

Sommaire

I. Introduction	2
A. Etat des lieux : quelques chiffres.....	2
B. Définitions	3
C. Principes communs	5
II. La confiance organisationnelle	7
A. Les ennemis de la confiance.....	7
B. Confiance dans le supérieur direct	9
C. Confiance dans les dirigeants	14
D. La confiance interpersonnelle vue par les chercheurs	14
E. Synthèse.....	18
III. La confiance inter-organisationnelle	22
A. De quelle confiance parlent les chercheurs ?	22
B. Différents niveaux d'analyse pour étudier la confiance.....	22
C. Quels sont les résultats des recherches quantitatives ?	24
IV. Les dimensions de la confiance	26
A. Les deux dimensions de la confiance	26
B. Un modèle multidimensionnelle	27
C. Exemple	28
V. Bibliographie	29

I. Introduction

A. Etat des lieux : quelques chiffres

Selon le degré de confiance des salariés dans leur hiérarchie, le niveau de productivité de l'entreprise peut augmenter ou baisser de dix points. La qualité du travail et la motivation sont également touchées.

On pourrait croire que la confiance est un facteur anecdotique dans le monde de l'entreprise. Grosse erreur si l'on en croit une étude réalisée par le cabinet de conseil DDI. Une enquête menée sur quatorze pays différents et pour laquelle 1 600 responsables, 1 500 employés et 117 membres de service RH ont été interrogés. L'étude, baptisée " Leadership Forecast", tente de répertorier tout ce qui influence, en bien ou en mal, le management dans l'univers professionnel.

Part des salariés estimant respecter leurs objectifs selon le niveau de confiance attribué aux managers directs

Niveau de confiance	Part des salariés estimant respecter leurs objectifs
Faible	78,7 %
Moyen	82,2 %
Elevé	87,0 %

Part des salariés s'estimant performants par domaine selon le niveau de confiance attribué aux managers directs

Domaine	Niveau de confiance attribué aux managers		
	Faible	Moyen	Elevé
Qualité du travail	39 %	47 %	63 %
Niveau de productivité	39 %	44 %	60 %
Efficacité	31 %	41 %	55 %
Satisfaction client	32 %	38 %	52 %
Motivation	26 %	33 %	49 %
Rentabilité	30 %	31 %	45 %
Sécurité	33 %	31 %	43 %

Parmi les facteurs capables de déstabiliser en profondeur le fonctionnement d'une entreprise, la confiance qu'ont les salariés dans leurs managers directs apparaît comme un élément essentiel. Les impacts de ce niveau de confiance sont même, selon l'étude, quantifiables sur le plan financier.

78,7 % des salariés qui ont un niveau de confiance faible envers leurs responsables directs estiment respecter les objectifs qui leur sont impartis. Or ce taux grimpe à 87 % parmi les salariés qui indiquent avoir un niveau de confiance élevé dans leurs supérieurs directs. **Pour une entreprise de 10 000 salariés, DDI estime que cet écart selon le niveau de confiance se chiffre par un gain de productivité de 28 millions de dollars par an.**

Tous les domaines d'activité de l'entreprise ne sont pas affectés de la même manière par le degré de confiance des salariés dans leur hiérarchie. Les écarts les plus sensibles concernent la qualité du travail, le niveau de productivité ou encore la motivation. Dans ces trois domaines, la confiance des salariés dans leurs managers apparaît comme un levier primordial.

Part des salariés, selon leur position, faisant confiance à leurs managers directs	
Position des salariés	Part
Employés	38 %
Membres du service RH	43 %
Responsables	46 %

Part des salariés faisant confiance à leurs managers directs, selon le niveau hiérarchique			
Position des salariés	Taux de confiance sur le niveau hiérarchique du manager		
	Junior	Middle	Senior
Employés	34 %	35 %	41 %
Membres du service RH	24 %	32 %	52 %
Responsables	38 %	38 %	47 %

Les managers ont donc tout intérêt à soigner leur relation avec les salariés, en s'appuyant sur un triptyque connu :

- compétence,
- communication,
- clairvoyance.

Et ce, d'autant plus que le niveau de confiance moyen des salariés envers leur hiérarchie n'apparaît guère élevé : **en moyenne, seuls 38 % des employés indiquent faire confiance dans leurs supérieurs.**

B. Définitions

Extrait de : LA CONFIANCE ORGANISATIONNELLE : DÉFINITION ET MESURE, Valérie Neveu, Université Paris 1 Patnhéon-Sorbonne. Courriel : v_neveu@yahoo.fr.

Les difficultés à concilier rationalité et confiance pourraient expliquer pourquoi, pendant longtemps, la notion même de confiance a été négligée par les économistes. Certains parlent même de rapports ambigus avec la rationalité instrumentale entretenus par la confiance (Trepo et al., 1998). En effet, **les hypothèses de la théorie microéconomique néo-classique excluent a priori le recours à la confiance pour expliquer le comportement des individus.** Les individus (homo oeconomicus) sont rationnels. Ils recherchent leur intérêt personnel au travers d'un comportement d'optimisation. Les choix individuels sont indépendants les uns des autres ; seuls les prix permettent de coordonner les décisions individuelles, ce qui permet une allocation optimale des ressources (équilibre du marché). Rationalité et coordination du marché par les prix rendent donc tout recours à la notion de confiance superflu. Williamson (1985) introduit dans l'analyse une hypothèse comportementale centrale : l'opportunisme de l'individu. **La recherche de son intérêt peut conduire l'individu à utiliser la ruse ou la duperie pour maximiser son gain dans l'échange.** Le risque d'opportunisme justifie

d'ailleurs le recours à l'organisation – et non au marché – pour effectuer les transactions. Mais l'introduction de la notion d'opportunisme ne modifie pas les conclusions des microéconomistes quant à la définition ainsi que la fonction éventuelle de la confiance : celle-ci demeure un concept inutile. Tout échange économique et social (excepté les relations entre proches) repose sur la seule convergence d'intérêts des partenaires. L'existence d'intérêts mutuels suffit à promouvoir la coopération entre les individus. Seul le calcul risque/opportunité motive les décisions individuelles. Et on peut expliquer tout comportement par le seul calcul. Même si, comme le note Boissin (1999), sa pensée a évolué au fil de ses réflexions (1973, 1985, 1993), Williamson reconnaît que la confiance peut être nécessaire dans les relations industrielles, « mais qu'ex-post, elle sert l'atteinte des intérêts respectifs. » La confiance est réduite à la notion d'intérêt individuel.

En réaction à l'idée selon laquelle la confiance procéderait d'un calcul raisonné des intérêts réciproques, les travaux de l'économie des conventions considèrent que l'accord entre individus nécessite un cadre commun, une convention. Salais (1989) définit la convention comme « un système d'attentes réciproques sur les compétences et les comportements, conçus comme allant de soi et pour aller de soi » (Baudry, 1999). En situation d'incertitude, la convention permet une coordination optimale, alors que le calcul individuel serait impossible en raison d'une information insuffisante. Selon Orléan (1994), une convention produit une « régularité dans les comportements des membres d'une population qui partagent une même situation et qui se conforment aux attentes que chacun place dans l'autre » (Harrison, 1999). Cette régularité dans les comportements (représentations communes) crée la confiance nécessaire à la relation et à la coordination entre les individus. La convention de confiance a alors pour fonction d'augmenter la quantité d'informations concernant l'autre partie. « **La confiance établit un lien entre chacun d'entre nous et notre environnement économique et technologique. (...) Chaque homme porte sa confiance en un certain nombre de valeurs, de représentations et de systèmes de justifications qui situent ses propres calculs et ses propres jugements** » (Gomez, 1995). L'incertitude portant sur le comportement futur de l'autre partie s'en trouve réduite d'autant.

Ainsi, **pour les conventionalistes, la confiance va bien au-delà du simple calcul des intérêts réciproques. Elle définit un mode spécifique d'interaction liant les individus (Orléan, 1994).** Les travaux issus de l'économie des conventions ne sont pas les seuls à prendre leurs distances avec les conceptions « appauvrissantes » de la confiance (c'est-à-dire celles qui considèrent la confiance comme une notion vague, floue et insaisissable). En 1974, déjà Arrow définissait la confiance comme une « institution invisible » ayant une valeur économique réelle, mais distincte d'« une marchandise pour laquelle l'échange sur un marché est techniquement possible ou même a un sens. » La confiance remplit dès lors une fonction ambitieuse : « elle est un lubrifiant important du système social. » Cette conception de la confiance a le mérite de mettre en évidence la nécessité d'appréhender le phénomène au niveau des relations non seulement individuelles mais également sociales. Outre son importance dans les échanges économiques, il convient donc de noter que la confiance va bien au-delà des seules transactions individuelles. C'est à Granovetter (1985) que revient le mérite d'avoir introduit la notion d'embeddedness (encastrement) des relations sociales et économiques. Selon cette approche, une meilleure compréhension des comportements humains suppose de les concevoir comme étant « enchâssés » dans des réseaux de relations interpersonnelles et sociales. Dès lors, la confiance n'est plus considérée comme la condition nécessaire pour favoriser les transactions ; elle

repose plutôt sur « le rôle des relations personnelles concrètes, qui se sont structurées en réseau, qui ont une histoire, et qui pénètrent plus ou moins profondément dans la vie économique » (Rojot, 2003). Le processus de confiance trouve son enchâssement dans les relations sociales.

Parmi les auteurs qui se sont intéressés à la confiance au niveau social, on peut citer Zucker (1986) et son étude des modes de production de la confiance. Elle en a distingué trois (ce qui donne lieu à trois formes distinctes de confiance) :

- **la confiance fondée sur le processus** (process-based trust) qui survient à travers l'expérience personnelle d'échanges réguliers,
- **la confiance fondée sur des normes** d'obligation et de coopération trouvant leur origine dans une similitude sociale telle que l'appartenance ethnique (characteristic-based trust),
- **la confiance liée à une structure formelle** qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation (institutional-based trust).

Rappelons pour mémoire la contribution, plus récemment, de Coleman (1990) qui inclut la confiance au capital social des agents en relation : la confiance trouve sa source non dans les qualités des individus (capital humain) ni dans des lieux physiques de production (capital physique), mais dans la structure inhérente des relations entre les individus (Harrisson, 1999).

Tout aussi récemment, Giddens (1990) a défini la notion de trust **comme « la confiance en la fiabilité d'une personne ou d'un système : foi en la probité, en l'amour de l'autre ; ou foi en la justesse de principes abstraits »** (rappelé par Billette, 1999). Pour Giddens, comme pour Luhmann (1979), la société moderne est tellement complexe qu'un individu qui n'est pas expert ne peut pas comprendre les systèmes abstraits qui la constituent : l'individu doit faire confiance pour réduire l'incertitude. **La confiance a pour fonction de simplifier la complexité des sociétés modernes.** Deux types de confiance sont alors distingués (sans être réellement indépendants selon Giddens) :

- la confiance dans les individus (confiance interpersonnelle)
- la confiance dans les « systèmes experts ». Ces derniers fournissent un certain nombre de « garanties » nécessaires à l'établissement de la confiance.

C. Principes communs

L'analyse des différentes composantes de la confiance est également instructive à un autre titre: en distinguant plusieurs composantes de la confiance, on écarte définitivement la conception de la confiance comme « inclination naturelle » (Rotter, 1971). Il ne s'agit pas d'attentes en général, mais d'attentes qui se rattachent précisément à une relation particulière avec l'autre partie et qui va se développer selon plusieurs axes (cognitif, affectif) en fonction des « caractéristiques » présentées par l'autre partie (compétence, bienveillance, honnêteté, ouverture, etc.). La conception multidimensionnelle de la confiance a donc aussi indirectement le mérite de lier le concept de la confiance à la relation même qui lie les deux parties. Il s'agit d'une confiance relationnelle, fondée sur l'expérience et l'interaction avec un partenaire particulier de l'échange (Ring et Van de Ven, 1992).

Lorsque Mishra (1996) affirme que la confiance est une combinaison de plusieurs dimensions, il reprend en cela l'analyse de Luhmann (1979) selon lequel la présence ou l'absence des différentes « attentes » (expectations) à l'égard du partenaire marque des seuils entre la défiance et la confiance. Un niveau faible de confiance sur l'une des dimensions peut ainsi être compensée par des niveaux plus élevés dans d'autres composantes. Pour Lewicki et Bunker (1996), la confiance peut évoluer au fur et à mesure que la relation entre la partenaire évolue : certaines relations peuvent se développer sur la base d'une confiance plutôt calculée pour évoluer ensuite vers une confiance plus affective

II. La confiance organisationnelle

A. Les ennemis de la confiance

Source : The Enemies of Trust, by Robert Galford and Anne Seibold Drapeau, Harvard business Review, 2003

Autant il est difficile de bâtir et de maintenir la confiance entre les membres d'une organisation, autant cette confiance est critique au succès de celle-ci. Si les gens ont confiance entre eux et ont confiance en leurs dirigeants

- ils seront en mesure de passer à travers les mésententes,
- ils prendront des risques mieux calculés,
- ils travailleront plus fort, resteront plus longtemps avec l'entreprise et contribueront de façon plus positive.

Par contre, si la confiance n'y est pas, ils se désengageront de leur travail et se préoccupent davantage des rumeurs, des jeux politiques et mettront à jour leur curriculum vitae. A première vue les problématiques que l'ont croyaient être de nature stratégique ou reliées à un manque de productivité s'avèrent être un problème de confiance ou plutôt un manque de celle-ci.

La confiance au sein d'une organisation se complique par le fait que la majorité des gens utilisent le mot Confiance pour se référer à trois types distincts :

- 1) La confiance stratégique : la confiance qu'ont les employés dans la capacité de leurs dirigeants à prendre les bonnes décisions stratégiques et aider l'entreprise à avoir du succès.
- 2) La confiance personnel : la confiance qu'ont les employés en leur supérieur immédiat. Est-ce que celui-ci les traite justement, est-il sensible à leurs besoins etc.
- 3) La confiance organisationnelle : la confiance qu'ont les employés envers la compagnie elle-même. Est-ce que les processus sont bien définis, constants et justes. L'entreprise respecte-t-elle ses promesses ...

Évidemment ces trois types de confiance sont bien distincts, mais ils sont liés entre eux de façons importantes. Par exemple, chaque fois qu'un supérieur immédiat viol la confiance personnel d'un employé, la confiance organisationnelle en sera automatiquement affectée.

Pour maintenir la confiance il faut certainement investir dans des principes de gestions tel qu'avoir une communication claire, de la consistance et une volonté d'adresser les questions difficiles. Mais il faut aussi avoir un bon jeu défensif contre les ennemis de la confiance car celle-ci prend des années à se bâtir mais peut aussi souffrir de dommages sérieux en un instant.

Voici les principaux ennemis de la confiance :

- Des messages inconsistants : Exemple : Un manager annonce en Mai qu'il va organiser une réunion-plateau toute les semaines pour suivre l'évolution du marché. Dès la 2^{ème} semaine, il commence à annuler cette réunion pour cause de déplacement et reproduit cette action les semaines suivantes. Quand il décide de relancer l'idée u mois d'octobre en disant que cette fois ça va marcher parce qu'il sera plus disponible, les salariés sont dubitatifs...
L'antidote aux messages inconsistants est la franchise et l'honnêteté. Réfléchissez bien à vos priorités : assurez vous qu'elles soient cohérentes avant de les communiquer, que vos engagements à cet égard sont réalistes, et que vous tiendrez vos promesses.
- L'incompatibilité des normes : Si un employé croit qu'un de vos gestionnaires, ou que l'entreprise globalement, a des favoris, sa confiance sera détruite. Les employés gardent souvent des feuilles de pointage. Par exemple, pourquoi permettre à un excellent employé de contourner certaines règles et qui ne sont pas permises a d'autres. Les salariés vont croire que l'application des règles dépend du statut des salariés.
- La bienveillance mal placée (ou Tolérer des comportements légèrement déviants) : On a tous rencontré une personne au travail qui, de toute évidence, n'est pas à sa place. Cette personne pour quelques raisons que ce soit, n'est tout simplement pas compétente, et tous se demandent pourquoi elle est toujours en poste. Mais le gestionnaire en place semble ne rien faire.
- La fausse rétroaction : exemple : Quand un salarié a des faiblesses ou des lacunes passagères, la Manager lui dit que tout va bien Les salariés qui font leur travail vont se demander « Pourquoi devrais-je travailler mieux ? ». De plus, si les difficultés s'aggravent, le Manager aura d'autant plus de mal à lui dire la vérité.
- Le manque de confiance aux autres : Il y a les gens qui semblent éternellement insatisfaits : on sent un nuage de négativité autour d'eux et ils ne voient que le mauvais côté des choses. Ils sont perfectionnistes et ont beaucoup de mal à déléguer le moindre travail. Leur comportement échappe souvent aux gestionnaires, mais leurs collègues eux doivent le subir. A la longue, soit l'entourage se fatiguent, ou certains collègues tombent malades.
- Ignorer les évidences : Une personne a été congédiée la veille, mais personne n'ose en parler à la réunion hebdomadaire. N'ignorez pas les choses que vous savez pertinemment et dont tout le monde parle dans les couloirs. Soulevez la question, expliquez-la brièvement et répondez aux questions de votre mieux, sans tout de même violer des éléments confidentiels.

Elephant in the Parlor : A huge problem that is not acknowledged

Explanation: The title apparently refers to '**the elephant in the corner**' – the problem that everyone chooses to ignore because it's so huge. It was also the title of Alan Clarke's film about the troubles in Northern Ireland, another acknowledged influence.

- Traiter les rumeurs comme si elles circulaient dans un vacuum (flot habituel) : Quand un projet important va se mettre en place, les salariés ne sont pas au courant de tout (ou croit ne pas l'être) ce qui entraîne des surinterprétation positive ou plus souvent négative (le service va disparaître, **le plateau de saclay sera un enfer pour les transports...**). Attention moins vous en dites et plus vous allez suscitez des interprétations erronées.
- Le manque de performance constant de l'organisation : Exemple : Le déclin de Kodak, Polaroid ou Xerox. Plus les performances de l'entreprise se dégrade et plus les salariés vont se préoccuper de leur départ plutôt que de l'avenir de l'entreprise. Que faire dans ce cas ? Etre réaliste et communiquez sur des objectifs clairs et la manière de surmonter les difficultés.

Globalement, les organisations ont un plus grand risque de perte de confiance en temps de crise. Les praticiens observent que les entreprises qui répondent bien à l'attente de leur client négligent souvent leurs propres salariés.

B. Confiance dans le supérieur direct

Source : <http://www.keyros.net/article-1743577.html>

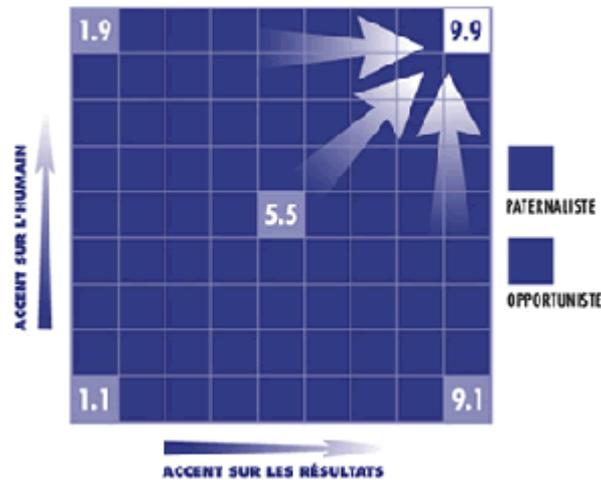
1. La grille managériale de Blake et Mouton (1957)

La grille de Blake et Mouton est un outil simple pour comprendre les caractéristiques, et surtout les conséquences, des différents styles d'encadrement.

Le manager autocratique organise le travail en solitaire, le distribue, surveille l'exécution et contrôle les résultats. Le manager démocratique au contraire aide ses subordonnées à s'organiser et n'exerce qu'un faible degré de pression hiérarchique pour des tâches simples et répétitives (industrielles ou administratives), il paraît en effet obtenir les meilleurs résultats mais cette opposition, dans beaucoup d'autres types d'activité, s'avère à l'observation un peu trop manichéenne : certains managers très dirigistes obtiennent d'excellents résultats, au contraire de certains autres, pourtant très participatifs.

Le modèle oppose donc schématiquement le style "centré sur les relations" et le style "centré sur la production". Ces deux comportements ne sont pas nécessairement exclusifs l'un de l'autre, mais se prêtent au contraire à différents "dosages".

Des observations de cet ordre ont amené Blake et Mouton à constituer une représentation à deux dimensions du comportement du manager. C'est la grille de management qui indique en abscisse, le degré d'intérêt pour la production et en ordonnées, le degré d'intérêt pour les relations.



Cette grille permet de définir cinq styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances). Ce sont:

- Le style 9.1: le management est fondé sur le travail d'équipe. L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.
- Le style 9.9: le management fondé sur le travail d'équipe. Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.
- Le style 1.9: c'est le management "country club". Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.
- Le style 5.5: le management institutionnel. Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.
- Le style 1.1: le management appauvri. Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du collaborateur de l'entreprise.

Cette grille permet de définir cinq styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances). Ce sont:

- le style 9.1 "boulot-boulot": exclusivement axé sur la production, il cherche à éliminer au maximum l'incidence des facteurs humains.
- le style 9.9 "esprit d'équipe": développe simultanément et de façon harmonieuse un fort souci des personnes et des exigences de production élevées.
- le style 1.9 "gentil organisateur": uniquement préoccupé du climat et des bonnes relations, il laisse au second plan les exigences de production.
- le style 5.5 "opportuniste-pragmatique": négocie adroitement et à tour de rôle entre la satisfaction des demandes personnelles et les exigences de production.
- le style 1.1 "retrait": n'assure qu'un minimum d'instructions, d'information et de présence.

En fonction du critère qu'ils retiennent dans leur recherche - la promotion hiérarchique du manager - Blake et Mouton considèrent le style 9.9 comme le plus efficace s'il est le style dominant de l'intéressé; il peut utilement se compléter de temps à autre par les styles 9.1 ou 5.5 en tant que styles complémentaires.

Selon leur conception, l'efficacité du leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1.1 à 9.9.

Pour la petite histoire:

On raconte que René Goscinny, le célèbre scénariste de bandes dessinées, après un passage à Harvard, aurait utilisé cette classification lorsqu'il travailla avec Marcel Uderzo.

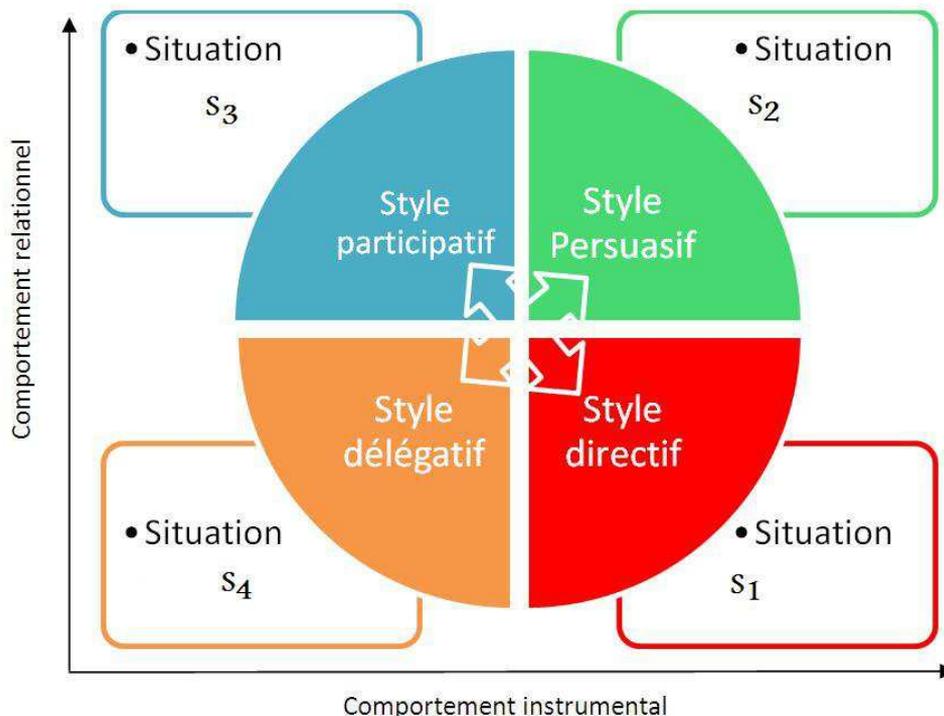
- Astérix : l'entraîneur de la troupe en 1.9
- Obélix: le producteur idéal en 9.1
- Abraracourcix : l'administrateur comme on l'image en 5.5
- Panoramix : toute la sagesse et l'expérience en 9.9

2. La management situationnel : modèle de Hersey et Blanchard (1986)

Ce concept est pourtant incomplet. En effet - remarquent P.Hersey et K.H. Blanchard - un même style peut-être efficace ou inefficace selon les situations et perçu de façon positive ou négative selon les collaborateurs.

Par exemple on dira du manager 9.1, en termes positifs, qu'il "ne fait pas confiance et ne s'intéresse qu'aux résultats". Le manager 1.1 qui peut sembler, dans les cas défavorables. "absent, passif et se désintéressant de tout" sera considéré au contraire, dans les cas favorables, comme "permettant aux gens de décider par eux-mêmes en intervenant le moins possible".

Aussi Hersey et Blanchard (1986) font-ils l'hypothèse que n'importe quel style peut être efficace ou inefficace selon le degré de maturité professionnelle des collaborateurs.



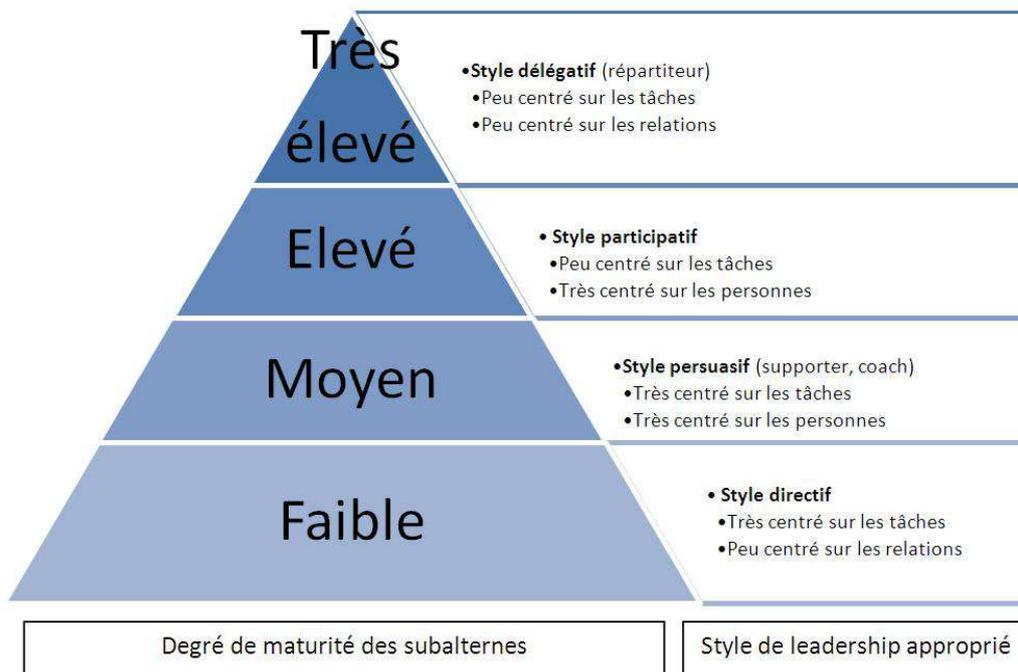
Directif: Le manager prend la décision. Il donne des instructions précises et surveille de près les résultats.

Persuasif: Le manager prend la décision après discussion ou explications. Le manager explique ses décisions et donne des occasions de discuter.

Participatif: Le collaborateur prend la décision avec le soutien du manager. Le manager partage les idées et facilite la prise de décision.

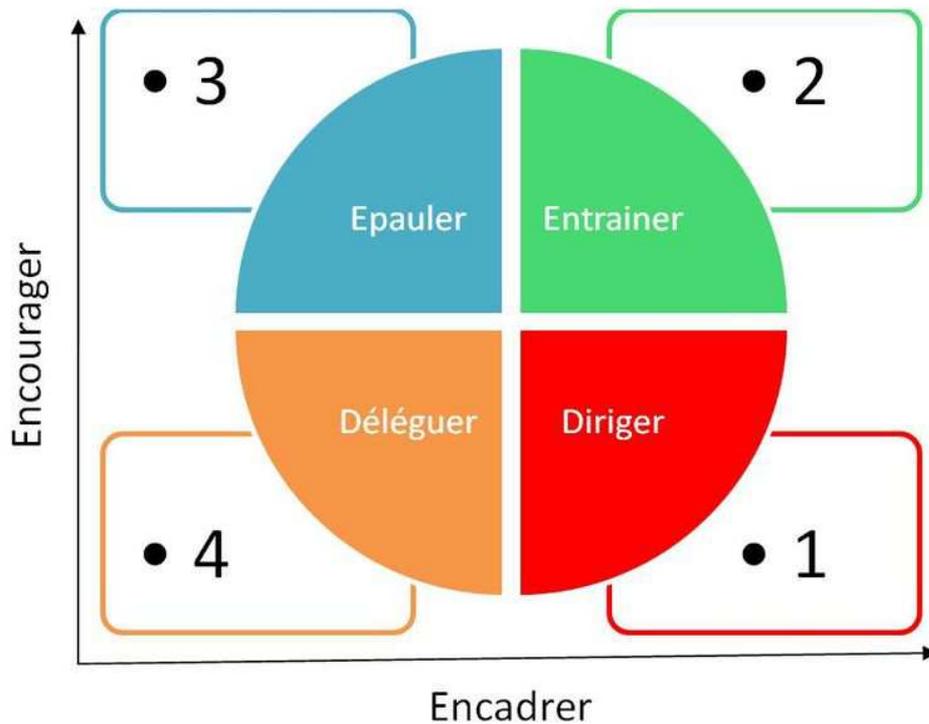
Déléгатif: Le collaborateur prend la décision. Le manager délègue ses pouvoirs pour les décisions et l'exécution.

Cette maturité ne doit pas être confondue avec la maturité psychologique: elle est uniquement relative au travail. Sera dit "professionnellement mature" l'individu capable de s'autodiriger dans sa tâche, s'en tenant pour responsable et motivé par ses propres résultats. Le degré de maturité dépend donc de la compétence et de l'intérêt pour le travail.



Ils distinguent 4 niveaux de maturité :

1. **Maturité faible D1:** les collaborateurs n'ont pas les connaissances nécessaires et sont peu motivés.
2. **Maturité moyenne-faible D2 :** malgré un manque de connaissance, les collaborateurs sont motivés.
3. **Maturité moyenne-élevée D3 :** malgré les connaissances, les collaborateurs sont peu motivés.
4. **Maturité élevée D4 :** les collaborateurs sont à la fois motivés et compétents.



Un jeune débutant sera très probablement moins "mature" qu'un ingénieur engagé dans la réalisation d'un projet passionnant. Avec le premier, le style 9.1 risque d'être le seul efficace, du moins au départ; mais il serait désastreux avec le second.

Cette maturité professionnelle est susceptible d'évolution.

De même que l'éducateur, le manager doit accompagner cette évolution en y adaptant son comportement: très présent et exigeant au départ, il doit peu à peu développer les aspects relationnels puis laisser de plus en plus place à l'initiative des collaborateurs. C'est la théorie du cycle de vie du leadership: chaque degré de maturité a sa correspondance dans la grille de management.

Cette évolution n'est pas irréversible. Il peut y avoir des régressions: on enregistre une baisse du moral ou de l'efficacité. Le manager doit alors adapter son attitude à cet état de fait ; revenir à un style plus directif avec des collaborateurs de maturité moyenne ; témoigner plus d'attention et de considération, s'ils sont déjà à un niveau de maturité élevé. La grille de management fournit des repères.

Le problème le plus fréquent dans les relations hiérarchiques habituelles, c'est le comportement stéréotypé du manager, qui répond de la même façon en toutes circonstances. L'évolution de la maturité des collaborateurs s'en trouve généralement bloquée à un niveau moyen.

La philosophie de la délégation, c'est précisément le passage à l'état adulte de la relation managériale. Le "retrait" relatif du manager par rapport à l'initiative du collaborateur me paraît être un aboutissement naturel et désirable. Ce qui n'exclut nullement sa disponibilité et sa vigilance constante.

C. Confiance dans les dirigeants

- ▶ 77 % des salariés sont mécontents de la répartition des profits entre dirigeants, salariés et actionnaires
- ▶ La grande entreprise :
 - Image dégradée du dirigeants
 - Rémunération excessives
 - Conflits d'intérêts
 - Image dégradée des actionnaires
- ▶ Les PME/ PMI :
 - Image moins dégradée grâce à une meilleure proximité

D. La confiance interpersonnelle vue par les chercheurs

Les typologies de la confiance organisationnelle

La principale typologie régulièrement utilisée par la littérature a été établie initialement par Shapiro et al. (1992). Elle a ensuite été reprise notamment par Lewicki et Bunker (1996), Sheppard et Tuchinsky (1996) et plus tard par Rousseau et al. (1998). Elle distingue trois types de confiance : la confiance fondée sur la dissuasion, la confiance fondée sur le calcul et la confiance relationnelle.

On parle de confiance fondée sur la dissuasion, deterrence-based trust selon Shapiro et al. (1992), ou calculus-based trust selon Lewicki et Bunker (1996), lorsque l'une des parties estime que l'autre partie est digne de confiance parce que le coût des sanctions en cas de violation de la confiance excède les gains potentiels retirés d'un comportement opportuniste (Shapiro et al., 1992). Les gens feront ce qu'ils ont dit par peur de la « punition ».

La confiance peut également être fondée sur le calcul, selon Rousseau et al. (1998), ou knowledge-based trust pour Shapiro et al. (1992) et Lewicki et Bunker (1996), lorsque celui qui fait confiance perçoit que l'autre a l'intention de réaliser une action qui lui est favorable (choix rationnel). Une telle confiance s'appuie sur une information crédible concernant les intentions ou les compétences de l'autre (Barber, 1983), elle-même fondée sur la réputation. Pour certains, ce type de confiance serait limité à des échanges spécifiques (financiers et non personnels) se déroulant dans des situations dans lesquelles la preuve de l'échec peut être facilement obtenue à court terme (Rousseau et al., 1998). Il s'appuie sur une information et une communication régulière – plus on connaît l'autre, plus on peut prédire de façon précise la façon dont il va se comporter –, ainsi qu'une certaine prévisibilité des comportements, y compris de comportements non fiables.

Enfin, la confiance est dite relationnelle lorsque la fiabilité et le sérieux démontrés lors d'interactions passées donnent naissance à des attentes positives au sujet des intentions de l'autre (Rousseau et al., 1998). Mc Allister (1995) et Coleman (1990) assimilent d'ailleurs ce type de confiance à de la confiance « affective » ou fondée sur l'identité (Lewicki et Bunker, 1996). La psychologie sociale a montré que les individus appartenant à une

même catégorie ont tendance à être plus loyaux (trustworthy) envers les autres membres du groupe qu'avec les individus n'appartenant pas au groupe.

La deuxième typologie la plus couramment utilisée est celle proposée par McAllister (1995, 1997). Mc Allister (1995) s'appuie sur la littérature socio-psychologique sur la confiance pour distinguer deux formes de confiance interpersonnelle : la confiance cognitive et la confiance affective.

La confiance cognitive s'appuie sur des croyances individuelles concernant la fiabilité (reliability) et le sérieux (dependability) de l'autre partie. Elle s'appuie sur les connaissances disponibles. Dès lors, on choisit ceux à qui on fait confiance : on fonde ce choix sur ce qu'on considère être comme de « bonnes raisons » (McAllister, 1995, reprenant Lewis et Wiegert, 1985). Ces bonnes raisons se traduisent chez Butler (1991) et Cook et Wall (1980) en termes de compétence ou de responsabilité, et chez Johnson-George et Swap (1982) ou Rempel et al. (1985) en termes de fiabilité et sérieux.

La confiance affective s'appuie sur le souci et la préoccupation interpersonnelle (care and concern). Elle consiste en des liens émotionnels entre individus (Lewi et Weigert, 1985). Ces derniers réalisent des investissements émotionnels dans des relations de confiance, se préoccupent réellement du bien-être des partenaires et croient que ces sentiments sont réciproques.

D'autres auteurs ne s'intéressent pas vraiment aux formes de la confiance organisationnelle mais aux facettes de celle-ci. L'objectif n'est pas ici d'en établir une liste exhaustive, mais plutôt d'en citer quelques exemples.

Ainsi Mishra (1996) conforte, grâce à des interviews menées auprès de salariés, l'idée selon laquelle il existe plusieurs dimensions (ou composantes) de la confiance. Mishra en identifie quatre, déjà évoquées plus ou moins par la littérature. La première d'entre elles est la dimension compétence. Gabarro (1987) ainsi que Kirkpatrick et Locke (1991) avaient déjà évoqué la confiance des followers dans les leaders pour qu'ils prennent des décisions avec compétence. La deuxième dimension qui s'intitule ouverture désigne à la fois la franchise et l'honnêteté de l'autre partie (Kirkpatrick et Locke, 1991 ; Nanus, 1989 ; Butler, 1991 ; Cummings et Bromiley, 1996). La dimension que Mishra appelle soutien (concern) s'appuie sur la croyance que l'autre non seulement ne tirera pas profit de sa situation (n'aura pas de comportement opportuniste), mais aussi se préoccupera de mes intérêts (Barber, 1983 ; Ouchi, 1981) ou de mon propre bien-être (welfare). La dernière dimension intitulée fiabilité (reliability) s'appuie sur la cohérence entre les mots et les actions (McGregor, 1967) ; Kirkpatrick et Locke (1991) avaient appelé cette dimension cohérence ou crédibilité.

De même, pour Whitener et al. (1998), cinq catégories de comportements influencent la mise en confiance du salarié à l'égard des dirigeants ou de leur supérieur : cohérence, honnêteté ou intégrité (qui consiste à dire la vérité et à tenir ses promesses), délégation du contrôle (qui passe par un partage du pouvoir de décision), communication (qualité des explications fournies), manifestation du soutien (considération et sensibilité à l'égard des besoins et intérêts des salariés).

Quant à Zaheer et al. (1998), ils caractérisent la confiance comme fondée sur trois composantes : fiabilité (reliability), prévisibilité (predictability) et justice (fairness).

1. Le modèle de Shapiro, Sheppard et Cheraskin (1992)

- la confiance fondée sur la dissuasion la peur de représailles (deterrence Based Trust) : on estime que la sanction encourue par l'autre partie, en cas de violation de la confiance, excède les gains potentiels qu'elle pourrait en retirer.
- la confiance basée sur la connaissance (Knowledge Based Trust) : consiste à estimer la probabilité quant au fait que l'autre partie tiendra, ou non, ses engagements, à partir d'un certain nombre d'informations disponibles.
- la confiance identitaire (Identification Based Trust) : repose sur des valeurs partagées.

a) La confiance fondée sur la dissuasion

La confiance fondée sur la dissuasion s'appuie sur la peur de représailles (deterrence Based Trust). Par exemple, les premiers stades d'une relation entre manager et subordonnés :

Un employé fera confiance à son patron, même sans savoir grand chose de lui, en vertu de son autorité, son statut, et à cause des sanctions qu'il est susceptible d'infliger si l'employé ne respecte pas ses obligations professionnelles

b) La confiance basée sur la connaissance (Knowledge Based Trust)

La confiance liée à la connaissance ou l'expérience s'appuie sur la communication et la recherche d'informations qui permet à un individu de porter un jugement sur le comportement à venir d'une autre personne. Elle s'appuie sur la notion de prévisibilité comportementale.

C'est la confiance la plus répandue dans le contexte Professionnel.

Remarque :

Un comportement inadéquat n'entraîne pas nécessairement une perte de confiance. Si l'on estime être en mesure d'expliquer l'apparente trahison de l'autre, il devient possible d'accepter et de poursuivre la relation

c) confiance identitaire (Identification Based trust)

La confiance identitaire s'appuie sur :

- Une identification avec l'autre partie et des valeurs partagées
- Un lien affectif et émotionnel entre les parties.

Elle nécessite donc une connaissance intime de l'autre acquise lors d'une longue collaboration

2. Le modèle de Lewicki et Bunker (1996)

a) La confiance basée sur le calcul (Calculus Based Trust)

La confiance calculée est un processus d'évaluation :

- qui se construit dans le temps,

- qui permet d'estimer le fait qu'un individu est digne, ou non, de confiance.

La confiance calculée n'est pas forcément basée sur la dissuasion. la confiance est aussi fonction des espérances de récompense qui peuvent en découler. Elle est alors comprise comme « **un calcul économique dont la valeur est déterminée en calculant le rapport entre les gains espérés et les pertes potentielles issues de la réalisation du comportement attendu pour maintenir la relation de confiance** »

b) La confiance basée sur la connaissance (Knowledge Based Trust)

La confiance liée à la connaissance ou l'expérience s'appuie sur la communication et la recherche d'informations qui permet à un individu de porter un jugement sur le comportement à venir d'une autre personne. Elle s'appuie sur la notion de prévisibilité comportementale.

C'est la confiance la plus répandue dans le contexte Professionnel.

Remarque :

Un comportement inadéquat n'entraîne pas nécessairement une perte de confiance. Si l'on estime être en mesure d'expliquer l'apparente trahison de l'autre, il devient possible d'accepter et de poursuivre la relation.

c) La Confiance identitaire (Identification Based trust)

La confiance identitaire s'appuie sur une identification avec l'autre partie et des valeurs partagées. Elle nécessite une connaissance intime de l'autre acquise lors d'une longue collaboration

Elle s'appuie sur un lien affectif et émotionnel entre les parties.

3. Le modèle de Rousseau, Sitkin, Burt, et Camerer (1998)

a) Confiance calculée (Calculus-based trust)

Based on rational choice and characteristic of interactions based on economic exchange. Derives not only from the existence of deterrence but because of credible information regarding the intentions or competence of another.

La confiance calculée est basée sur les choix rationnels et les caractéristiques des interactions de marché. Elle n'est pas uniquement basée sur l'existence de menaces mais grâce aux informations crédibles disponibles quant aux intentions et compétences des autres individus.

b) Confiance relationnelle (Relational trust)

Derives from repeated interactions over time. Information available to trustor from within the relationship itself forms the basis. Reliability and dependability give rise to positive expectations of the other; emotion enters into the relationship.

Elle apparaît au fur et à mesure des interactions répétées au cours du temps. Elle apparaît grâce aux informations disponibles à celui qui fait confiance dans la relation elle-même. La

fiabilité et la dépendance permet de développer des anticipations positives, de l'émotion apparaît dans la relation.

E. Synthèse

Au niveau des personnes	Au niveau de l'organisation et du rôle des leaders
La prise de conscience, la connaissance de soi, des autres et du monde	L'information, la formation, la connaissance
L'ouverture, la sincérité, l'honnêteté	La transparence
La détermination personnelle, le choix	La responsabilisation
La présence, l'implication, l'intention positive	La participation

Extrait de : La confiance au coeur du management, lundi 6 avril 2009, par Paul Damasceno

Au sein du contexte actuel fluctuant il apparaît nécessaire pour le cadre et l'équipe de développer la confiance au sein de l'organisation pour lever les freins empêchant tout un chacun de se concentrer sur les objectifs à atteindre.

La confiance

Dans le dictionnaire en ligne « Trésor langue française » voici la définition que l'on peut trouver de la confiance : « Croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle... d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompétence ».

En anglais il existe deux mots pour parler de la confiance « trust » et « confidence », ce dernier est la version latine qui a donné en français les mots « confidence » et « confiance ». L'origine latine provient de « fides », la foi. Le terme recouvre alors la fidélité, l'exactitude à tenir une promesse. « Trust » tire son origine du mot allemand « trost » qui signifie le confort.

Selon Amira DAHMANI, la confiance représente l'espoir que l'on peut placer dans une relation. Elle agit tel un lubrifiant social invisible et est une croyance en la sincérité de l'engagement de l'autre. La confiance paraît basée d'une part sur la présence ou non de valeurs morales chez un individu et d'autre part sur ses compétences qui engendrent un sentiment de fiabilité. L'auteur distingue cette confiance entre deux personnes et la confiance institutionnelle qui concerne un individu vis-à-vis d'une institution. Celle-ci va reposer sur la confiance accordée aux dirigeants et aux normes sociales de l'organisation. La confiance est

ou n'est pas, il n'existe pas d'intermédiaire, elle se construit avec le temps et les échanges répétés entre deux individus. L'auteur insiste sur la fragilité du lien de confiance qui est plus facile à briser qu'à tisser.

En fait il est possible d'imaginer que l'absence ou la présence de confiance dans une relation de quelque nature qu'elle soit va considérablement influencer la suite des événements.

Il apparaît que la confiance entre en jeu dans nos relations dès le plus jeune âge et avec Alain Duluc : « **La confiance est une expérience primaire fondamentale de l'être humain. Avec la peur, il s'agit sans doute du sentiment éprouvé dès la naissance. Les expériences de l'existence confrontent la personne tout au long de sa vie à ces sentiments de peur et de confiance car ils constituent les expériences primaires de tout être humain.** » .

Selon cet auteur il existe deux dimensions qui composent la confiance et qui peuvent nous éclairer sur sa mise en oeuvre :

- La dimension rationnelle qui débouche sur une logique de lien contractuel transparent avec des règles du jeu pour fonder des échanges réciproques.
- La dimension affective issue de la satisfaction des besoins primaires dans l'histoire de la personne.

Les leviers

Dans son ouvrage, cet auteur propose différents leviers qu'il a identifié comme étant susceptibles de favoriser un climat de confiance bénéfique à toute organisation et à sa performance.

1. Les leviers organisationnels	2. Les leviers personnels	3. Les leviers relationnels
Les relations dans l'organisation se développent avec ...	Les personnes développent des attitudes et des comportements de ...	Quand l'organisation met en oeuvre un climat de ...
Participation	Présence	Dynamisme
Responsabilisation	Détermination personnelle	Maturité
Ouverture	Conscience de soi	Honnêteté
Reconnaissance	Importance	valorisation
Récompense	Compétence	Coopération
Humanisme	Sympathie	Amabilité

NIVEAU 1 : Les leviers organisationnels

- La participation : associer les collaborateurs, favoriser la participation aux projets, aux décisions quelque soit son niveau, collaboration, travail d'équipe, sentiment d'appartenance, fierté.
- La responsabilisation : donner le pouvoir de la décision finale pour les projets et problèmes qui concernent les acteurs, partage du pouvoir.

- La transparence, ouverture : accès à l'information, liberté d'expression quelque soit sa place, pas de rétention d'information, la hiérarchie ne ment pas, relation sincère authentique, le dialogue existe.
- La reconnaissance : prendre le temps de communiquer, d'encourager, remercier, reconnaître le travail. Exploiter les idées, veiller à la qualité relationnelle.
- La récompense : rétribution par rapport au travail fournit, système d'évaluation et de rétribution transparent.
- L'humanisme : les valeurs humaines sont au centre du dispositif, l'économique est au service de l'homme et non l'inverse.
- Un équilibre systémique : l'ensemble de ces six leviers doit être actionné car ils constituent un système cohérent.

NIVEAU 2 : les leviers relationnels.

- Le dynamisme : les relations sont dynamiques lorsque chaque acteur investit son énergie dans la relation et par rapport au but recherché.
- La maturité : les personnes développent des attitudes relationnelles dépourvues de passivité, d'agressivité ou de manipulation.
- L'honnêteté : ce levier consiste à être vrai, à être soi-même, à accepter de s'ouvrir aux autres pour exprimer ses opinions, sentiments ou craintes.
- La valorisation : ici plus les relations sont valorisantes plus les personnes apprécient de travailler ensemble et trouvent l'énergie pour atteindre les objectifs de l'équipe.
- La coopération : la mise en commun des compétences et des responsabilités permet d'atteindre le but commun.
- L'amabilité : chacun estime les autres non pour leurs capacités professionnelles, ou son rang dans l'entreprise, mais plutôt pour ses qualités en tant que personne.

NIVEAU 3 : les leviers personnels.

- La présence : se sentir impliqué, la personne se sent présente car l'organisation lui donne la possibilité de participer aux activités de l'entreprise et de pouvoir agir.
- La détermination personnelle : se sentir déterminé, responsable : la personne prend confiance en elle quand elle peut agir sur son environnement, sur les autres et sur elle-même. La responsabilisation se développe avec la possibilité d'agir.
- La conscience de soi : se connaître soi-même : bien se connaître permet de mieux se situer par rapport aux autres et à l'environnement, de développer la confiance en soi.
- L'importance : se sentir important : chaque individu peut avoir ce sentiment quand on lui demande de participer aux actions.
- La compétence : se sentir compétent : sentiment éprouvé quand l'individu est capable d'exercer des choix, de prendre des responsabilités.
- La sympathie : se sentir apprécié : se sentir apprécié pour soi-même en tant que personne et pas seulement pour son travail.

Concernant cette dimension de la confiance qui se joue au niveau personnel Mary DURAND THOMAS nous explique quelles peuvent être les conséquences sur le comportement d'une personne qui a confiance et à l'inverse d'une personne qui se méfie.

Ainsi la personne qui a confiance :

- Est à l'aise avec ses objectifs et ses motivations.
- Est capable de partager cette conscience avec des personnes adéquates.
- Accepte ceux qui ne pensent pas de la même façon sans ressentir le besoin de les changer.

- Accepte les expériences nouvelles
- Met en cohérence ses actes et ses paroles dans la durée.
- Est capable de retarder une gratification.

Et une personne qui se méfie :

- N'est pas au clair sur ses motivations et ses objectifs.
- Ne peut pas partager sur cette conscience, cela pousse à la solitude.
- Accepte difficilement ceux qui ne pensent pas comme elle et tente de manipuler les autres pour qu'ils aient des comportements attendus.
- Evite les expériences nouvelles.
- Discordance entre les actes et les paroles.
- Incapable de retarder une gratification.

Comme nous pouvons le constater dans les différents niveaux et leviers proposés par Alain DULUC la confiance véhicule un certain nombre de valeurs qui demandent à être décliné au quotidien pour s'inscrire dans la culture de l'équipe.

Les fonctions des valeurs.

L'auteur Jean-François CLAUDE dans son ouvrage intitulé « Le management par les valeurs » (cf. bibliographie) identifie quatre principales fonctions des valeurs dont je propose ici une synthèse dans le but de montrer l'impact non négligeable qu'elles peuvent avoir notamment dans un management par la confiance.

- Soutenir l'identité d'une communauté : les valeurs servent à travers une vision commune à rassembler des personnes en une véritable communauté qui s'organisent et collaborent autour d'une mission, d'un projet. Pour l'auteur l'adhésion aux valeurs de la collectivité par l'individu renforce l'implication et la créativité alors que le trop grand écart entre ces valeurs et les valeurs individuelles peut mettre en échec l'esprit de la communauté.
- Servir d'appui à la force : les valeurs sont une force car elles représentent ce à quoi l'individu ou la collectivité tiennent. Elles sont plus incarnées que de simples idées car elles résultent souvent d'un vécu ou de leçons tirées de l'expérience. Elles peuvent avoir un caractère universel qui peut pousser à entrer dans un rapport de force pour les soutenir. Elles permettent aux personnes non croyantes, de croire néanmoins en quelque chose, et constitue donc un puissant levier pour agir.
- Permettre l'indignation : l'indignation est un indicateur, un révélateur, des valeurs en jeu et son absence peut signifier une incapacité à mobiliser des valeurs communes puisque dans ce cas seules les valeurs individuelles primeraient dans une certaine indifférence des uns et des autres. A l'opposé de l'indignation la dérision et l'ironie lorsqu'elles sont systématiques interdisent toute prise au sérieux d'une quelconque exigence ou valeur. L'indignation peut donc agir comme une alarme qui va pousser à agir dans un contexte donné.
- Orienter les choix : Les valeurs servent à orienter le choix. Une certaine hiérarchie de nos valeurs s'établit en fonction des situations faisant passer l'une au premier plan et les autres au second. En l'absence de règles bien définies nos choix d'action demandent de plus en plus souvent une justification sur le pourquoi et les finalités.

Pour conclure, concernant la dynamique d'équipe il est à noter à quel point elle repose sur un ensemble de facteurs auxquels le cadre devra être attentif pour l'entretenir. Enfin la recherche sur la confiance et les valeurs qu'elle véhicule paraît intéressante à réaliser afin de constater ses effets sur le fonctionnement d'une équipe.

III. La confiance inter-organisationnelle

A. De quelle confiance parlent les chercheurs ?

Source : La confiance dans les relations interentreprises : revue des recherches quantitatives

Parmi les nombreuses définitions, deux conceptions sont souvent retenues.

La première considère que la confiance est une anticipation sur le fait que les attentes des partenaires ne seront pas déçues (Nooteboom et al., 1997 ; Zucker, 1986). C'est une probabilité que l'un n'abusera pas de l'autre et qu'il entreprendra les actions désirables pour la relation. Dès lors, tout ce qui contribue à restreindre les comportements opportunistes des partenaires (e.g. les contrats, les audits, les promesses de récompenses futures) est source de confiance.

La seconde conception suggère que la confiance est une croyance vis-à-vis d'autrui (Bidault et Jarillo, 1995 ; Guibert, 1999 ; Puthod, 1995 ; Sako, 1992). Avoir confiance en quelqu'un, c'est croire qu'il peut et veut agir de façon positive. Cette croyance repose sur deux arguments :

1) un argument technique qui lie la confiance aux compétences des partenaires (i.e. croyance dans les capacités de l'autre à réaliser la tâche – crédibilité du partenaire) ;

2) un argument moral qui met l'accent sur l'honnêteté et la bonne volonté des partenaires (i.e., croyance dans l'engagement moral de l'autre à agir de façon positive en cas d'imprévu – bienveillance du partenaire). Dès lors, la confiance se fonde sur la réputation des partenaires et sur leurs expériences passées. Elle se construit par le développement de liens socio-psychologiques et par des processus d'apprentissage.

C'est généralement à cette seconde conception que les chercheurs en management se réfèrent.

Certains différencient dans leurs travaux la confiance interpersonnelle de la confiance interorganisationnelle. La confiance interpersonnelle concerne les interlocuteurs intuitu personae des échanges. **La confiance interorganisationnelle désigne une orientation collective de confiance entre les individus des firmes partenaires (Zaheer et al., 1998). Les processus qui permettent de développer cette orientation collective ne sont pas toutefois pas très explicites (Guibert, 1999).**

B. Différents niveaux d'analyse pour étudier la confiance

La figure 1 met en évidence les objets d'étude des recherches sur la confiance interentreprises. Elle distingue les antécédents et les conséquences de la confiance

interentreprises selon trois niveaux d'analyse : celui des partenaires, celui de la dyade et celui de l'échange.

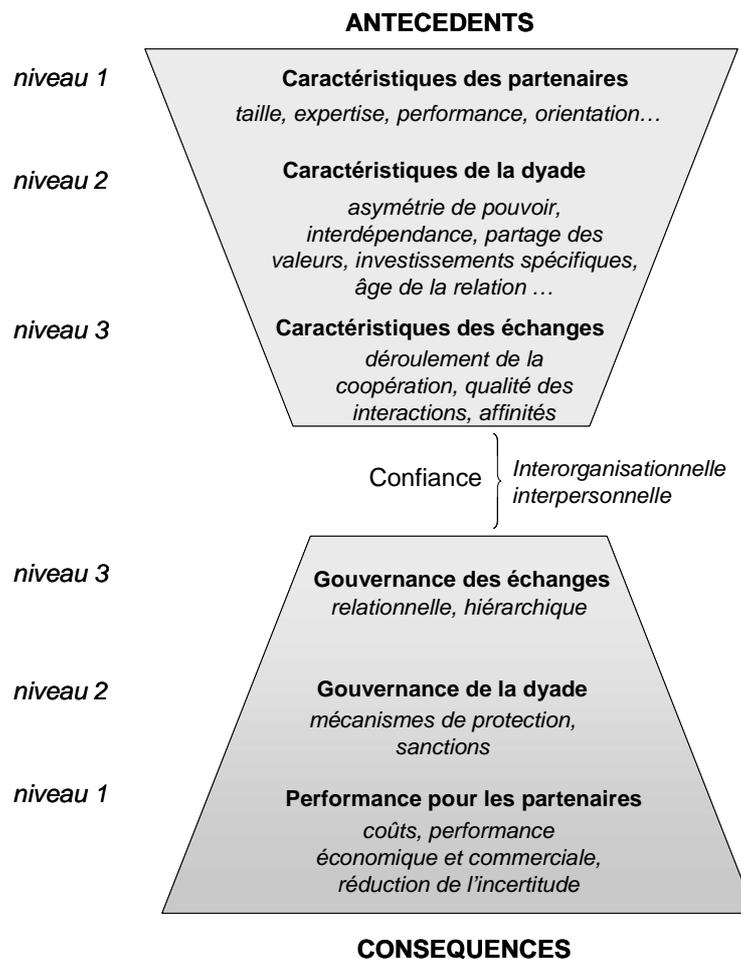


Figure 1

1. Trois niveaux d'antécédents

1. Au premier niveau, les antécédents de la confiance sont directement liés aux **partenaires** (i.e. l'entreprise dans son ensemble, voire une filiale ou un département). Ils ont trait aux caractéristiques intrinsèques des partenaires (taille, expertise, prédispositions à la confiance) au sein de leur environnement (réputation, performance, orientation marché).
2. Le deuxième niveau est celui de la **dyade** (i.e. de la relation entre deux entreprises). Les antécédents de la confiance sont ici liés aux caractéristiques de la dyade c'est-à-dire à l'interdépendance des partenaires, à l'équilibre de leurs pouvoirs, à leurs investissements spécifiques, au partage de leurs valeurs, à la convergence de leurs buts et à l'âge de leur relation.
3. Le troisième niveau est celui de **l'échange** proprement dit (i.e. de la relation entre les personnes responsables de l'échange). Les antécédents de la confiance portent cette fois sur les caractéristiques des échanges entre les partenaires : le déroulement de la coopération (comportements coopératifs, opportunisme, conflit), la qualité de leurs interactions (communication, fréquence des contacts) et les affinités entre les individus impliqués dans l'échange (sympathie, similitude, satisfaction dans l'échange).

2. Trois niveaux de conséquences

Par souci de symétrie et conformément à la représentation de la figure 1, les conséquences de la confiance sont présentées du niveau 3 (niveau de l'échange) au niveau 1 (niveau des partenaires).

1. **Les conséquences de troisième niveau portent essentiellement sur les modalités de gouvernance des échanges.** Cette gouvernance peut être relationnelle ou hiérarchique.
 - **La gouvernance relationnelle** se traduit par le respect des normes relationnelles (équité, partage de l'information, résolution harmonieuse du conflit), par des actions coopératives (action et planning joints, absence d'opportunisme) ou encore par des efforts de coordination et d'implication des partenaires.
 - **La gouvernance hiérarchique** se traduit par des mécanismes d'influence et de contrôle (protection, sanction, coercition).
2. **Les conséquences de deuxième niveau concernent la dyade et, plus particulièrement, le futur de la dyade.** La confiance peut avoir des implications en termes d'engagement, de continuité ou d'orientation de long terme.
3. **Les conséquences de premier niveau portent sur les partenaires et, plus particulièrement, sur la performance de la relation interentreprises pour les partenaires.** La confiance peut avoir des implications en termes d'économies sur les coûts de transaction ou sur les coûts de négociation, de croissance des ventes ou encore de réduction de l'incertitude.

C. Quels sont les résultats des recherches quantitatives ?

L'analyse des résultats des recherches montrera la confiance a des conséquences aussi bien sur la gouvernance relationnelle que sur la gouvernance hiérarchique.

Les conséquences de premier niveau ont trait aux effets de la confiance sur la performance des partenaires. **Les études valident toutes l'influence positive de la confiance sur la performance des partenaires.**

Les conséquences de deuxième niveau portent sur le futur de la dyade. **Les études valident l'influence positive de la confiance sur la volonté d'engagement des partenaires, l'étendue et la continuité de leur relation.** Le lien confiance-engagement est le plus traité par les chercheurs depuis la théorie confiance-engagement proposée par Morgan et Hunt en 1994. Il est aussi reconnu que la confiance se développe dans le temps entre les partenaires (Dwyer et al., 1987) selon un cercle vertueux ; la confiance s'approfondit au fur et à mesure que la relation se développe.

Les chercheurs ont exploré les conséquences de la confiance sur les modalités de gouvernance des échanges : **(1) la gouvernance relationnelle et (2) la gouvernance hiérarchique.**

1. Les résultats empiriques confirment très largement l'influence positive de la confiance sur la gouvernance relationnelle. Ce type de gouvernance se traduit par davantage de coopération, d'action jointe, de coordination, d'implication des partenaires, d'acceptation de normes relationnelles (partage d'informations, résolution harmonieuse des conflits, communication). Ces observations sont une nouvelle fois en ligne avec les propositions des théoriciens de l'échange relationnel (Dwyer et al., 1987 ; Macneil, 1980).

2. Quelques études établissent le lien entre confiance et gouvernance hiérarchique. **Leurs résultats montrent que la confiance a une influence négative sur le contrôle, sur la coercition et sur les besoins de protection des partenaires. Le lien confiance-contrôle reste toutefois discuté par les chercheurs.** Pour la plupart, la confiance est une alternative au contrôle. Dekker (2004), Nootboom et al. (1997) ou Woolthuis et al. (2005) indiquent par exemple que le contrôle détruit la confiance, au moins à partir d'un certain niveau de proximité relationnelle, car il entraîne la suspicion. Gosse et al. (2002) suggèrent que la substitution du contrôle par la confiance au contrôle formel s'explique lorsque le client ne sait évaluer la prestation de son fournisseur. D'autres chercheurs considèrent au contraire que la gouvernance hiérarchique (i.e. le contrôle formel) et la gouvernance relationnelle (i.e. le contrôle informel) sont complémentaires pour créer un « climat de confiance » entre les partenaires (Guibert et Dupuy, 1997). En effet, l'élaboration et la mise en œuvre de mécanismes de contrôle, qui nécessitent la multiplication des interactions entre les partenaires, ne sont efficaces que si elles s'appuient sur une confiance mutuelle. Réciproquement, la connaissance partagée, favorisée par la confiance, permet un raffinement des dispositifs de contrôle. Contrôle et confiance peuvent donc se développer ensemble de manière cohérente. Les résultats de l'étude de Dumoulin et al. (2000), qui rejettent l'hypothèse de la relation substitutive entre le contrat et la confiance, et de celle de Guibert et Dupuy (1997), qui n'identifient pas de lien entre la confiance et la formalisation contractuelle du contrôle, abondent dans ce sens.

Il apparaît enfin que les conséquences de la confiance sur les différents aspects du déroulement des relations interentreprises ne sont pas de même intensité. Dans leur méta-analyse, Palmatier et al. (2006) ainsi constatent que l'impact de la confiance est le plus fort sur la gouvernance relationnelle (en particulier en termes de coopération), puis sur le futur de la dyade et enfin sur la performance économique des partenaires.

IV. Les dimensions de la confiance

A. Les deux dimensions de la confiance

À la lecture du seul énoncé des diverses dimensions de la confiance envisagées par la littérature, il pourrait sembler que le nombre de typologies soit lié au nombre d'études consacrées au concept. Une lecture plus approfondie conduit à relativiser cet « éparpillement » apparent. **En effet, on s'aperçoit qu'en rapprochant toutes les dimensions énoncées par chaque auteur, on obtient certains chevauchements ou recouvrements. On peut ainsi établir un lien entre les formes (affective, calculée) de la confiance et les facettes de celle-ci.** La forme relationnelle de la confiance identifiée par Lewicki et Bunker (1996) ou Rousseau et al. (1998) présente en effet de nombreuses similitudes avec la confiance affective de McAllister (1995) ou encore avec les dimensions ouverture et soutien de Mishra (1996). À l'inverse, il semblerait que les dimensions compétence (Mishra, 1996 ;

Barber, 1983 ; Butler, 1991), cohérence, prévisibilité des comportements (Whitener et al., 1998 ; Mishra, 1996) ou même dissuasion (Shapiro et al., 1992) relèveraient davantage des dimensions calculée ou cognitive (McAllister, 1995). Bien entendu, comme tout rapprochement, le risque est de renoncer à une certaine finesse de l'analyse, mais nous pensons que le gain en clarté et lisibilité qui en résulterait compenserait largement cet inconvénient. Ainsi, globalement, l'analyse de l'ensemble des composantes avancées de la confiance pourrait conduire à dégager deux grands ensembles constitutifs de deux grandes composantes de la confiance :

d'une part, la composante affective à laquelle pourraient être rattachées les dimensions ouverture d'esprit, justice, disponibilité, bienveillance suggérées par la littérature et d'autre part, la composante calculée à laquelle pourraient être rattachées les dimensions compétence, cohérence, respect des promesses.

Dimension Affective	Dimension calculée
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ouverture d'esprit ➤ Justice ➤ Disponibilité ➤ Bienveillance 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compétence ➤ Cohérence ➤ Respect des promesses ➤ Dissuasion

1. Dimension Affective

- Ouverture d'esprit
- Justice
- Disponibilité

- Bienveillance

2. Dimension calculée

- Compétence
- Cohérence
- Respect des promesses
- Dissuasion

B. Un modèle multidimensionnelle

1. Compétence

La compétence est une de l'efficacité pas uniquement des dirigeants mais également de la capacité de l'entreprise à survivre dans son environnement (marché). Au niveau organisationnel la compétence représente la vision des employés sur l'efficacité de l'organisation :

- Capacité à fournir des produits ou services de qualité
- Capacité à s'adapter à la concurrence
- Capacité à intégrer de nouveaux modes de développement (nouvelles technologies)

2. Ouverture et honnêteté

Les salariés font plus facilement confiance à leur organisation quand ils ont des responsables ouvert et honnêtes. Ce n'est pas uniquement une question d'informations partagées mais aussi une perception de l'effort ou non d'être sincère.

Au niveau de l'ouverture et de l'honnêteté, des chercheurs ont montré l'importance d'avoir des responsables ayant une certaine « intelligence émotionnelle » :

Avoir de l'attention

Communiquer avec sincérité pour être plus crédible

Développer un réseau de personnes, basé sur la confiance

Développer un cercle vertueux : « ceux que vous connaissez et en qui vous avez confiance, vous apprécieront et vous feront confiance »

3. Bienveillance pour les salariés

Cette dimension apparaît quand les membres de l'organisation perçoivent de l'attention de la part des responsables. En retour, les membres de l'organisation ont plus confiance dans l'organisation. La bienveillance apparaît quand une des parties ne

tire pas avantage de la vulnérabilité de l'autre partie. La bienveillance peut également se définir comme un intérêt réciproque lors des différentes interactions.

La bienveillance dans les organisations se rapproche de la notion de capital social et du sentiment de sécurité.

4. Fiabilité

Cette dimension est liée à la notion d'anticipation de comportements cohérents et fiables. A l'inverse, l'incohérence détruit la confiance.

Le lien entre comportement et les intentions ou les actions mises en œuvre n'est pas nouveau. Malgré tout, il existe de nouvelles attentes en termes de personnalisation de l'information et de la communication pour que l'organisation soit efficace. Les études sur le comportement des responsables et des dirigeants montrent l'importance des écarts entre ce qui est demandé et la perception de ce qu'ils font sur la confiance des salariés.

5. Reconnaissance / identification

Le concept de reconnaissance concerne essentiellement la manière dont les individus gèrent le paradoxe de la séparation et de l'appartenance à une organisation.

Exemple : Etre personnellement contre le nucléaire mais travailler à EDF

Si les individus s'identifient à leur organisation ils auront un niveau de confiance plus élevé dans l'organisation.

La dimension d'identification souligne le fait que la confiance est le résultat de la communication et des processus d'interprétation. Grâce à une communication élargie, les membres de l'organisation partageront plus facilement une même vision et des objectifs communs.

C. Exemple

- ▶ Extrait du film Juno (2008) :
 - Juno McGuff, 16 ans, est une jeune fille qui n'a pas la langue dans sa poche, mais quand elle tombe enceinte accidentellement, elle décide de trouver le couple de parents adoptifs idéal qui pourra s'occuper de son bébé

- ▶ S'appuyer sur les dimensions du modèle présenté pour Identifier les paroles ou attitudes des différents personnages qui :
 - Suscitent la confiance
 - Suscitent la méfiance !

Personnages : Juno, Mr Macguff, Mark, Vanessa.

Conclusion: