

## Coordination et coopération au sein d'ensembles organisés : une affaire de confiance\*

DAVID GIAUQUE *Institut de hautes études  
en administration publique, Suisse*

The concept of trust is currently enjoying a revival of popularity in the scientific, academic and management fields. The present article attempts to discern the reasons for this renewed interest, particularly within management studies and the social sciences. A critical review of the literature is conducted so as to better understand the concept itself, as well as its impact and utility for organizational analysis. This enables us to propose a multidimensional reading of the notion of trust. Finally, we come to the conclusion that researchers must examine areas of trust and mistrust within organizations in order to better comprehend sources of co-operation and conflict.

La notion de confiance bénéficie actuellement d'un regain d'intérêt de la part des chercheurs, des professeurs et des gestionnaires. Cet article vise à comprendre le pourquoi du regain d'intérêt porté à ce concept, notamment dans les sciences humaines et les sciences de la gestion, à la suite de quoi une recension critique des écrits est menée afin de mieux comprendre cette notion, sa portée et son utilité dans l'analyse du fonctionnement organisationnel. Cette perspective nous permet de proposer un point de vue multidimensionnel concernant la question de la confiance pour enfin conclure par la nécessité, pour le chercheur, de se livrer à une analyse des zones de confiance/défiance au sein des organisations afin de comprendre les sources de coopération/conflit.

**CET ARTICLE PART D'UN CONSTAT GÉNÉRAL :** la notion de confiance bénéficie actuellement d'un intérêt soutenu à la fois de la part des milieux universitaires mais également de la part du monde de la gestion. Cela est attribuable en grande partie, nous semble-t-il, au contexte économique actuel tout comme à la tendance du discours managérial à valoriser l'implication de toutes les forces productives, de même que la recherche systématique de la flexibilité (Perilleux, 2001). En effet, les nouvelles formes organisationnelles privilégient la flexibilité, la rapidité, l'aplatissement des niveaux hiérarchiques alors que les nouvelles méthodes

---

\* Le manuscrit de cet article a été reçu en février 2002 et accepté en juin 2002.

de management visent à la responsabilisation, l'autonomisation et l'implication des employés. Dans ce nouvel environnement, la confiance devient un élément particulièrement important, notamment si l'on souhaite parvenir à faire participer le personnel au sein des organisations. La confiance devient donc un moyen de coordination efficace tout en favorisant la coopération entre les membres de l'organisation. En tant que telle, elle contribue à suspendre les incertitudes organisationnelles issues de la complexification croissante de l'environnement et diminue les inconstances probables du comportement humain. Ainsi l'objectif principal de cette communication vise-t-il à réaliser une revue de la littérature pour tenter, par la suite, la construction d'une perspective multidimensionnelle de cette notion de confiance.

Afin de mener à bien ce projet, nous allons procéder à une réflexion comportant les grandes phases suivantes : 1) montrer les risques liés aux perspectives sur ou sous-socialisantes qui ne permettent pas de penser véritablement la notion de confiance dans toute sa complexité; 2) comprendre le pourquoi du regain d'intérêt porté à cette notion de confiance, notamment dans les sciences humaines et les sciences de la gestion; 3) passer en revue les différentes approches théoriques du concept de confiance; 4) proposer un point de vue multidimensionnel concernant la question de la confiance; et 5) conclure par la nécessité pour le chercheur de se livrer à une analyse des zones de confiance/défiante au sein des organisations afin de comprendre les sources de coopération/conflict.

### **Notion de confiance : dépasser les perspectives sur ou sous-socialisantes**

Une première perspective, dont l'unité d'analyse est l'individu, considère ce dernier comme effectuant des calculs rationnels sur la base d'une information exhaustive en vue de la maximisation de ses préférences. Cette optique, qui ressort de l'individualisme méthodologique (Boudon, 1979; 1992) propre aux courants classique et néoclassique (Williamson, 1987; Fama et Jensen, 1983a; 1983b) de l'économie, évacue donc la question de la confiance dans la mesure où les échanges interpersonnels correspondent en fait à des engagements opportunistes et calculés. Ce schéma intellectuel sous-socialise par conséquent le fonctionnement des organisations puisqu'à la limite les collectifs de travail n'existent tout simplement pas, seule une juxtaposition de rationalité individuelle est ici considérée. En conséquence, les échanges sont possibles dès lors que les individus estiment qu'ils ont un intérêt à cet échange et, par conséquent, à cette coopération. Étant donné la nature fondamentalement rationnelle et calculatrice de l'être humain, son comportement est toujours plus ou moins guidé par son intérêt égoïste. Dès lors, la coopération et la coordination sont rendues difficiles du fait du soupçon d'opportunisme qui entache les actions individuelles. Si l'on pousse le raisonnement à sa limite, on peut

estimer que la coordination et la coopération n'est ici tout simplement pas pensable, car le soupçon d'opportunisme ruine les efforts des acteurs en vue d'une entente où toutes les parties prenantes peuvent faire valoir leurs intérêts égoïstes. C'est dire combien cette mouvance intellectuelle fait peu de cas du concept de confiance.

Une autre manière d'envisager les choses nous vient des auteurs proches du courant méthodologique holiste (Durkheim, 1986; 1988). Ces derniers considèrent la coordination et la coopération entre les acteurs comme étant le résultat de forces structurelles qui imposent, en quelque sorte, des codes de conduite et des manières de faire aux individus. La question de la confiance est par conséquent implicitement traitée puisque la coordination et la coopération sont assurées par des structures sociales qui s'imposent extérieurement aux individus, sans que ces derniers en aient véritablement conscience par ailleurs. La confiance n'est donc pas non plus un sujet sur lequel les « holistes » se penchent fréquemment dans la mesure où les acteurs n'ont pas à construire des relations basées sur la confiance puisqu'ils sont en quelque sorte « conditionnés » à se coordonner et à coopérer.

Ces deux approches sont par conséquent insuffisantes et partielles : la première évacue la notion de confiance en sous-socialisant l'analyse du fonctionnement des collectifs humains alors que la seconde sur-socialise le fonctionnement organisationnel puisqu'elle ne prend pas en compte explicitement la confiance du moment où celle-ci est noyée dans des structures sociales s'imposant aux individus. Estimant que tout échange économique est situé socialement (Granovetter, 1985) et que l'individu est à la fois acteur et agent, c'est-à-dire qu'il est autonome tout en expérimentant des limites à ses opportunités de choix du fait des structures sociales (Giddens, 1987; Eraly, 1988), nous souhaitons, pour la suite de notre travail, présenter différentes approches théoriques de sorte à aboutir à une construction multidimensionnelle de la notion de confiance, ce que ne permettent pas les postures intellectuelles univoques, soit sur-socialisante, soit sous-socialisante.

### **Les causes du regain d'intérêt pour la notion de confiance**

#### *La dislocation du modèle fordiste*

Il faut bien reconnaître que la notion de confiance bénéficie actuellement d'un regain d'intérêt de la part des intellectuels mais également de la part des dirigeants d'entreprise. Les causes de ce regain d'intérêt sont multiples, mais nous souhaitons cependant insister sur un élément d'importance : la transformation du contexte économique. Notamment, la dislocation du compromis « fordiste » tel qu'il a prévalu au moment des Trente Glorieuses a sonné le glas d'un modèle d'accumulation très particulier (Boyer et Durand, 1993; Boyer et Freyssenet, 2000). Le fordisme est un modèle d'accumulation qui se base sur la production en grande série de biens et

marchandises standardisés, ces derniers étant réalisés sur des chaînes de montage suivant une division et une parcellisation du travail extrêmement poussées. En contrepartie, les salariés obtiennent des rémunérations intéressantes, ce qui contribue à augmenter le pouvoir d'achat de ces derniers, phénomène qui contribue au soutien de la demande de biens et marchandises (Coriat, 1979) alors même que des institutions étatiques (assurances sociales notamment) permettent une redistribution des richesses créées. Ce cycle « vertueux » du modèle fordiste commence à perdre de son efficacité au moment où l'économie mondiale entre en crise au milieu des années soixante-dix. Durant cette crise, de nouveaux pays ainsi que de nouvelles régions en Europe résistent mieux et font preuve d'un dynamisme surprenant. Il s'agit du Japon, bien sûr, mais également de la « Troisième Italie », sorte de macrorégion située au centre de la botte italienne (Kumar, 1995). Ces deux exemples, le Japon et la « Troisième Italie », sont en fait à la base du débat sur l'arrivée d'un nouveau modèle productif postfordiste (Veltz et Zarifian, 1993) ou postindustriel (Bell, 1973; Forester, 1985). D'autres ont simplement estimé que l'on a alors assisté à une recomposition du vieux modèle fordiste, à sa modernisation en quelque sorte (Durand, 1993; Wood, 1993; Linhart, 1993). Peu importe, finalement, que cette crise aboutisse ou non au remplacement du modèle productif fordiste, il reste que des changements sont intervenus dans la manière dont la production des biens et marchandises est réalisée. Néanmoins, il est un aspect qui parle en faveur de la thèse de la disparition du modèle fordiste au profit d'un autre, c'est le déclin des institutions étatiques de redistribution des richesses et de soutien à la consommation. En effet, on assiste dès le milieu des années quatre-vingt à un retrait de l'État, donc du politique (Beck, 1997), dans la grande majorité des pays industrialisés, notamment en ce qui concerne les assurances sociales. Le cercle vertueux est dès lors brisé alors même que l'on assiste à la création d'un *workfare state* :

In so far as this restructuring and reorientation of the economic and social functions of the KWS (Keynesian Welfare State) system succeed, they tend to produce a new state form which could be termed a Schumpeterian workfare state (SWS). In abstract terms, its objectives in economic and social reproduction are: to promote product, process, organizational, and market innovation in open economies in order to strengthen as far as possible the structural competitiveness of the national economy by intervening on the supply-side; and to subordinate social policy to the needs of labour market flexibility and/or to the constraints of international competition (Jessop, 1994 : 24).

#### *Vers de nouvelles formes d'organisations productives*

Et les mutations que nous évoquons ici, soit la production de marchandises et de biens différenciés en petites séries, impliquent une plus grande flexibilité organisationnelle, par conséquent un aplatissement de la hiérarchie,

une autonomisation et une plus grande responsabilisation des salariés qui doivent également faire preuve d'innovations dans le processus productif. La parcellisation des tâches, propre au système fordiste, fait en partie place à une recomposition du travail, notamment dans les ateliers de production (Zarifian, 1995), de même que les salariés sont invités à faire part de leurs expériences et de leur expertise pour améliorer le processus productif (Zarifian, 1996). La coupure traditionnelle entre les ingénieurs, chargés de la conception, et les salariés, chargés de l'opérationnalisation, est de plus en plus battue en brèche, notamment parce qu'elle ne permet pas une flexibilisation de l'organisation du travail (OCDE, 1989; 1992). Justement, cette flexibilisation est, semble-t-il, devenue l'élément central du capitalisme moderne. Toutes les structures organisationnelles par trop rigides et susceptibles de rendre caduque toute tentative de flexibilisation sont dès lors considérées comme des obstacles dont il faut se défaire : « L'esprit critique et la responsabilité à l'autonomie, la capacité à mobiliser ses connaissances pour résoudre des problèmes, le raisonnement, la capacité à communiquer en groupe, la créativité, etc., sont aujourd'hui demandés à tous les niveaux alors qu'autrefois ces compétences étaient l'apanage de l'encadrement. Le maître mot est celui d'anticipation, qu'il s'agisse de réagir à l'imprévu dans son travail de tous les jours ou de pouvoir affronter des changements techniques ou organisationnels. » (Boissonnat, 1995 : 140) À cet égard, Boltanski et Chiapello (1999) montrent bien — sur la base de l'analyse détaillée des écrits en gestion et en management — l'émergence d'une nouvelle grammaire politique à l'aune de laquelle la grandeur des gens et des objets est évaluée. Il s'agit de la cité par projets, grammaire ou logique qui valorise l'acteur ou l'organisation flexible, mobile et adaptable au détriment de celui ou celle qui ne l'est pas ou peu.

C'est précisément en ce sens que nous pouvons soutenir l'idée selon laquelle nous assistons à l'apparition d'un nouveau type d'organisations productives au sein desquelles les « rigidités » structurelles sont systématiquement pourchassées afin de permettre une plus grande flexibilisation. Soulignons cependant que cette recherche de flexibilisation s'accompagne également, comme ont pu le souligner un grand nombre d'auteurs (Morin, 1995; Gorz, 1988), d'un appauvrissement des conditions de travail, et ce, pour une grande majorité des salariés, dès lors qu'une minorité tirent leur épingle du jeu et s'enrichissent également.

*La confiance, une condition et un processus permettant de suspendre l'indétermination des comportements en période d'incertitudes*

Cela dit, cette flexibilisation organisationnelle, accompagnée de la flexibilisation des conditions de travail, signifie également une autonomisation et une responsabilisation des salariés qui sont censés prendre des initiatives, être proactifs, bref, s'impliquer personnellement dans leur travail de tous les jours. Dans ces conditions, l'implication des salariés est recherchée et favorisée par des processus managériaux, des contrats, des incitations

réglementaires et salariales, par la création de nouvelles valeurs organisationnelles mettant en avant de nouvelles références professionnelles, une nouvelle « éthique » de travail. Cependant, tous ces mécanismes incitatifs sont insuffisants et ne permettent pas (et ne permettront jamais) d'assurer l'engagement de tous les salariés. Dans ces conditions, les organisations sont dans l'obligation de favoriser des mesures permettant le développement du sentiment de loyauté auprès de leurs employés, car ni la défection ni la prise de parole ne sont des options particulièrement intéressantes (Hirschman, 1995) en vue d'obtenir l'implication des salariés.

On this account, the post-bureaucratic organization (PBO) is characterized by consensus-building dialogue rather than rule following, a consensus based upon influence structures which are at least partially independent of formal hierarchy. Such consensus building requires an atmosphere of trust based upon a recognition of the interdependence of organizational actors, with this interdependence being orchestrated through a shared mission defining shared values (Grey et Garsten, 2001 : 236).

Le mot est lâché : le consensus organisationnel, tel qu'il est favorisé au sein des nouvelles formes organisationnelles, nécessite une atmosphère de confiance entre les partenaires. Cette confiance ne peut émerger que dans la mesure où les membres partagent et acceptent une mission identique ainsi que des valeurs communes. Aussi cette notion de confiance occupe-t-elle actuellement une place privilégiée dans le discours managérial, autant du reste que dans les recherches universitaires, précisément parce qu'elle est une condition et un processus permettant l'implication des salariés. Dans des conditions d'incertitudes productives et organisationnelles, notamment les incertitudes relatives à la concurrence et celles qui sont propres à la coopération et à la coordination au sein des ensembles organisés, la confiance suspend l'indétermination des comportements des acteurs et permet la concorde, par conséquent la coopération et la coordination. Nous considérons, ainsi, que la confiance est un mécanisme de coordination puissant à partir duquel peuvent être générés des comportements participatifs.

Thus, conventionally, the concept of "trust" is taken to signify and represent a co-ordinating mechanism based on shared moral values and norms supporting collective co-operation and collaboration within uncertain environments (Reed, 2001 : 201).

C'est en partie la signification que nous donnerons, dans cet article, à cette notion de confiance. Mais nous insisterons également pour montrer que la confiance ne peut être comprise sans son double, la défiance ou la méfiance, et que ce processus de confiance est également travaillé par des rapports de force, des luttes de pouvoir. En ce sens, la confiance peut être manipulée, ou trompée, à l'image de toute relation humaine. Mais avant

d'en arriver à de telles explications, il est temps maintenant de se pencher sur les différents points de vue théoriques présents dans la littérature relative au concept de confiance.

### **Qu'est-ce que la confiance?**

#### **Aperçu de quelques approches théoriques**

Au regard des approches théoriques concernant le concept de confiance, plusieurs points de vue se dégagent. Tout d'abord, l'absence de confiance que postulent les théories néoclassiques de l'économie. Dans une version plus douce, les tenants de l'économie néoclassique admettent la création de confiance au sein des organisations même s'il s'agit d'une confiance calculée. Ces deux premières perspectives peuvent être classées dans la catégorie des théories sous-socialisantes. Deux autres visions peuvent faire l'objet d'une présentation : il s'agit, premièrement, de la confiance fondée sur des valeurs ou des normes et, deuxièmement, de la confiance basée sur des processus cognitifs communs. Ces deux manières d'envisager la confiance ressortent de la catégorie des théories sur-socialisantes. Enfin, nous faisons une distinction entre plusieurs formes de confiance, c'est-à-dire des formes de confiance qui émergent de situations différentes.

#### *L'absence de confiance et la confiance calculée : une perspective sous-socialisante*

Une première approche de la confiance consiste tout simplement à nier son existence. Cette position intellectuelle est propre à certains économistes radicaux qui basent leurs réflexions sur un modèle économique pur. Pour ces derniers, les échanges entre acteurs au sein des ensembles organisés s'effectuent sur la base de volontés individuelles. Les acteurs, dont il est question ici, sont rationnels, autonomes — c'est-à-dire qu'ils ne sont pas déterminés par leurs relations avec autrui ou avec la société — et complètement informés dans le sens où chaque individu possède une information complète de la situation de l'échange et des différentes possibilités qui se présentent à lui ainsi qu'à ses partenaires de l'échange. L'information,

c'est elle qui fait le lien entre les différents individus autonomes et rationnels. Elle leur permet de connaître les autres choix, les possibilités des autres acteurs et d'entrer ainsi en contact avec eux. C'est un élément essentiel du noyau dur, indispensable pour composer le modèle libéral. Il évite, en effet, que les acteurs s'enferment dans des plans privés, sans relations les uns aux autres, et que la société qui en résulte soit composée d'autistes sociaux (Gomez, 1996 : 17).

Grâce au fait de leurs caractéristiques naturelles, les individus rationnels, autonomes et complètement informés sont en mesure d'entrer en coopération tout en poursuivant leurs intérêts personnels, la satisfaction de leurs préférences. En ce sens, les acteurs n'ont que faire de la con-

fiance, ils ne réalisent en fait que des calculs et, en fonction de leurs intérêts égoïstes et d'une parfaite information sur la situation de l'interaction, ils acceptent d'entrer dans un échange, mais uniquement si les gains paraissent plus importants que les pertes. Cette vision extrême est l'apanage des économistes ultra-libéraux. Pour eux, tous les comportements humains doivent et peuvent être expliqués selon le modèle économiste pure. Ce faisant, le mariage, le divorce, le fait de fumer ou de ne pas le faire, etc., sont tous des comportements qui peuvent être élucidés selon les canons réflexifs ultra-libéraux (Becker, 1976).

Une version plus douce de l'économie néoclassique admet que la confiance est importante dans l'échange entre acteurs même si le calcul prévaut toujours. Il s'agit en fait d'une confiance calculée. Les fondements de cette perspective sont à rechercher dans la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1994) et dans la théorie de l'agence (Fama et Jensen, 1980). La théorie des coûts de transaction part du fait que les individus ne possèdent pas une rationalité substantive mais bien plutôt une rationalité limitée (Simon, 1983; March, 1991). Aussi les acteurs, qui sont dans l'impossibilité d'identifier à l'avance les conséquences exactes d'un échange avec un ou plusieurs partenaires, se trouvent-ils dans l'obligation de passer outre à ces incertitudes potentielles — incertitudes qui portent autant sur les comportements des partenaires de l'échange qui sont susceptibles d'être opportunistes que sur l'environnement de l'échange lui-même — en postulant la confiance, mais une confiance basée sur des calculs effectués en fonction de cette rationalité limitée. Pour ce qui est de la théorie de l'agence, celle-ci part de la problématique de la relation entre principal-agent pour montrer que les acteurs doivent être intéressés pour qu'ils consentent à collaborer. Sans un retour substantiel sur les investissements consentis, les individus n'entrent pas en échange, car ils sont intéressés et souhaitent obtenir des avantages optimaux pour chaque niveau d'implication personnelle (Lane, 1998). De sorte qu'il paraît évident que ces deux premières perspectives économiques peuvent être classées dans la catégorie des théories sous-socialisantes de l'action collective puisque les acteurs ne coopèrent que dans la mesure où leurs calculs, dont la rationalité est certes limitée, leur prouvent qu'ils peuvent bénéficier de cette coopération ou de cet échange. La confiance est ici nécessaire, car elle permet de suspendre les incertitudes comportementales et environnementales, mais elle est toujours soumise à un calcul préalable.

*La confiance « normée » et la confiance « cognitive » :  
une possible sur-socialisation*

Un autre point de vue théorique insiste sur l'importance des normes et des valeurs partagées dans le processus de création de confiance. Cette dernière ne peut émerger que dans la mesure où des valeurs communes, des normes communes, guident les comportements individuels et les rendent prévisibles. C'est parce que les individus partagent des valeurs et des

normes que les incertitudes comportementales sont levées, ce qui permet au processus de confiance de prendre toute son ampleur. La présence d'un système symbolique, composé de normes, de règles, de coutumes, de mythes, de rituels, d'histoires popularisées avec le temps (Sainsaulieu, 1990; Smircich, 1983), permet la création de confiance entre membres d'une même organisation puisque ce système symbolique facilite la compréhension entre acteurs en vue d'une coopération.

Organizational culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered, or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration, and that have worked well enough to be considered valid, and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems (Schein, 1984 : 3).

Dans le même ordre d'idées, Gagliardi définit la culture comme « a coherent system of assumptions and basic values which distinguish one group from another and orient its choices is, of its very nature, a tenacious and unalterable phenomenon » (1986 : 119). Tous les deux soulignent donc que les organisations, par conséquent les collectifs de travail, forment des réponses pour résoudre des problèmes et pour limiter l'anxiété produite par la présence d'incertitudes (ou problèmes non résolus), notamment l'anxiété par rapport au futur et à l'inconnu. C'est donc la présence de ces normes et valeurs, qui sont le produit d'une création collective, qui permet la création de confiance entre acteurs. Cette position intellectuelle culturaliste et néo-fonctionnaliste envisage les relations de confiance comme étant basées sur une culture, des normes, des valeurs communes.

Trust relations are based on, and reproduce, an institutionalized set of values—that is, “norms”—that make stable and ordered social interaction possible by building up and reinforcing a framework of shared obligations and expectations in which social actors can “invest” and risk their cultural capital (Reed, 2001 : 204).

Comme la culture organisationnelle est également toujours le produit d'une culture plus globale, c'est-à-dire sociétale (Child, 1998), les relations de confiance dépendent également de valeurs et de normes plus générales (Billette, 1999).

Selon une autre manière de voir cette question, les relations de confiance peuvent également se baser sur des processus cognitifs communs et partagés. Aussi les acteurs partagent-ils des « scripts » communs auxquels ils font appel pour se coordonner, limitant ainsi les incertitudes comportementales et environnementales qui sont susceptibles de mettre en cause leur collaboration (Bachmann, 1998). La théorie des conventions ainsi que celle des économies de la grandeur s'inscrivent toutes deux dans une telle perspective. Pour la première, les individus se réfèrent à des conventions, sortes de scripts cognitifs partagés, en vue de se coordonner dans l'action.

On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix. Elle permet de rendre raisonnable, c'est-à-dire de donner une raison, un sens, aux choix individuels. Ce sens est commun : c'est parce que tout le monde est supposé rationaliser d'une certaine façon que chacun agit de la sorte, ce qui confirme que tout le monde agit de la sorte (Gomez, 1997 : 67).

Toujours selon ce point de vue, la création de ces règles, ou conventions, est constitutive de l'action collective coopérative. Si tel est le cas, c'est bien parce que ces conventions constituent en fait « un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements » (Amblard et coll., 1996 : 73), qu'elles leur permettent de s'entendre et de résoudre, au besoin, les conflits qui apparaissent entre elles. Pour ce qui est maintenant de la théorie des économies de la grandeur, la logique reste la même que celle qui est propre à la théorie des conventions puisqu'elle stipule que les acteurs en milieu organisé se réfèrent à des scripts communs (appelés ici « mondes ») en vue de leur collaboration et coopération. Ces mondes constituent en quelque sorte des grammaires politiques (Boltanski et Thévenot, 1991; Boltanski et Chiapello, 1999) qui orientent les comportements individuels et permettent l'action collective. Les acteurs, dans une organisation par exemple, opèrent des épreuves qui visent à évaluer la grandeur des gens ou des objets à l'aune de valeurs supérieures (qui sont contenues dans des mondes) de façon à gérer la discordie, ou l'incertitude, sans succomber à la violence. C'est dire que les auteurs des économies de la grandeur sont également des théoriciens de la confiance puisque cette notion occupe une place prépondérante dans leur réflexion. En ce sens, les relations de confiance se basent ici sur l'existence de « mondes partagés », dont le caractère structurant n'apparaît plus vraiment aux acteurs.

Ainsi, aussi bien la version de la « confiance normée » que celle de la « confiance cognitive » courent le risque de verser dans la sur-socialisation, dans la mesure où celles-ci stipulent que les relations de confiance sont basées sur des structures ou institutions sociales qui dépassent les acteurs tout en s'imposant extérieurement à eux, encore que la pensée des économies de la grandeur insiste également sur l'importance des processus de rationalisation des acteurs.

#### *La confiance, plusieurs formes envisageables*

Au-delà de ces différentes conceptions de la notion de confiance, il faut également souligner qu'elle est vue, dans la littérature, comme pouvant prendre plusieurs formes différentes en fonction des situations dans lesquelles elle se présente. Selon Zucker (1986), il existe trois formes principales de confiance. La première peut être appelée la confiance processuelle (*process-based trust*), qui est en quelque sorte une confiance relationnelle qui repose sur les échanges passés ou futurs — c'est-à-dire atten-

dus — en fonction de la réputation des participants à l'échange. Ce type de confiance présuppose une certaine stabilité, elle est présente lorsque les échanges entre participants sont de longue durée et qu'ils se basent également sur une logique de don/contre-don (Mangematin, 1999). La confiance attachée aux caractéristiques d'une personne (*characteristic-based trust*), ou d'un groupe d'individus, est la deuxième forme de confiance. Un tel type de confiance émerge au sein de groupes très fortement unis, notamment par des liens familiaux, tribaux, communautaires, voire ethniques. La confiance s'attache donc aux caractéristiques des individus, à leur origine, à leur identité, à leur culture particulière, à leur similarité sociale ou à leur congruence culturelle (Lane, 1998). Enfin, la troisième forme que peut prendre la confiance est de type institutionnel (*institutional-based trust*). Cette fois-ci, la confiance est attachée à des structures formelles qui garantissent les attributs d'un individu ou d'une organisation. Ces structures formelles peuvent également être appelées « systèmes », et c'est sur eux que la confiance peut s'appuyer pour donner la plénitude de ses effets. C'est pourquoi d'autres auteurs ont appelé cette forme de confiance la « confiance-système » (Luhmann, 1979). Ce type de confiance est, si l'on en croit les scientifiques (Billette, 1999), caractéristique de la société moderne. C'est une confiance qui vise à limiter les incertitudes liées à la complexité de la société moderne, incertitudes qui sont en partie relatives aux risques de la modernisation elle-même (Beck, 1992).

La transformation de l'espace-temps est un fondement des mécanismes de « désenchâssement » que met en jeu la modernité. Le désenchâssement fait référence à l'extraction des relations sociales des particularités des lieux et à leur recombinaison dans des étendues spatio-temporelles indéfinies. Les mécanismes de désenchâssement incluent les médias symboliques, comme la monnaie, et ce que j'appelle des systèmes abstraits, c'est-à-dire des formes codifiées d'information spécialisée qui sont abstraites du « savoir local ». [...] Ils sont en effet sous-jacents aux procès de fragmentation et d'unification que j'ai évoqués ci-dessus. Le désenchâssement dépend à son tour de la confiance; c'est pourquoi ce dernier concept et ses opposés occupent une place centrale dans l'étude des institutions modernes. La confiance s'oppose au doute méthodique et à l'idée de risque, et les équilibre (Giddens, 1993 : 38).

Ce type de confiance institutionnelle, fondée sur des systèmes abstraits (dans le sens dont Giddens en parle), est plus complexe que les formes de confiance plus traditionnelles ou interpersonnelles. Par systèmes abstraits, nous entendons toutes les institutions qui permettent la création de confiance. Ainsi en est-il, par exemple, des normes ISO dans l'industrie qui jouent le rôle d'institutions dans la mesure où elles notifient aux partenaires des organisations certifiées ISO que ces dernières sont dignes de confiance, du moins sur le plan technique. De même, contre toute logique, nous acceptons de prendre l'avion pour voyager alors que nous ne connaissons pour ainsi dire rien de la manière dont les avions

volent. Si nous acceptons tout de même de prendre un avion, c'est parce qu'il existe une multitude d'institutions (contrôle aérien, agence de sécurité, contrôle mécanique, etc.) qui montrent que l'avion est digne de confiance puisqu'il constitue le moyen de transport le moins dangereux actuellement. Avec la complexification croissante des organisations par exemple, la confiance est suscitée par des systèmes abstraits du même type (Bellemare et Briand, 1999).

### **La confiance, un processus multidimensionnel**

Une fois ce résumé rapide des différentes théories relatives aux origines et aux formes de la confiance terminé, il nous appartient de construire un point de vue spécifique sur cette notion et de son utilité pour l'analyse des phénomènes organisationnels. C'est à cette phase de construction intellectuelle que nous allons procéder maintenant en tentant de souligner l'aspect multidimensionnel de la notion de confiance.

#### *La confiance, quelques acquis*

Plusieurs points communs ou accords émergent des différentes théories présentées précédemment. La première similitude a trait au fait que la confiance, pour émerger, nécessite un certain degré d'interdépendance entre les acteurs engagés dans des relations. Seule la théorie pure de l'économie néoclassique postule l'isolement individuel, mais cette posture intellectuelle n'est tout simplement pas tenable. Comme nous l'avons vu au fil de notre argumentation, toute action économique est toujours obligatoirement enchâssée dans le tissu social. On ne peut donc minimiser la composante sociale de tout échange économique (Estadès et De Looze, 1999 : 155). La deuxième similitude que l'on trouve à la lecture de toutes ces théories est relative au fait que la confiance est un mécanisme qui fournit aux acteurs un moyen de vivre dans un univers complexe et incertain. La confiance est donc un réducteur d'incertitudes extrêmement puissant. À la limite, on peut supposer qu'aucun échange n'est possible entre deux ou plusieurs partenaires sans qu'un minimum de confiance s'instaure préalablement entre eux. En ce sens, on peut soutenir que la confiance précède toujours le contrat ou l'accord puisque la confiance fournit un moyen de suspendre en partie les incertitudes liées aux comportements individuels, toujours vraisemblablement opportunistes, et à l'environnement. Ce qui vient d'être souligné est le sens de la troisième similitude présente dans les différentes théories évoquées auparavant : « The third common assumption in the writing on trust is a belief or an expectation that the vulnerability resulting from the acceptance of risk will not be taken advantage of by the other party in the relationship » (Lane, 1998 : 3).

*La confiance est un concept multidimensionnel*

La confiance est une relation complexe qui fait intervenir plusieurs dimensions. La confiance se construit à la fois sur des normes, des valeurs, sur des « mondes partagés », sur des scripts cognitifs communs mais également sur la base d'une stratégie déployée par les acteurs. Il faut rejeter des visions par trop simplificatrices qui théorisent la confiance, soit en fonction d'un point de vue sous-socialisant, soit en fonction d'une perspective sur-socialisante. Au contraire, cette dichotomie n'est tout simplement pas de mise ici. Il faut plutôt reconnaître l'importance des normes, des scripts et des calculs dans la création d'une relation de confiance. L'individu est à la fois régi par des structures sociales et des institutions qui s'imposent à lui de l'extérieur et qui modèlent en partie son comportement alors qu'il est également acteur en rationalisant ses agissements.

Le contrôle réflexif est un trait caractéristique de toute action; il porte à la fois sur la conduite de celui ou celle qui exerce ce contrôle et sur celle d'autres acteurs. En effet, les agents ne se contentent pas de suivre de près le flot de leurs activités et d'attendre des autres qu'ils fassent de même, ils contrôlent aussi, de façon routinière, les dimensions sociale et physique des contextes dans lesquels ils agissent. Par rationalisation de l'action, je fais référence au fait que les acteurs, encore une fois de façon routinière et sans complication, s'assurent d'une « compréhension théorique » continue des fondements de leurs activités (Giddens, 1987 : 53-54).

La rationalité individuelle, ou la portion stratégique de l'acteur, ne peut se comprendre ni s'exercer sans les limites imposées par les structures sociales puisque ces dernières sont en même temps les conditions du calcul ou de la stratégie de l'acteur (Eraly, 1988). Cette réflexion permet de souligner pourquoi il est raisonnable de prendre en compte aussi bien les normes, les valeurs, les scripts cognitifs ainsi que le calcul dans la définition des origines de la confiance. En effet, celle-ci se construit aussi bien sur des structures sociales que sur des stratégies d'acteurs. C'est dire également qu'il est illusoire de vouloir séparer artificiellement différentes formes de confiance. La confiance, en tant que relation et non en tant que propriété attachée à des individus ou à des groupes, se construit dans les échanges interpersonnels tout autant que par rapport à des institutions ou structures sociales plus abstraites (systèmes abstraits) ainsi qu'en fonction des caractéristiques propres aux individus participant à l'échange. Les trois formes de la confiance, telles que certains auteurs ont pu les différencier, sont en fait totalement inséparables. Aucune d'entre elles ne peut être appréhendée sans se référer aux deux autres.

*La confiance est également une relation de pouvoir*

Étant donné que la confiance est une relation, c'est-à-dire une construction sociale, il est évident que celle-ci est donc également soumise à des luttes de pouvoir et à des rapports de force (Clegg, 1987; Crozier et Friedberg, 1977). Les acteurs rivalisent d'astuces pour amener leurs partenaires à entrer dans une relation de confiance qui soit avantageuse. Cela ne signifie pas qu'il faille revenir à une version sous-socialisante de la confiance, mais vise uniquement à souligner combien la confiance ne peut se comprendre sans son double : la méfiance ou la défiance. Ainsi la confiance, en tant que relation de pouvoir, peut-elle également être manipulée. Cela est compréhensible uniquement si l'on admet que des jeux de pouvoir sont présents dans les pratiques de confiance.

Face à la remise en question des bases de légitimation de l'organisation moderne, les organisations complexes se transforment en de vastes forums dans lesquels les différents groupes socioprofessionnels se font la lutte pour affirmer leur domination, pour exprimer de nouvelles légitimités à prétention fédérative [...] (Bellemare et Briand, 1999 : 182).

Les auteurs de cette dernière citation montrent très bien qu'il existe au sein des organisations complexes des zones de confiance et de méfiance, et qu'il faut comprendre leurs enjeux. La confiance pour qui, en qui et en quoi, telles sont les questions qu'il faut également se poser dans l'analyse des ensembles organisés. À l'heure actuelle, on voit apparaître, par exemple, de nouvelles méthodes de gestion dans les organisations. Celles-ci visent à construire un nouveau mode de coordination du travail fondé sur l'information, la communication, l'implication personnelle des salariés. Si, *a priori*, ces dernières semblent favorables au déploiement d'une confiance interpersonnelle, il faut également souligner combien elles visent à manipuler la confiance à des fins productives, c'est-à-dire à des fins qui bénéficient plus à certains acteurs qu'à d'autres (Harrisson, 1999). Considérer la confiance comme une relation au sein de laquelle des rapports de force sont présents revient à adopter une posture intellectuelle plus distante et critique par rapport à cette notion.

**Conclusions**

La notion de confiance est en train de connaître une nouvelle vie à l'heure actuelle, aussi bien dans les écrits scientifiques que dans les discours managériaux. Nous avons vu que la nouvelle donne économique actuelle de même que le discours managérial dominant favorisent des structures organisationnelles plus souples, moins hiérarchiques, plus flexibles, susceptibles de permettre aux organisations productives de répondre rapidement à une demande diversifiée et différenciée de biens et marchandises. Les nouveaux principes de gestion visent donc à donner plus d'autonomie et de

responsabilité aux salariés tout en visant à les impliquer plus fortement aux objectifs que se sont fixés les instances dirigeantes de l'organisation. Dans un système de production en « juste à temps », où la qualité des biens et marchandises est primordiale, l'implication de tous les salariés devient dès lors un avantage concurrentiel. C'est dans ce contexte précis que la notion de confiance a connu un regain d'intérêt.

C'est pourquoi nous avons voulu en savoir plus à son sujet, connaître les causes de ce regain d'intérêt, mais également la manière dont les différentes approches théoriques voient et définissent les origines et les formes de cette notion de confiance. Sur la base des apports de ces différentes perspectives théoriques, nous soulignons que cette notion de confiance doit être traitée comme un concept multidimensionnel, comme étant une relation traversée par des rapports de force et des luttes de pouvoir. De plus, nous avons vu que certains acquis importants doivent être considérés également. La confiance est une relation qui implique interdépendance, c'est-à-dire qu'il faut préalablement considérer l'interdépendance des acteurs avant de pouvoir parler de la création de confiance. De plus, tout échange implique un préalable : la confiance. Enfin, la confiance joue un rôle important dans la mesure où elle permet de suspendre en partie les incertitudes qui pèsent sur les acteurs dans leur coopération. Au sein d'organisations de plus en plus complexes, c'est-à-dire dans des milieux de plus en plus incertains, la confiance est un réducteur d'anxiété qui permet aux individus d'entrer en interaction, de passer outre à nombre d'indéterminations et de s'engager dans l'action collective. Cette communication plaide donc pour une approche multidimensionnelle de la notion de confiance, perspective qui autorise la prise en compte des rapports de force qui travaillent cette relation. Elle souligne également l'intérêt d'analyser les ensembles organisés en repérant les zones de confiance et de méfiance (voire de défiance) qui y habitent. Cela est possible dans la mesure où les questions suivantes sont posées : pour quoi, en qui, en quoi la confiance ou la méfiance s'exercent-elles? Ces interrogations constituent un passage obligé vers l'appréhension des mécanismes de coopération et de coordination, mécanismes qui sont au fondement de l'agir collectif dans les ensembles organisés.

## Références

- Amblard, H., P. Bernoux, G. Herreros et Y.-F. Livian. 1996. *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris, Seuil.
- Bachmann, R. 1998. « Conclusion: Trust—conceptual aspects of a complex phenomenon ». In *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane et R. Bachmann (réd.). New York, Oxford University Press, pp. 298-322.
- Beck, U. 1992. *Risk Society*. London, Sage.
- Beck, U. 1997. *Was ist Globalisierung?*, Frankfurt am Main, Suhrkamp.

- Becker, G.S. 1976. *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago, Chicago University Press.
- Bell, D. 1973. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York, Basic Books.
- Bellemare, G. et L. Briand. 1999. « Pour une définition structurationniste de la confiance et de la responsabilité ». In *La confiance, Approches économiques et sociologiques*. C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (éd.). Paris, Gaëtan Morin Europe, pp. 175-208.
- Billette, A. 1999. « La confiance moderne revisitée ». In *La confiance, Approches économiques et sociologiques*. C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (éd.). Paris, Gaëtan Morin Europe, pp. 57-74.
- Boissonnat, J. (éd.). 1995. *Le travail dans vingt ans*. Paris, Odile Jacob.
- Boltanski, L. et E. Chiapello. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris, Gallimard.
- Boltanski, L. et L. Thévenot. 1991. *De la justification, Les économies de la grandeur*. Paris, Gallimard.
- Boudon, R. 1979. *Effets pervers et ordre social*. Paris, PUF.
- Boudon, R. 1992. « Action ». In *Traité de sociologie*. R. Boudon et coll. (éd.). Paris, PUF, pp. 21-55.
- Boyer, R. et J.-P. Durand (éd.). 1993. *L'après-fordisme*. Paris, Syros.
- Boyer, R. et M. Freyssenet. 2000. *Les modèles productifs*. Paris, La Découverte.
- Child, J. 1998. « Trust and international strategic alliances: The case of Sino-foreign joint ventures ». In *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane et R. Bachmann (éd.). New York, Oxford University Press, pp. 241-72.
- Clegg, S.R. 1987. « Organisation et contrôle du procès du travail ». In *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique. Tome II Les composantes de l'organisation*. J.-F. Chanlat et F. Séguin (éd.). Montréal, Gaëtan Morin, pp. 397-418.
- Coriat, B. 1979. *L'atelier et le chronomètre*. Paris, Bourgois.
- Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Seuil.
- Durand, J.-P. (éd.). 1993. *Vers un nouveau modèle productif?*, Paris, Syros/Alternatives.
- Durkheim, É. 1986. *De la division du travail social*. Paris, PUF.
- Durkheim, É. 1988. *Les règles de la méthode sociologique*. Paris, Flammarion.
- Eraly, A. 1988. *La structuration de l'entreprise. La rationalité en action*. Bruxelles, Éditions de l'Université de Bruxelles.
- Estadès, J. et M.-A. De Looze. 1999. « Confiance et veille dans le partenariat recherche-industrie ». In *La confiance, Approches économiques et sociologiques*. C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (éd.). Paris, Gaëtan Morin Europe, pp. 153-73.
- Fama, E.F. et M.C. Jensen. 1980. « Agency problems and the theory of the firm ». *Journal of Political Economy*, vol. 88, n° 2, pp. 288-307.
- Fama, E.F. et M.C. Jensen. 1983a. « Separation of ownership and control ». *Journal of Law & Economics*, vol. 26, n° 2, pp. 301-25.
- Fama, E.F. et M.C. Jensen. 1983b. « Agency problems and residual claims ». *Journal of Law & Economics*, vol. 26, n° 2, pp. 327-49.
- Forester, T. 1985. *The Information Technology Revolution*. Oxford, Basil Blackwell.

- Gagliardi, P. 1986. « The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework ». *Organization Studies*, vol. 7, n° 2, pp. 117-34.
- Giddens, A. 1987. *La constitution de la société*. Paris, PUF.
- Giddens, A. 1993. « Une théorie critique de la modernité avancée ». In *Structuration du social et modernité avancée, Autour des travaux d'Anthony Giddens*. M. Audet et H. Bouchikhi (éd.). Québec, Presses de l'Université Laval, pp. 29-53.
- Gomez, P.-Y. 1996. *Le gouvernement de l'entreprise*. Paris, InterÉditions/Masson.
- Gomez, P.-Y. 1997. « Information et conventions : le cadre du modèle général ». *Revue française de gestion*, n° 112, pp. 64-77.
- Goetz, A. 1988. *Métamorphoses du travail, Quête du sens*. Paris, Éditions Galilée.
- Granovetter, M. 1985. « Economic action and social structures: The problems of embeddedness ». *American Journal of Sociology*, vol. 91, n° 3, pp. 481-510.
- Grey, C. et C. Garsten. 2001. « Trust, control and post-bureaucracy ». *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, pp. 229-50.
- Harrisson, D. 1999. « Confiance identitaire, confiance cognitive et processus d'innovation ». In *La confiance, Approches économiques et sociologiques*. C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (éd.). Paris, Gaëtan Morin Europe, pp. 209-36.
- Hirschman, A.O. 1995. *Défection et prise de parole*. Paris, Fayard.
- Jessop, B. 1994. « Post-fordist analyses of welfare. Applicability and critique ». In *Towards a Post-Fordist Welfare State?* R. Burrows et B. Loader (éd.). Londres, Routledge, pp. 13-37.
- Kumar, K. 1995. *From Post-Industrial to Post-Modern Society*. Cambridge, Blackwell Publishers.
- Lane, C. 1998. « Introduction: Theories and issues in the study of trust ». In *Trust within and between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*. C. Lane et R. Bachmann (éd.). New York, Oxford University Press, pp. 1-30.
- Linhart, D. 1993. « À propos du post-taylorisme ». *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, pp. 63-74.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and Power*. Chichester, Wiley.
- Mangematin, V. 1999. « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production ». In *La confiance, Approches économiques et sociologiques*. C. Thuderoz, V. Mangematin et D. Harrisson (éd.). Paris, Gaëtan Morin Europe, pp. 31-56.
- March, J.G. 1991. *Décisions et organisations*. Paris, Les Éditions d'organisation.
- Morin, P. 1995. *La grande mutation du travail et de l'emploi*. Paris, Les Éditions d'organisation.
- OCDE. 1989. *Labour Market Flexibility, Trends in Enterprises*. Paris, OCDE.
- OCDE. 1992. *New Directions in Work Organisation, The Industrial Relations Response*. Paris, OCDE.
- Perilleux, T. 2001. *Les tensions de la flexibilité*. Paris, Desclée de Brouwer.
- Reed, M.I. 2001. « Organization, trust and control: A realist analysis ». *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, pp. 201-28.
- Sainsaulieu, R. 1990. « Culture, entreprise et société. Réflexions à partir de l'expérience française ». In *L'individu dans l'organisation, Les dimensions oubliées*. J.-F. Chanlat (éd.). Québec et Paris, PUL et ESKA, pp. 611-27.
- Schein, E.H. 1984. « Coming to a new awareness of organizational culture ». *Sloan Management Review*, pp. 3-16.

- Simon, H. 1983. *Administration et processus de décision*. Paris, Economica.
- Smircich, L. 1983. « Concepts of culture and organizational analysis ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n° 3, pp. 339-58.
- Veltz, P. et P. Zarifian. 1993. « Vers de nouveaux modèles d'organisation ». *Sociologie du travail*, vol. 35, n° 1, pp. 3-25.
- Williamson, O.E. 1987. « The economics of organization: The transaction cost approach ». *American Journal of Sociology*, n° 3, pp. 548-77.
- Williamson, O.E. 1994. *Les institutions de l'économie*. Paris, InterÉditions.
- Wood, S. 1993. « Le modèle japonais : postfordisme ou japonisation du fordisme? » In *Vers un nouveau modèle productif?* J.-P. Durand (éd.). Paris, Syros, pp. 93-124.
- Zarifian, P. 1995. *Le travail et l'événement*. Paris, L'Harmattan.
- Zarifian, P. 1996. *Travail et communication*. Paris, PUF.
- Zucker, L.G. 1986. « Production of trust: Institutional sources of economic structure ». *Research in Organizational Behavior*, n° 8, pp. 53-111.