement de la capacité de faire confiance.

Das et Teng (1998) affirment qu'au partage de valeurs communes comme source de création de la confiance, on pourrait ajouter un facteur qui est aussi d'une importance centrale dans le développement de notre recherche : la fixation d'objectifs communs.

La fixation d'objectifs communs n'agit pas directement sur le processus de confiance mais son impact se fait à travers un troisième concept à savoir l'engagement. L'engagement est défini comme étant « *le désir de maintenir une relation* » (Garbarino et al, 1999). Ce désir de maintenir une relation pour des raisons purement rationnelles ou affectives (selon les mêmes auteurs) peut aboutir avec le temps à la création de la confiance

L'engagement se matérialise par une volonté de pallier aux asymétries entre les acteurs (individus ou organisations), la forme la plus courante d'engagement se concrétise par l'adaptation aux asymétries informationnelles, laquelle forme s'avère être une source importante de la création et le développement de la confiance.

Nous synthétisons les interactions entre ces facteurs dans le schéma qui suit :





Schéma de synthèse

### 3. Méthodologie

Ayant pour conviction que « *le chercheur par ses interprétations des données se fait une représentation la plus proche possible de la façon dont les acteurs perçoivent eux même la réalité* » (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 2005), nous avons construit notre recherche sur un fondement épistémologique interprétativiste. Ce positionnement épistémologique doit nous faciliter notre travail de recherche (Wacheux, 1996) et nous permet de mieux comprendre comment la confiance se constitue entre les acteurs.

S’inspirant des différents travaux sur les constructivismes (radical, social...), nous optons pour l’existence de plusieurs interprétativismes et en particulier l’interprétativisme cognitif, perspective qui approche au mieux les processus cognitif individuel. A ce titre, la réponse à un double objectif théorique et épistémologique nous semble en cohérence avec une étude qualitative afin de montrer le pourquoi et le comment de la construction des relations de confiance. Pour reprendre les idées de Bournois et al (2003), si l’on accepte que l’un des objectifs de la recherche « *est la meilleure compréhension des évènements [...] l’étude de cas peut apparaître comme l’une des démarches de recherche qui permet de mieux approcher la complexité organisationnelle* ». Bien que le choix d’un cas unique fasse l’objet de controverses quant à la possibilité de généralisation scientifique, notre objectif est une meilleure compréhension et illustration en profondeur des relations de confiance et de leur constitution dans le cadre du cas étudié. L’intérêt de notre cas est qu’il s’agit d’un cas riche par la multitude et la complexité des activités ainsi que des relations à analyser.

Notre étude a été construite autour de deux étapes fondamentales :

- Une première étape construite autour d'un cas central d'un groupe tunisien regroupant 71 filiales de secteurs différents
- Une seconde étape de validation des résultats portant sur deux autres cas du secteur industriel et pharmaceutique dotés d'un statut juridique différent (Entreprise Etatique)

Nous avons privilégié la triangulation des méthodes de collectes des données à savoir :

- Les entretiens semi-directifs : la méthode de collecte de données la plus utilisée dans le cas de notre recherche.
- L'observation : deux mois d'observation généralement non participante ont été effectués au niveau du siège du groupe et deux à trois journées d'observation non participante au niveau de chaque filiale.
- L'analyse documentaire : cette analyse a été effectuée à partir de la presse interne (PV de réunions, bulletin mensuel de presse interne ...) ou externe consacrée au secteur avicole en général (activité principale du groupe) ou au groupe étudié en particulier.

Notre échantillon est construit autour de 36 entretiens menés au niveau du siège du groupe et de 38 autres au niveau des filiales, ce qui nous fait un total de 76 entretiens pour le cas central d'étude. D'autres personnes (26) ont été interviewées dans le cadre de la phase de validation des résultats. Pur chaque type de fonction, nous avons interrogé le directeur de la fonction ainsi que certains de ses subordonnés choisis selon leurs années d'ancienneté. La répartition de notre échantillon est présentée dans le tableau suivant :

<b>Société</b>	<b>Fonction de l'interlocuteur</b>	<b>Nombre d'entretiens</b>
<b><i>Société A</i></b>	Finance	7
	GRH	11
	Commerce	10
	Juridique	8
	Contrôle de gestion	9
	Comptabilité	5
	Informatique	5
	Marketing	7
	Fiscalité	3
	Gestion de stock	5
	Audit	5
	Directeur Général	1
<b><i>Société B</i></b>	Commercial	2
	Pharmacien	2
	GRH	2

	Financier	2
	Audit	1
<i>Société C</i>	GRH	2
	Commercial	4
	Management qualité	2
	Marketing	3
	Contrôle de gestion	2
	Production	4
<b>Total des entretiens</b>		<b>102</b>

Les thèmes du guide d'entretien découlent des concepts mobilisés dans la littérature mais ont subi une légère modification après la première phase de documentation et les premiers entretiens établis. Compte tenu de la délicatesse du sujet et avant de procéder aux entretiens, l'idée d'entamer des discussions avec les interlocuteurs pendant les pauses café ou déjeuner nous a paru opportune. Suite à ceci, nous avons volontairement laissé aux interlocuteurs le choix de la langue dans laquelle allait se dérouler l'entretien (arabe-dialecte tunisien- ou français).

Dans un premier temps, nous avons commencé par la transcription des entretiens susmentionnés, ensuite dans un second temps, nous avons procédé à une analyse de contenu afin d'assurer une meilleure cohérence entre les entretiens.

D'un autre côté, notre travail d'interprétation a aussi bien considéré les propos que la gestuelle des acteurs. A cet effet, lors du déroulement des entretiens, nous avons détecté certaines réactions conséquentes à des faits particuliers tels que l'entrée d'un supérieur au cours de l'entretien ou le fait de poser à l'interlocuteur une question plus ou moins « taboue ».

Nous nous penchons maintenant sur les résultats de notre étude. Ceux-ci seront détaillés suite à la présentation de quelques extraits d'entretiens afin de nous permettre de mieux mettre en cohérence les différents éléments abordés.

## 4. Résultats

### 4.1. Confiance cognitive/confiance affective

#### Encadré 1:

« Je sais que je n'ai confiance en personne dans cette société donc je ne pourrais même pas vous parler de confiance, je peux par contre vous parler de confiance en ma femme mais pas ici » (**Cadre commercial 1**) « La confiance en deux mots concerne essentiellement l'intégrité de la personne et le respect des délais, rien de plus. Nous sommes des commerciaux et ces deux critères sont très importants pour un commercial » (**Cadre commercial 2**) « Vous savez, il ne s'agit pas de la vie privée des gens ici donc avoir ou ne pas avoir confiance se rapporte à la compétence et à la qualité du travail de la personne » (**Cadre commercial 3**) « La confiance est nettement liée à la compétence. Pour installer un climat de confiance, je pense qu'il faut bien commencer par tableur sur les compétences et sur l'historique des personnes. Si une personne est compétente et a un travail de qualité, on lui accorde forcément sa confiance...Je fais aussi confiance à une personne si je sens que cette personne est honnête » (**Cadre commercial 4**)

Suite à nos entretiens et en nous référant aux extraits de l'encadré 1, nous avons repéré quatre types de managers :

- Les managers qui trouvent que la confiance cognitive est un substitut de la confiance affective. (Type A)
- Les managers qui excluent la confiance en général des relations professionnelles. (Type B)
- Les managers qui optent pour un degré élevé de confiance affective au dépend de la confiance cognitive. Selon ces managers, toute défaillance concernant ce type de confiance pourrait être comblée par la formation. (Type C)
- Les managers qui trouvent que la confiance affective et la confiance cognitive sont aussi importante l'une que l'autre. (Type D)

En se basant sur cette typologie, nous présentons à titre indicatif la répartition des managers:

Type de managers	Type A	Type B	Type C	Type D
Nombre de managers	20	16	9	57
Nombre de managers/Total des managers	19,6%	15,68%	8,83%	55,89%

*Classification selon le type de manager*

L'analyse de ces entretiens montre clairement une complémentarité entre la confiance cognitive et la confiance affective.

#### 4.2. Faire confiance à la confiance

**Encadré 2 :**

« Vous voyez, peut être faire ou ne pas faire confiance est à la fin une question de tempérament ou de caractère de la personne qui fait confiance » (**Cadre pharmacien**)

La confiance aurait-elle été mise dans un flacon nébuliseur ? Il s'agit du titre d'une étude zurichoise qui testait le rôle de la molécule de confiance dans les comportements sociaux humains en particulier la confiance. Par analogie au champ biologique, les études managériales ont parlé de disposition à faire confiance plutôt que de molécule. A partir de cette analogie et de l'encadré 2, nous notons aisément que la disposition à faire confiance englobe aussi bien les croyances que les intentions et les attentes des acteurs. Cette disposition à faire confiance diffère selon l'organisation à laquelle appartiennent ces acteurs. Il s'agit à la fois de sentiments de ces derniers et de l'influence du système externe dans lequel ils agissent.

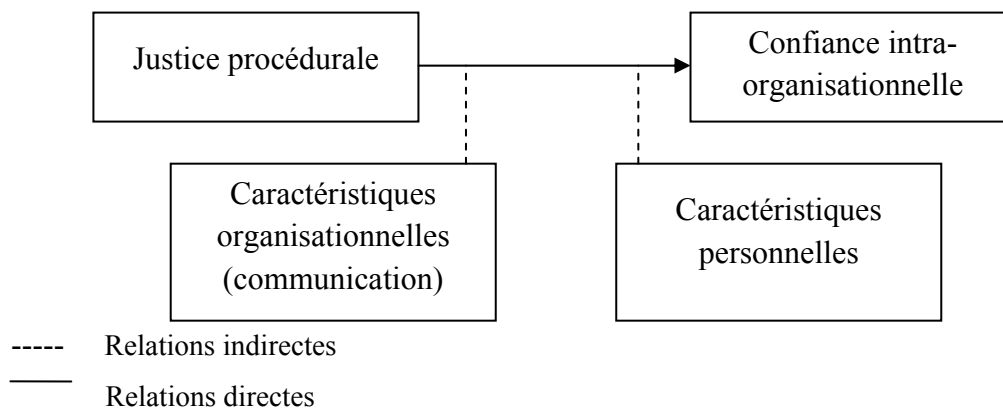
### 4.3. Confiance et « justice procédurale »<sup>1</sup>

#### Encadré 3 :

« Vous savez, pour parler de confiance généralement on fait appel à plusieurs variables. Je vous explique, pour faire ou ne pas faire confiance, je pense que c'est tout un système qui encourage ou au contraire n'encourage pas à ceci et je dirais plus c'est une sorte de projection des intentions et de l'esprit que propage la direction générale mais encore plus chaque supérieur ici » (**Cadre Ressources Humaines**)

A la lecture de cet extrait, nous remarquons clairement que si les règles et procédures de travail sont justes ou plutôt sont perçues de la part des employés comme étant justes, le degré de confiance envers le supérieur hiérarchique et plus largement envers l'organisation, augmente. Cette augmentation du degré de confiance résulte d'une perception d'une certaine « justice procédurale » qui elle-même est due à la satisfaction des employés. Cette satisfaction et cette perception positive de la justice procédurale sont généralement accompagnées d'une politique de communication bien déterminée. Cette politique de communication joue un rôle modérateur entre l'établissement des procédures et la manière avec laquelle elles sont perçues.

Afin d'apporter un éclaircissement sur ce point, nous avons adapté le modèle de Dolan. Sh L, et al (2005) à notre étude. Adaptation que nous schématisons ainsi :



#### Impact de la justice procédurale sur la confiance intra-organisationnelle

*Inspiré de Dolan. SH. L et al (2005)*

D'un autre côté, il s'avère que la « justice procédurale » est étroitement liée aux systèmes d'évaluation et de rémunération. A ce titre, nous remarquons que les systèmes d'évaluation et de rémunération sont de nature à avoir un impact important sur l'apparition et la variation du degré de confiance. Le système d'évaluation doit être le même dans le sens ascendant et descendant dans les relations verticales (entre responsables et subordonnés). Quant au système de rémunération, il doit être équitable entre les acteurs d'une même catégorie. Cependant, les systèmes de sanctions devraient être limités aux résultats et non au simple respect ou dérogation aux procédures.

<sup>1</sup> Voir Dolan. SH. L et al (2005)

#### 4.4. Confiance et turn-over

##### Encadré 4

« Vous savez, c'est une politique de la direction générale. Finalement, ils n'ont pensé qu'à réduire les frais de formation en visant la polyvalence du personnel. Il reste à prendre conscience du coût social qu'engendre cette politique » (Cadre GRH)

Cet extrait d'entretien nous renvoie à exposer la relation entre le taux du turn-over (en l'occurrence dans les cas étudiés) et la confiance. Le niveau du turn-over s'avère avoir un impact important sur l'établissement d'un climat de confiance. En effet, un degré élevé de celui-ci renvoie à un climat de stress et de mauvaise humeur, facteurs défavorables à la constitution de la confiance. A ce titre, il est nécessaire de prendre en compte certaines caractéristiques comportementales pour comprendre le fonctionnement des organisations. La coordination des actions au sein d'un groupe d'acteurs est meilleure dès que les individus synchronisent leurs comportements et leurs sentiments. Cette synchronisation se déroule dans un contexte particulier basé sur un climat de confiance fournissant à ce groupe un substrat pour son fonctionnement. En revanche, un taux élevé de turn-over s'avère bloquer cette synchronisation.

#### Conclusion

Nous proposons la notion de confiance optimale qui réunit la notion de confiance rationnelle au sens de Williamson à la notion de confiance relationnelle au sens de Mc Allister (1995) autrement un dosage entre la raison et l'émotion.

Afin de présenter la notion de confiance optimale que nous avons retenu, nous avons préféré de commencer par exposer la notion de rationalisation. Selon Luhman (2006), sont considérées comme rationnelles toutes les opérations qui orientent de manière significative l'agir humain. Schmidt (1996) avance que l'évaluation ou le jugement de vérité porté par le décideur sur le comportement de l'autre ou l'information fournie par celui-ci relève du champ de l'incertain, « *Les uns et les autres savent que le doute porte sur les comportements des autres* ». C'est cette interdépendance entre le doute et la confiance que les théoriciens appellent rationalité.

Ce même auteur avance que la rationalité résulte d'un compromis entre une conception minimaliste qui la réduit à la simple maximisation des gains et une conception maximaliste qui lui assigne un objectif déterminé.

En effet, c'est à partir des caractéristiques de la situation, des caractéristiques comportementales et de la représentation que se font les acteurs de la confiance que celle-ci puisse être constituée. Luhmann (2006) avance que « *il faut de plus présumer que la situation, et en particulier, que l'objet de confiance révèlent suffisamment de caractéristiques objectives qui, en tant que principes de jugement, peuvent servir à créer la confiance et on doit supposer qu'elles possèdent pour tous les hommes une signification identique et une pertinence pour la question de confiance* » selon lui ce sont ces caractéristiques qui identifient la chose et son contraire autrement si la confiance ou la méfiance qui doivent être appliquées.

Nous nous reposons sur toutes ces réflexions et sur la diversité entre les traitements théoriques de la confiance et sa pratique dans l'action dans le cadre d'un environnement complexe pour proposer la notion de confiance optimale.

La confiance optimale se définit alors dans le cadre d'une perspective rationnelle dans son sens économique, d'une perspective émotionnelle et une perspective « d'acteur en situation ».

Traiter de la confiance revient finalement à traiter d'un principe moral dépendant aussi bien d'une situation d'application (l'acteur en action) que d'une situation d'interprétation relative à un ensemble de mécanismes de représentations et de symbolisation.

Traiter de la confiance ne serait-il pas finalement un acte de leadership dans le sens où constituer la confiance commence dans un premier abord à faire confiance à la confiance et apprendre à faire confiance et à apprendre à faire confiance à la confiance. Joindre la chose et son contraire pour atteindre une certaine stabilité de la recherche, autrement traiter de la confiance et de la méfiance comme étant deux phénomènes qui évoluent simultanément dans un sens ou dans un autre pourrait contribuer à l'évolution des recherches portant sur la confiance.

La confiance optimale, abordée selon une approche globalisatrice, se base essentiellement sur une rationalité économique cognitive (se fiant majoritairement à des fins de rentabilité purement économiques) et sur des émotions relevant du caractère réflexif de la confiance (lié principalement à la variable temps) et à un système de symbolisation dans lequel s'intègrent les acteurs.

## **Bibliographie**

Aoki M., (1990), « Toward an economic model of the Japanese firm », *Journal of Economic Literature*, Vol 28, pp 1-27.

Arrow K., (1974), *The Limits of Organization*, Norton Cie.

Bachmann R., (1998), « Conclusion : Trust – Conceptual Aspects of a Complex Phenomenon » in Lane C. & Bachmann R., (eds), *Trust Within and Between Organizations*, pp 298-322.

Barber B., (1983), *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press.

Baudry B., (1995), *L'économie des relations interentreprises*, La découverte.

Becerra, M., et Gupta, A.K. 2003. « Perceived trustworthiness within the organization: The moderating impact of communication frequency on trustor and trustee effects ». *Organization Science*. Vol 14, N°1.

Benamour Y., (2000), *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client – entreprise de service. Une application au secteur bancaire français*, Thèse de doctorat, Université Paris 9 Dauphine, pp 115 – 135.

Bidault F., (1998), « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, série S.G, n°8-9, pp 33-46.

Bournois et al (2003) « RH, les meilleures pratiques des entreprises du cac 40 » Paris ed d'organisations.

Bradach J. & Eccles R G (1989), « Price, Authority, and Trust : From Ideal Types to Plural Forms », *Annual Review of Sociology*, 15, pp 97-118.

Breton A & Wintrobe R., (1986), « Organizational Structure and Productivity », *The American Economic Review*, vol 76, n°3, pp 530-538.

Charreaux G., (1990), « La théorie des transactions informelles : une synthèse », *Economies et sociétés*, Série S. G, n°15, mai, pp 137-161.

Charreaux G., (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, Série S.G, n°8-9, pp 47-65.

Chiles T & Mc Mackin J., (1996), « Integrating Variable Risk Preferences, Trust, and Transaction Cost Economics », *Academy of Management Review*, vol 21, n°1, pp 73-99.

Coleman J., (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Sociological Journal*, vol 94, Supplement pp S95-S120.

Coleman J., (1990), *Foundations of Social Theory*, The Belknap Press, Cambridge.



- Cook J & Wall T., (1980), « New work attitude measures of trust, organisational and personal need non-fulfilment », *Journal of Occupational Psychology*, n°53, pp 39-52.
- Creed D. & Miles R., (1996), « Trust in Organizations : A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls », in Kramer R. & Tyler T. (dir.) *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, pp 16-38.
- Dasgupta P., (1988), « Trust as a commodity », in Gambetta D. (dir.), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, New York : Basil Blackwell, pp 49-72.
- Deutsch M., (1958), « Trust and suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*, vol 2, pp 265-279.
- Dolan Sh L & al (2005), « Testing the causal relationships between procedural justice, trust and organizational citizenship behaviour », *Gestion des Ressources Humaines*, n°57, juillet-août-septembre, pp 79-89.
- Dyer J. & Chu W., (2003), « The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, Vol. 14, n°1, pp 57-68.
- Erikson E H (1959) *Identity and the life cycle Psychological Issues*. Vol 1. N°1. Pp 1-171.
- Ferrary M., (1999), « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue Française de Sociologie*, vol 40, n°3, pp 559-586.
- Fukuyama F., (1994), *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press.
- Giddens A., (1987) « la constitution de la société: éléments de la théorie de la structuration », Presses Universitaires de France, 474p.
- Granovetter M., (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91 n°3, novembre, pp481-510). « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », pour la traduction française in *Le marché autrement, Sociologie économique – Desclée de Brouwer*, pp75-114.
- Gulati R., (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1, pp 85-112.
- Hosmer L., (1995), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, vol 20 n°2, pp 379-403.
- Jones G. & George J., (1998), « The Experience and Evolution of Trust : Implications for Cooperation and Teamwork », *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 531-546.
- Johnson-Georges C & Swap W., (1982), « Measurement of specific interpersonal trust : construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp1306-1317.

- Kramer R., (1996), « Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation. Trust and the Intuitive Auditor at Work » in Kramer R. & Tyler T (Coor.) Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research, pp 216-245.
- Lane C., (1998), « Introduction : Theories and Issues in the study of trust », In Lane C. & Bachmann R. (eds.), Trust within and between organisations, Oxford, pp 1-30.
- Lazega E., (1998), Réseaux sociaux et structures relationnelles, PUF
- Larzelere R & Huston T (1980) «The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships» Journal of Marriage and the family, N° 42, pp 595-604.
- Lewicki R., Mc Allister D., Bies R., (1998), « Trust and Distrust : New Relationships and Realities », Academy of Management Review, vol 23, n°3, pp 438-458.
- Lewis D. & Weigert A., (1985), « Trust as a Social Reality », Social Forces, Vol 63, n°4, june, pp 967 – 985.
- Lorenz. E (1992) « Trust, community and cooperation :toward a theory of industrial district » in Storper M & Scott A (eds), Pathways to industrialization and regioanal develop, Routeledge, London.
- Luhmann N., (1979), Trust and power, Chichester : John Wiley.
- Luhmann N., (2006), La confiance un mécanisme de réduction de la complexité sociale, Economica.
- Mayer R., Davis J. & Schoorman D., (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », Academy of Management Review, Vol. 20, n°3, pp 709-734.
- Mbengue A & Vandangeon-Derumez I (2005) «Positions épistémologiques et outils de recherche en management stratégique » Actes de l'AIMS.
- Mc Allister D., (1995), « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », Academy of Management Journal, vol. 38, n°1, pp 24-59.
- Mc Evily B., Perrone V. & Zaheer A., (2003), « Trust as an Organizing Principle », Organisation Science, Vol. 14, n°1.
- Mc Knight D., Cummings L & Chervany N., (1998), « Initial Trust Formation in New Organisational Relationships », Academy of Management Review, Vol. 23, n°3, pp 473-490.
- Ménard C, (1995), L'économie des organisations, La découverte, collection Repère.
- Meyerson, Weick & Kramer., (1996), « Swift Trust and Temporary Groups » in Kramer R. & Tyler T (eds.), Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research, pp 167-195.
- Mishra A., (1996), « Organizational Responses to crisis : the centrality of Trust ». in Kramer R. & Tyler T (eds.), Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research.

- Mishra A.K & Spreitzer G.M., (1998), « Explaining How Survivors Respond to Downsizing : the Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign », *Academy of Management Review*, Vol 23, n°3
- Mothe, C. Ingham, M. La confiance au sein de coopération inter-firmes : une étude de cas. IX ième conférence internationale de management stratégique. Perspectives en Management Stratégique. AIMS 2000 Montpellier 24-25-26 Mai 2000. pp.2-23.
- Neuville J-P., (1998), « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol 39, n°1, pp71-103.
- Nooteboom B., Berger H. & Noorderhaven N.G, (1997), « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management Journal*, Vol. 40 n°2.
- Orléan A., (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du MAUSS* n°4, 2ème semestre.
- Ouchi W.G., (1977), « The relationship between Organizational Structure and Organization Control », *Administrative Science Quarterly*. Vol. 22.
- Reed M. (2001), « Organization, Trust and Control : A Realist Analysis », *Organization Studies*, vol 22, n°2.
- Rempel J K., Holmes J G & Zanna M P (1985) «Trust in close relationships» *Journal of personality and social psychology*. N° 49. Pp 95-112.
- Ring P. & Van de Ven A., (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, pp 90-118.
- Rotter J.B (1967), « A new scale for the measurement of interpersonal trust » *Journal of Personality*, 35, pp 651-665.
- Sabel C F., (1993), "Constitutional Ordering in Historical Context", in F. W. Scharpf (ed.), *Games in Hierarchies and Networks, Analytical and Empirical Approaches to the Study of Governance Institutions*, Campus/Westview, Frankfurt a. M./Boulder (CO), pp. 65-123.
- Sako M., (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Scanzoni J. (1979) « Social exchange and behavioural interdependence » in Burgers R & Huston T (eds) *Social exchange in developing relationships*. New York: Academic Press. pp 61-98.
- Servet J-M., (1994), « Paroles données : le lien de confiance », *La revue du MAUSS*, n°4, 2ème semestre.

- Shapiro S, (1987), « The social control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, Vol. 93, n°3.
- Simon E (2007) « La confiance dans tous ses états » *Revue Française de Gestion*. Juin Juillet. Vol 33 N° 175.
- Sitkin S & Roth N., (1993), « Explaining the limited effectiveness of legalistic remedies for trust / distrust », *Organization Science*, Vol. 4, n°3.
- Sydow J. (1998), « Understanding the constitution of interorganizational trust » in trust within and between organizations, edited by Lane C & Bachman R.J Oxford University Press.
- Thuderoz C., (1997), *Sociologie des entreprises*, Repères, collection La découverte.
- Trassaert, P., (1997) « Triadique d'un réseau de firmes mis en place dans le but de co-concevoir un produit/système: Cas du système automobile », Tutorat collectif des I.A.E., 18 & 19 juin 1997, Paris.
- Usunier J-C & Roger P., (1999), « Confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'Europe », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol n°2.
- Uzzi B., (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol 42.
- Uzzi B., (1999), « Social Relations and Networks in the making of Financial Capital », *American Sociological Review*, Vol. 64.
- Wicks A., Berman S. & Jones T., (1998), « The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, Vol 24, n°1.
- Williamson O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.
- Yin R., (1994), *Case Study Research*, Sage.
- Zand D., (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, vol 17, n°2.
- Zucker L.G., (1986), « Production of trust: institutional sources economic structure ». *Research in Organisational Behavior*, Vol 8, pp 53-111.