

Yvon PESQUEUX
Hesam Université
Professeur du CNAM, titulaire de la Chaire « Développement des
Systèmes d'Organisation »
292 rue Saint Martin
75 141 Paris Cédex 03
France
Téléphone ++ 33 (0)1 40 27 21 63
FAX ++ 33 (0)1 40 27 26 55
E-mail yvon.pesqueux@lecnam.net / yvon.pesqueux@gmail.com
Site web esd.cnam.fr

La confiance comme essence de l'organisation

Résumé

L'argumentation de ce texte sera construite la difficulté de définir la notion : d'abord à partir d'une perspective encyclopédique puis par une analyse de sa convocation en sciences de gestion.

Introduction

Il est couramment fait référence à la confiance comme référence ultime (ou pré-référence) en sciences de gestion et plus généralement dans les sciences sociales, confiance considérée comme étant fondatrice de la relation sociale (Allouche, 2015) car il est question de s'en remettre à quelqu'un ou à quelque chose qui fait autorité alors même que l'on ne peut évaluer. La confiance initie la relation qui construit la confiance : la confiance suppose t-elle l'échange ou bien l'échange suscite t-il la confiance ? La confiance est-elle circularité apparente ou bien circularité réelle ? En effet, il est généralement question de confiance de tout, par tous et pour tout, d'une confiance dans les Hommes et dans les choses, donc d'une extensivité de la confiance venant limiter le doute, le danger en construisant de la sécurité, de l'assurance.

La référence à la confiance bute sur sa définition et celle de son rôle bien qu'il en soit fait une essence de l'organisation et de la société, comme « levier d'action efficace » (Agulhon, 2015) au regard d'un *continuum* « parole – opinion – conviction – croyance » (le processus de réification de la parole

constitutive de la confiance pouvant même déboucher sur de la crédulité). La confiance est alors faite « variable d'action » et donc facteur de régulation dans une forme d'intériorité à la relation. La confiance est aussi faite « contexte d'action » (Guiéry, 2015) et donc alors contexte de régulation, se situant dans l'extériorité comme s'il s'agissait d'une institution (dont on rappellera que c'est ce qui ne se discute pas). Dans les deux cas, avec la confiance, il est question d'apprentissage organisationnel et / ou social et aussi de compréhension mutuelle et de contribution.

La définition de la confiance se structure par rapport à des limites dont, par exemple :

- ce qui vaut entre le doute et l'aveuglement de la certitude,
- ce qui vaut entre l'absolu de l'adhésion et le relatif au regard du devoir de lucidité associé à la confiance,
- celle de son universalité et donc son particularisme dans une approche culturaliste (Sangkhavongs, 2015),
- ce qui vaut entre sa manifestation à un moment donné avec la question de la preuve et sa viabilité dans le temps avec la question de l'épreuve, de la durée – par référence évolutionniste – ou non - à des étapes et à un renforcement par et comme récompense de l'épreuve,
- ce qui vaut entre l'autorité par soi et l'autorité sur soi avec la question de l'obéissance (Véchambre, 2015), etc.,

Il faut également en souligner son usage comme fondement implicite ou explicite en droit (Martin, 2015) avec la confiance qui se gagne, qui se perd et qui se transmet avec le droit de la famille du mariage à la filiation (Aubert, 2015) et avec le divorce (Badiane, 2015), dans les différents types de contrats, avec la notion d'abus de confiance (Goudjil, 2015), etc.

L'argumentation de ce texte sera construite la difficulté de définir la notion : d'abord à partir d'une perspective encyclopédique puis par une analyse de sa convocation en sciences de gestion.

De façon liminaire, rappelons l'assertion que développe F. Fukuyama (1994) dans son ouvrage *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity* selon laquelle la confiance entre acteurs économiques serait un facteur central de développement des organisations de grande taille. La confiance diminuerait la nécessité d'un contrôle formel, ses pesanteurs et son coût.

Rappelons aussi que R. Putnam & R. Leonardi & R. Nanetti (1992) mettent l'accent sur deux aspects, la confiance et la densité relationnelle du réseau pour expliquer les différences de développement économique entre régions à partir de la situation italienne.

Rappelons aussi la place centrale qu'accorde A. Giddens (1994) à la confiance au regard de la figure de l'entrepreneur qu'il marque comme fondatrice de la modernité. Il définit la confiance comme un sentiment de sécurité justifié par la foi en la fiabilité d'une personne ou d'un système abstrait, la référence au sentiment contenant l'idée de continuité.

Il propose une définition en 10 points de la confiance :

1° La confiance est nécessaire en l'absence d'information, dans le temps et l'espace.

2° La confiance est liée à la contingence, parce que l'on ne peut prévoir toutes les situations, on fait confiance en s'en remettant au hasard.

3° La confiance n'est pas la foi dans la fiabilité d'un système, elle est le lien entre la foi et le sentiment de sécurité passif.

4° La confiance envers les systèmes experts repose sur la foi en la validité de principes que l'on ignore et non sur la foi dans les bonnes intentions d'autrui.

5° La confiance serait ainsi le sentiment de sécurité, justifié par la fiabilité d'une personne ou d'un système, exprimant la foi dans la probité ou dans la validité des principes abstraits.

6° La confiance moderne conçoit l'activité humaine comme étant d'origine sociale, non naturelle ou divine. C'est une confiance réflexive dans la grande capacité de transformation de l'activité humaine face au hasard et au risque.

7° Risque et danger sont liés sans être identiques, la prise de risque expose au danger. On peut prendre un risque calculé en cherchant à écarter le danger ou prendre un risque sans être conscient du danger encouru.

8° La confiance sert à minimiser le danger. Le risque acceptable - le danger minimal - est à la base de la confiance.

9° Il y a des risques collectifs concernant des groupes importants. On peut parler ainsi de sécurité mondiale.

10° Le contraire de la confiance n'est pas la méfiance (développé plus loin).

La confiance en co-présence prévaudrait dans les cultures pré-modernes où l'étranger à la communauté est potentiellement suspect, traité avec méfiance. Dans la modernité, l'inconnu est un anonyme auquel on manifeste une inattention polie, l'absence d'intention hostile. L'inattention polie est un fond de confiance diffuse lors des interactions avec des étrangers dans la rue, le métro, c'est un engagement élémentaire. Pour passer à une interaction plus précise, le niveau de confiance doit être plus élevé, ce qui exige des garanties de fiabilité, des rituels formels et informels. Mais finalement pourquoi le profane fait-il confiance ? Plusieurs réponses sont possibles. L'éducation inculque un respect des savoirs techniques en même temps qu'elle les transmet. Mais l'attitude du profane est ambivalente, il respecte la science et se méfie du technocrate ou du jargon scientifique. Bien que réservés vis-à-vis des systèmes experts, les gens sont pragmatiques, et choisissent de faire confiance dans un mélange de confort, de paresse et de crainte. Finalement la confiance dans les systèmes abstraits est

moins un choix qu'une acceptation routinière sans aller complètement jusqu'à la dépendance passive. En cas de tension avec le professionnel, le profane peut choisir d'investir le savoir expert en l'enrichissant de son savoir profane ou, au contraire, se désengager dans une attitude de retrait. On retrouve ici la trilogie « *Exit – Voice – Loyalty* » d'A. O. Hirschman (1972). Une société de confiance aurait donc quelque chose à voir avec le respect et la dignité, par opposition à une société de défiance où le ressentiment se substitue au sentiment de confiance. Il y est question de décodage du comportement des autres au regard de signes de bonne volonté réciproque si ces signes sont acceptés par l'un et par l'autre.

Rappelons aussi N. Luhman (1979) qui fait de la confiance un opérateur venant réduire la complexité et la distinction entre la confiance décidée, de l'ordre de la subjectivité de la confiance assurée, de l'ordre du routinier, G. Simmel (1999) pour qui le savoir est la première forme de confiance en soi, confiance qui évolue dans le temps en permettant d'agir, la confiance se situant entre le savoir et le non-savoir, celui que l'on imagine chez les tiers et M. Marzano (2012) pour qui la croyance en la confiance en soi-même, crédo du « moment libéral » (Pesqueux, 2013), alimente la méfiance envers les autres. Il y a donc aussi de l'agressivité dans la confiance. La confiance en soi-même, modèle de type clinique, repose en effet sur le postulat libéral de la primauté accordée à la liberté et donc de l'absence de la référence à un mandat qui viendrait fonder la référence à un contrat.

La confiance pose le problème de sa matérialisation : preuve de son existence, preuve à l'inverse (celle de la non-confiance), preuve expérimentale, preuve par questionnaires qualitatifs ou quantitatifs (avec des *items* et la mesure sur la base d'une échelle d'attitudes permettant de construire la gradation entre confiance, méfiance et défiance) dans la perspective de son évaluation comme élément d'un capital social où, par exemple, la coopération et / ou la collaboration tendraient à constituer un retour sur l'investissement dans la confiance. La question des niveaux de confiance est en effet contingente à la définition d'une échelle de mesure, que cette échelle soit conçue comme absolue ou relative (le « plus ou moins » de confiance) (Legrand, 2015).

Le concept de confiance : approche encyclopédique

La confiance est un concept d'ordre métaphysique dans les contours d'une anthropologie philosophique, anthropologie faisant de la confiance un des caractères du sujet et entrant en produit de composition avec l'estime et la bienveillance. C'est une manière de se comporter mais aussi une manière de paraître aux autres.

L'article « confiance » du *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* (1996) souligne l'origine théologique du concept en faisant de Dieu l'objet d'un devoir de confiance. Il s'agit d'intention mais aussi de rapport personnel qui s'exprime dans les catégories de la conviction et de l'engagement. Le problème apparaît dans le passage de l'« objet de la confiance » comme lieu d'autorité à celui de la détention d'un pouvoir avec l'adjonction de l'idée d'espérance dans l'état de dépendance dans lequel se place celui qui fait confiance. L'idée de sécularisation de la pensée est ici en germe dans la mesure où cette espérance exprime la foi en quelque chose de pas tout à fait sûr. L'article cite ainsi la définition que propose Hobbes de la confiance (*Elements of Law Natural and Politic*, I, chapitre IX, &9) : « une passion produite par la croyance ou la foi que nous avons en celui de qui nous attendons ou nous espérons du bien ; elle est si dégagée d'incertitude que dans cette croyance nous ne prenons d'autre route pour obtenir ce bien ». La notion est essentielle en philosophie politique comme fait générateur de l'Etat. Chez Hobbes, la confiance constitue l'Etat avec la confiance accordée en Léviathan. Locke ajoute l'idée qu'un gouvernement peut être dissous quand on estime qu'il a failli à la confiance placée en lui. Il y a renversement de la conception théologique : il ne s'agit plus d'un devoir pour celui qui accorde sa confiance mais le devoir, pour celui à qui on accorde sa confiance, de prouver qu'il en est digne. La confiance conduit à la vigilance d'où le recours à la raison alors que, pour la méfiance, la référence est la passion. Mais il faut souligner l'importance du lien entre confiance et amitié, comme nous le signale Montaigne. Hume donne au concept le contenu d'un sentiment moral avec la possibilité, pour un propriétaire, de faire confiance à ses amis, parents et voisins pour respecter le droit de propriété. Il en va de même des étrangers qui promettent des biens et des services futurs (*Enquête sur les principes de la morale*, III, III, 3). La confiance intervient, avec les précautions que cela suppose, dans des promesses non assorties de menaces. Hume précise encore que pour préserver sa réputation, il est raisonnable de tenir ses promesses, établissant ainsi le lien entre confiance et réputation. La confiance est encore rangée ici dans la catégorie des sentiments moraux et peut être constitutive d'une forme de capital, lui-même forme spécifique de propriété. On retrouve d'ailleurs ceci avec l'actualité de la question de la réputation comme forme de capital immatériel. Pour sa part, Kant défend l'idée que le devoir de tenir ses promesses et de respecter ses promesses est indépendant de considérations prudentielles.

La confiance apparaît aujourd'hui comme le sujet d'aphorismes et de mentions allusives dans une perspective émotiviste. A. C Baier (1996) souligne l'importance des textes de R. M. Axelrod, d'A. Sen et surtout de N. Luhman qui, avant A. Giddens, affirme que la confiance réduit la complexité en libérant l'agent qui fait confiance des obligations de contrôle (et des tâches bureaucratiques correspondantes) dans la mesure où c'est un preneur de risques.

N. Luhman propose la thèse du passage d'un univers des sociétés traditionnelles où la confiance est largement une logique interpersonnelle à un univers où la confiance s'établirait aujourd'hui au regard du système (mot générique comprenant les organisations, l'Etat, la société, etc.) suivant la situation de l'agent. Dans le premier cas, la confiance suppose un engagement émotionnel absent dans le second où elle serait de l'ordre de la représentation. Outre la perspective évolutionniste de cette position, elle reconnaît également l'anéantissement de la dimension du sujet dans l'organisation aujourd'hui. C'est aussi cette perspective qui permet de fonder l'idée d'une confiance organisationnelle. R. Damien (2000) propose la crise de la raison comme facteur de l'actualité du concept de confiance, confiance rendue essentiellement saisissable par sa perte (ce qui est aussi, dans le même ouvrage, la position d'H. Verin). La confiance est alors considérée comme un des facteurs constitutifs de l'assurance. La confiance est aussi conçue comme une affiliation au groupe, contribuant à un isomorphisme où la confiance dans l'organisation (tout comme dans l'institution) vaut confiance dans les autres.

On soulignera aussi le lien qui s'établit, en économie, entre la confiance et les fondements de la monnaie (ne parle-t-on pas, à cet égard, de monnaie fiduciaire comme forme élaborée de la monnaie, par dissociation avec la monnaie matérielle représentée par le poids d'un métal donné). Comme « référence ultime » de l'économie politique, la confiance vient fonder la relation de marché.

Examinons à présent les corrélats de la confiance sans lesquels la notion ne peut prendre sens.

Les corrélats de la confiance : approche encyclopédique

C'est en effet au regard de ces corrélats que de façon à la fois émotiviste, impressionniste et sentimentaliste que se définit la confiance dans la mesure où elle peut être à la fois considérée comme une attitude, un sentiment ou une émotion (Leboyer, 2015). C'est à ce titre que la notion de « contrat de confiance » venant mêler l'explicite du juridique et l'implicite des attentes (cf. D. M. Rousseau (2014) se réfère à la confiance comme ingrédient majeur de la réflexion en termes de contrat.

Coopération, cohésion, cohérence, collaboration

On ne trouve pas de définition de la coopération dans le dictionnaire d'A. Lalande mais, dans le jeu des corrélats, celle d'altruisme. La coopération contient l'idée de participer à une œuvre commune. Elle pose le problème de ses fondements et c'est en cela qu'intervient la confiance mais aussi l'altruisme. La

cohésion, pour sa part, indique l'idée de solidarité des parties là où la coordination indique l'idée d'harmoniser des activités diverses dans un souci d'efficacité par référence à des procédures (donc sans personnalisation de la relation). Le terme de cohésion vient du latin *cohaesum* qui recouvre le fait d'être attaché ensemble, idée qui a été appliquée pour qualifier les modalités de liens au sein des groupes humains. C'est une logique qui présente à la fois des avantages (parler d'une seule voix, elle est favorable à l'implication et à l'action ordonnée) mais aussi des inconvénients (croyance en l'absence de désaccords et attitudes « fusionnelles » des membres du groupe). En tout état de cause, elle marque la volonté de coopérer. Les notions de cohérence, de cohésion, de coopération et de coordination sont le plus souvent utilisées de façon peu distinctes les unes des autres. O Uzan & P. Accard (2002) vont distinguer l'approche « organiciste » (C. Barnard, E. Durkheim, H. Fayol, P. Lawrence & J. Lorsch, H. Mintzberg) de l'approche « individualiste » (F. W. Taylor, H. A. Simon, M. Weber) de la coordination. L'approche « organiciste » va considérer l'organisation comme une totalité sociale où la coordination sera associée à la notion d'harmonie, d'équilibre rationnel, de modalité de normalisation des comportements et à une théorie de l'autorité qui admet en fait d'autres formes que la seule autorité hiérarchique. L'approche « individualiste » accorde plus de poids aux comportements individuels qu'à l'organisation. Pour la cohérence et la cohésion, J. L. Pech Varguez (2003) met en perspective leurs fondements et leur substance managériale. Elles peuvent, d'après lui, être fondées sur les catégories de la solidarité mécanique (basée sur la division du travail) et de la solidarité organique (basée sur les affinités de croyance et de valeurs) d'E. Durkheim (1960). « *Pour qu'un tout soit cohérent, la première condition est que les parties qui le composent ne se dispersent pas en mouvements discordants. Mais cet accord externe ne fait pas la cohésion ; au contraire, d'une certaine manière, il l'implique* » (p. 105). Ainsi, selon D. Cartwright & A. Zander (1964), la cohésion est synonyme d'attraction exercée par le groupe sur ses membres, des facteurs constitutifs du groupe (objectifs, taille, structure organisationnelle) et des facteurs de satisfaction (réponse aux logiques de relations interpersonnelles, identification) entrant en combinaison. On peut aussi rappeler la distinction de F. W. Taylor (1971) entre la division du travail et l'harmonie, celle d'H. Fayol (1971) entre division du travail et union du personnel avec la référence à l'« esprit de corps », la conception de la cohérence auto-crée chez M. P. Follet (2002), celle de la coopération chez C. Barnard (1938), la question du passage des valeurs aux faits chez H. A. Simon (1947), la dualité « contribution – coopération » chez D. Katz & R. Kahn (1978), celle de la « différenciation – intégration » chez P. Lawrence & J. Lorsch (1986), celle de « coopération – coordination » chez B. Maggi (1996), celle de convergence des résultats individuels et de convergence des valeurs communiales chez M. Fiol (1991). Cohésion et cohérence sont souvent confondues alors que les deux termes méritent d'être distingués.

La cohésion signifie le fait de maintenir uni. Elle représente la force d'attraction qui existe entre les membres d'un groupe conduisant à une forme de conjonction solidaire et harmonieuse des émotions et des sentiments dans le sens de la construction de compromis entre les agents de ce groupe au nom des perspectives d'une identification commune. La cohésion conduit donc à un partage collectivement accepté de valeurs et à la construction d'une confiance organisationnelle. Il ne faut pourtant pas éviter pour autant de parler des risques d'une perspective trop fusionnelle, en cas d'excès de cohésion.

Le concept de cohérence comporte l'idée de relations étroites qui construit des concordances entre des éléments. Les parties se retrouvent liées dans une sorte d'harmonie, de logique ou plus simplement d'ordre. Ce terme de cohérence peut être vu aussi comme un synonyme de celui d'organisation : peut-il y avoir organisation sans cohérence entre les buts, les moyens et la volonté ? H. Fayol met bien en évidence l'ordre double constitutif de l'organisation, c'est-à-dire l'ordre matériel et l'ordre social. La cohérence marque le degré de liaison qui existe entre l'organisation et ses missions. Elle induit aussi l'idée de relation *a minima* ordonnées entre le discours et les pratiques organisationnelles. Elle suppose l'alignement des objectifs individuels sur les objectifs généraux de l'organisation, la faculté de corréler les activités et les processus en un ensemble.

La collaboration signifie, au sens strict du terme, travailler ensemble et suppose donc une volonté de la part des individus qui vont collaborer. Il faut souligner deux aspects qui marquent la notion quand elle est utilisée dans un contexte francophone : d'abord l'idée implicite de hiérarchie, un collaborateur (ou une collaboratrice) étant considéré(e) comme un subordonné et, ensuite, l'impact de l'expérience historique de la collaboration de citoyens français avec les autorités d'occupation allemandes durant la Deuxième guerre mondiale. Remarquons combien la référence à une idéologie collaborationniste est présente depuis dans les analyses politiques et aussi combien sa transcription dans les domaines managériaux est aujourd'hui représentative du « moment libéral » au regard d'une collaboration dont on ne pourrait échapper, inscrivant ainsi la notion en parallèle avec celle de consensus.

On retrouve aujourd'hui le jeu relatif de la confiance avec ces trois notions au cœur du *New Public Management* qui peut être considéré comme un ensemble doctrinal outillé adressé au fonctionnement des services publics (Le Lay, 2015).

Autres corrélats

L'action collective replace la confiance dans le rapport aux autres et non sur la base d'une perspective ontologique. C'est A. Touraine qui, dans l'article qu'il consacre à l'action collective dans l'*Encyclopedia Universalis* signale que la confiance y joue le rôle d'un concept transfert entre deux représentations de l'action organisée : « *une représentation de la société comme un ordre reposant sur des principes et une représentation comme un ensemble de croyances* ». La confiance contribue à l'intégration de l'agent dans la mesure où elle fonde l'arbitrage qu'il effectue face à l'ensemble des tensions qu'il vit au lieu de sombrer dans l'anomie. La confiance est donc à la fois instituée et force instituante.

L'alliance trouve un enracinement dans de nombreuses sciences sociales. En anthropologie, elle est constitutive du lien de parenté, un des universaux des sociétés humaines. En théologie, elle marque le lien entre un dieu et ses fidèles. En sciences politiques, elle construit une articulation entre Etats indépendants, articulation dont on trouve une dimension majeure en matière militaire. En sciences de gestion, c'est une référence en stratégie d'entreprise face à des situations de « compétition – coopération ». Elle résulte de la confiance en l'autre.

L'altérité dont S. Courtine-Denamy trace les contours dans son article de l'*Encyclopedia Universalis* souligne l'importance de la voie qui mène, dans la pensée philosophique, à la reconnaissance d'autrui. Sans altérité, une confiance est-elle possible ? La pensée contemporaine de l'altérité est marquée par l'œuvre d'E. Lévinas qui pourtant la fonde en dehors d'une référence à la confiance, l'altérité étant, en quelque sorte, cette confiance même (cf. la responsabilité des parents vis-à-vis de leurs enfants). L'altérité se substitue chez lui à la confiance qui n'est alors qu'un descripteur de la relation.

L'amitié au travers de laquelle, de façon indirecte, la confiance (considérée ici comme étant de dimension personnelle) prend la dimension d'une vertu. La confiance s'acquiert dans l'amitié et non avant elle, dans la mesure où l'amitié ne peut être réduite à un sentiment (comme pour l'amour) car c'est une activité commune à deux ou plusieurs personnes qui, à défaut de durée, condition nécessaire, n'existerait pas. La volonté est aussi un des éléments qui entre en ligne de compte dans la construction de l'amitié.

L'apprentissage dans la mesure où la confiance est apprentissage des renoncements et des compromis.

L'approbation (et le blâme) constituent un mode d'intériorisation des normes morales, l'approbation étant un mode constitutif de la confiance et le blâme, un

mode constitutif de la défiance. La confiance se construit donc sur le passage d'un jugement d'évaluation à un jugement moral.

L'assurance, c'est-à-dire être sûr de soi et / ou des autres, constitue à la fois une condition et un résultat de la confiance. Il faut signaler le développement corrélatif du secteur de l'assurance où l'inversion (les primes versées précèdent le versement éventuel des compensations lors de l'occurrence d'un risque) qui existe au regard d'un fondement actuariel (Daudé, 2015).

L'attachement est constitutif de la substance d'une relation, en particulier d'une relation de confiance, notion dont la dimension affective du fait de l'existence de liens forts doit être soulignée, liens forts donnant sens à la confiance comme fondatrice d'une relation d'autorité par obéissance, obéissance ayant l'ambivalence pour conséquence, l'attachement dont il est question ayant aussi bien des effets positifs de réduction des risques mais aussi négatifs du fait de l'accroissement de la minoration des risques (Reinet, 2015).

L'attente est un corrélat de la confiance car il s'agit bien d'attendre quelque chose de quelqu'un.

La confiance vaut avec la confiance dans le registre de l'intime.

La connivence, considérée ici comme une forme positive de **la complicité** est, tout comme elle, un mode de réalisation de la confiance. On en retrouve l'importance quand on parle de collaboration.

Le contrat importe dans la thématique de la confiance dans la mesure où la confiance, interprétée dans les contours du contrat implicite, dispense alors le contrat explicite de la complétude (ou vient en compenser sa nécessaire incomplétude) (Rousseau, 2014). La confiance permet de faire de la conception « sociale » ou « organisationnelle » du contrat l'extension d'une conception individualiste construite sur la base des intérêts, des attentes et des promesses et ouvrir le possible recouvrement du contractualisme par le conventionalisme, le contrat cédant alors la place à la convention. La confiance peut alors être rangée dans la catégorie des « conditions originelles » si importantes dans la pensée philosophique (du « spectateur impartial » d'A. Smith dans la *Théorie des Sentiments Moraux* (2011) au « voile d'ignorance » de J. Rawls dans sa *Théorie de la justice* - 1987).

La défiance est le contraire de la confiance au sens des relations interpersonnelles et se situe au l'autre bout du *continuum* partant de la confiance. C'est aussi, au sens premier du terme, un défi, c'est-à-dire à la fois agression et transgression (Zibi, 2015).

La dépendance (et **l'interdépendance**) matérialise un des effets de la situation de confiance dans la mesure où celui qui fait confiance est dépendant (et interdépendant) de ceux à qui il fait confiance.

Le doute détruit la confiance.

L'égalité s'inscrit de façon orthogonale à la dépendance car la confiance apparaît comme un des éléments de la perspective d'une rencontre avec des personnes dignes de confiance, donc des « égaux » en quelque sorte malgré l'inégalité de la relation qu'elle fonde.

L'engagement (un des fondamentaux de la collaboration) comporte deux aspects, le premier prospectif, normatif qui est l'espérance attendue de la situation de confiance et le second rétrospectif et factuel qui justifie l'établissement d'une situation de confiance. J. Ladrière, dans l'*Encyclopedia Universalis* trace les contours suivants. « *L'engagement peut être entendu au sens de « conduite » ou au sens « d'acte de décision », selon qu'il désigne un mode d'existence dans et par lequel l'individu est impliqué activement dans le cours du monde (...) ou qu'il désigne un acte par lequel l'individu se lie lui-même dans son être futur, à propos soit de certaines démarches à accomplir, soit d'une forme d'activité, soit même de sa propre vie (...) L'analyse formelle s'attache surtout à élucider deux aspects caractéristiques de l'engagement : son caractère anticipateur et le rapport qu'il établit entre l'infinité d'un pouvoir et la finitude d'un objet déterminé. Elle consistera à rattacher les propriétés de l'engagement à certaines des structures fondamentales de l'être humain, structure de la temporalité d'une part, structure de la liberté d'autre part* ». L'attitude d'engagement de type « conduite » s'oppose ainsi à celle de retrait, d'indifférence ou de non participation. Elle se caractérise par trois composantes importantes : l'implication personnelle, la responsabilité, le rapport à l'avenir. L'engagement est une attitude qui concerne l'être même de celui qui s'engage. De façon générale, toute décision affecte celui qui la prend, même si elle porte sur des choses. Mais on ne peut parler d'engagement que lorsque l'objet de l'engagement est le sujet qui s'engage. On peut donc s'engager à l'égard d'une organisation, définie par des buts fonctionnels, une entreprise par exemple. L'entreprise étant d'abord « prendre entre », la confiance est bien alors un ingrédient entrepreneurial venant susciter le « prendre entre » vis-à-vis de tiers (Raserijaona, 2015). Mais l'engagement n'a ici qu'une portée instrumentale et il est relatif à un certain type d'actions nettement délimitées sur une durée également limitée même si l'organisation n'est pas en mesure de dire à l'avance ce qu'elle demandera ni quand elle y mettra fin (l'agent organisationnel qui s'engage d'ailleurs le plus souvent non plus). Il y a donc indétermination et

risque. J. Ladrière qualifie l'engagement de fonction médiatrice du présent vers l'avenir, de rapport au limité et à l'illimité.

L'empathie peut être considérée comme une manifestation de la propension à faire confiance, **la sympathie** en étant une matérialisation délimitée (à une personne, à un groupe, une situation, etc.).

L'espérance est associée à la confiance dans la mesure où une philosophie de l'espérance se replace dans une herméneutique du temps et que le tressage qui s'établit entre espérance, temps et confiance est alors majeur,

La fiabilité est aussi à la fois une des causes et une des conséquences de la relation de confiance : il faut être fiable pour faire (ou obtenir) l'établissement d'une relation de confiance qui ne dure que pour autant que le constat de fiabilité se trouve vérifié. Il faut noter que l'on trouve une acception organisationnelle de la fiabilité dans la thématique des HRO (*High Reliability Organizations*) avec, par exemple, M. Landau (1979), T. R. LaPorte (2001), K. Weick (1987), C. Perrow (1994).

La fourberie est un facteur de destruction de la situation de confiance.

La foi pour laquelle E. Ortigues dans l'*Encyclopedia Universalis*, souligne que, « dans le vocabulaire actuel, le mot « foi » désigne habituellement une croyance religieuse ou une croyance morale, c'est-à-dire l'engagement d'un individu au service d'un idéal auquel il croit. Nous avons cependant conservé une autre acception du mot : la bonne foi, synonyme de sincérité, de loyauté ». Les deux acceptions se trouvent interférer avec le concept de confiance : la première dans la mesure où la confiance est foi en l'autre et la seconde comme élément constitutif de la confiance. « La foi est l'engagement d'une relation de confiance entre deux personnes (humaines ou divines). Cette relation peut s'entendre au sens actif (la confiance que je fais) ou au sens passif (la confiance qui m'est faite). Au sens actif, la foi est ce qui me rend croyant, confiant. Au sens passif, la foi est ce qui me rend crédible, fiable ». Dans ce cas, la foi implique une reconnaissance réciproque entre les personnes, entre celui qui donne sa parole (ou inspire confiance) et celui qui la reçoit (ou fait confiance). Il est donc important de souligner ici la perspective relationnelle commune à la foi et à la confiance. « Foi » et « croyance religieuse » ne sont pas strictement synonymes. Croire possède en effet à la fois un sens déclaratif (je vous crois...) et un sens performatif (je crois en vous...). Dans les deux cas, il y a engagement d'une relation de confiance – « éventuellement » dans le premier, « absolu » dans le deuxième. Mais là où la foi est inébranlable, la croyance peut prendre des formes différentes (opinion, persuasion, idéologie, conviction, etc.). Elle comporte deux caractéristiques générales : comme élément du jugement

(condition de vérité - croire, c'est tenir pour vraie une proposition qui peut, par ailleurs être fausse) et comme guide du comportement (condition d'acceptabilité).

L'identité appartient également à cette famille des corrélats car la confiance est facteur d'identité de la personne qui la construit et facteur d'identification de celle qui la reçoit (cf. la circularité induite par la confiance).

L'imaginaire (et la magie) dans la mesure où la confiance ne peut être qu'imaginée tant et si bien qu'il y a aussi de la magie dans la confiance.

L'implication, en tant que connecteur, trouve une base logique dans la confiance considérée comme étant une « variable d'action » (Hammach, 2015). La notion d'implication organisationnelle est couramment utilisée en psychologie du travail et des organisations pour qualifier la relation du salarié à son entreprise. Cette notion est une forme d' « état d'esprit », « *une relation du salarié à l'organisation qui recouvre une orientation à la fois proactive et positive ou comme un attachement de l'individu à son entreprise* » (O. Herrbach & K. Mignonnac & B. Siren, 2004). Selon M. Thévenet et J-L. Vachette (1992), « *l'implication résulte d'un investissement personnel réalisé par l'acteur à partir de l'évaluation de ses désirs, de ses stratégies et des opportunités à les réaliser dans l'entreprise ; elle découle aussi de l'évaluation de la capacité de l'entreprise à les satisfaire et de la cohérence des valeurs entre la personne et l'organisation* ». Un individu impliqué dans son travail se sent concerné par tout ce qui s'y passe : le contenu du travail, les collègues qu'il rencontre, les tâches qu'il réalise, la vie de l'entreprise, les relations qui se nouent. J. P. Meyer & L. Herscovitch (2001) la considèrent au regard d'un modèle reposant sur trois composantes : le principe de base de l'implication qui la caractérise et la distingue des autres constructions, les états d'esprit qui déterminent l'implication (affective, normative ou calculée) et les conséquences de l'attachement sur le comportement. Y. Wiener (1982) définit l'implication normative comme « *la totalité des pressions normatives internalisées agissant d'une manière qui correspond à des intérêts de l'organisation* ». L'intériorisation des normes organisationnelles conduit à s'engager dans une certaine ligne de conduite et dans une forme de continuité. Pour sa part, l'implication affective repose d'abord sur l'engagement volontaire (par différence avec l'obligation qui, elle, caractérise l'implication normative) et ensuite par son aspect relationnel (par différence avec une relation instrumentale ou économique comme dans le cas de l'implication calculée). L'implication calculée (ou de continuité) repose sur le coût perçu lié à l'accumulation d'investissements passés qui seraient perdus si la personne quittait son poste. Dans ce cas, l'implication organisationnelle résulte d'un calcul opportuniste en vue d'obtenir un gain. Les conséquences comportementales de l'implication

sont le fruit d'une ligne de conduite (affective, normative, calculée). Ces comportements peuvent être spécifiques - comme rester membre de l'organisation - ou généraux - comme travailler pour le succès de l'organisation (J. P. Meyer & L. Herscovitch). Une explication de la disparité de ces éléments comportementaux provient des différences entre les forces qui engagent. Les individus qui se sont impliqués essentiellement par désir ont tendance à maintenir leur implication jusqu'au bout, plus que ceux qui se sont impliqués par obligation ou pour éviter les coûts. Une personne impliquée par calcul peut être encline à trouver une façon de se désengager en cherchant d'autres opportunités de travail où ses compétences seront transférables. De même, ceux qui sont impliqués par obligation morale pour finir une tâche particulière peuvent être enclins à chercher une façon d'accomplir leur tâche en employant le minimum de temps et d'effort. « *Il est probable que les salariés qui veulent appartenir à l'organisation (implication affective) pourraient exercer un effort en sa faveur, plus que ceux qui ont un besoin d'appartenance (implication calculée), ou que ceux qui ont une obligation d'appartenance (implication normative)* » (J. P. Meyer & N. J. Allen, 1991).

Le lien est ce qui caractérise la relation de confiance, avec bien sûr des gradations entre l'amour (version forte) et la relation comprise au sens social du terme (version faible). Dans la mesure où aussi bien dans la coopération que dans la collaboration, il est question de liens, rappelons l'approche de la question effectuée par M. Bolle de Bal (1985) quand il met en avant la notion de «*reliance*» en association avec celles de «*liance*» et de «*déliance*». Rappelons la double signification de la *reliance* qui est acte de relier ou de se relier (processus) et résultat de cet acte (état). La *reliance* est relation à soi (psychologique) et au monde (culturelle, écologique, cosmique). Il souligne la différence entre version *lato sensu* qui vaut pour la généralité des liens entre agents sociaux de la version *stricto sensu* qui vise la perspective normative et active de création de liens. La *déliance* est ce qui, dans le fonctionnement de la société, menace les liens sociaux (exemple : la relation de travail dans le monde contemporain). La *liance* est une pré-condition de la *reliance* et se caractérise par le «*vide & bien-être*» primitifs. La confiance est donc inhérente à la relation, au lien (et à la rupture du lien) d'où la référence à des règles de contrôle social pour éviter la rupture de ce lien dans deux perspectives : éviter le coup tordu et instaurer une capacité à réparer les écarts.

La loyauté évoque la partialité et, tout comme la confiance, invite à une morale partielle de l'altérité, partialité liée au présupposé d'une reconnaissance mutuelle. C'est F. Bourricaud qui signe, dans l'*Encyclopedia Universalis*, l'article qui lui est consacré. La loyauté amène en effet à s'interroger à la fois sur les conditions dans lesquelles un groupe est cohérent et sur celles à partir desquelles les membres du groupe peuvent se faire confiance. C'est dans trois

contextes que se pose le problème de la loyauté : celui de la famille, celui des organisations, celui de l'État. Pour la loyauté à la famille, l'auteur rappelle l'existence de la *vendetta*. Pour les organisations, avec la loyauté, il faut souligner l'aspect mobilisation méthodique de ressources en vue d'un objectif commun. Mais l'existence d'un objectif commun à réaliser ne supprime pas l'existence d'objectifs propres à chaque agent organisationnel. La loyauté aux buts de l'organisation va mettre en avant l'importance de la cohésion au regard de la notion de convergence des buts, c'est-à-dire des buts individuels avec ceux de l'organisation comme de ceux de chacun des fragments de l'organisation, cette convergence des buts valant alors coordination par cohésion. La loyauté marque aussi la distance entre les personnes avec les proches (loyaux), les ennemis (ceux qui ne le sont pas) et les autres. Pour sa part, G. P. Flechter (*Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, 1996, pp. 874-878) souligne que la loyauté est un moyen de comprendre ce qui différencie morale partielle de morale impartiale. La loyauté est en effet partielle par nature et indique la justification d'un traitement différencié des proches et des étrangers. Elle légitime ce traitement différencié entre des êtres humains. Que la loyauté vise les proches ou bien les principes, un pays, un parti, une organisation, elle n'est donc ni bonne ni mauvaise par nature. G. P. Flechter distingue les théories dyadiques (être loyal ou pas) des théories triadiques, distinction applicable aux conceptions de la confiance. Dans le premier cas, la loyauté tout comme la croyance sont considérées comme un type d'engagement volontaire en exagérant l'aspect dévotion. **La dévotion** montre ainsi toute la distance qui peut s'établir entre le fait d'être dévoué et la dévotion « radicale » qui constitue l'extrême avec, par exemple, la dimension « croyance » que l'on retrouve dans l'acception religieuse du terme. Cette ambiguïté se retrouve bien lorsqu'au travers du thème du service rendu au client, il est question de lui être dévoué et que cette dévotion-là est aussi celle de la dévotion à l'organisation, ses buts et ses dirigeants. La conception triadique se contente de fixer une dimension minimale à la confiance ou à la loyauté (l'abstention de tel ou tel acte). C'est ainsi que le sentiment de confiance et / ou le sentiment loyauté va venir se distinguer du devoir de confiance et / ou de loyauté. C'est ce second aspect de devoir moral qui conduit à l'aspect féodal du terme de loyauté. Le sentiment confiance et / ou le sentiment de loyauté induit le principe (réel) ou factice de la soumission et de la réciprocité. La culture juridique moderne fonde la confiance et la loyauté sur la réciprocité transcrite dans le contrat. Si le fondement en est l'histoire partagée, on va alors associer confiance, loyauté et identité : la confiance et la loyauté sont facteurs d'identité. Là encore, la nuance entre affiliation confiante et loyale et servitude volontaire est plus ténue qu'il n'y paraît. Mais la loyauté, tout comme la confiance, peut difficilement surgir d'un moi dégagé d'un « moi » historique. Tout comme pour la confiance, le risque de la loyauté est celui de l'attachement excessif et de l'aveuglement idéologique. Il existe d'ailleurs des conflits entre des niveaux de loyauté.

La confiance et la loyauté comprennent donc une dimension éthique et politique là où la fidélité possède une dimension psychologique. La confusion des trois termes, en particulier l'utilisation du dernier pour les deux premiers, conduit surtout à occulter la dimension politique de la confiance et de la loyauté. On retrouve ce processus dans les tentatives de recouvrir une dimension politique de dimensions psychologiques, ce que l'on constate au travers de termes tels que ceux de motivation, d'implication et de sentiment d'appartenance. L'aspect psycho-identitaire de la confiance et de la loyauté constitue à la fois un projet d'accaparement des ressources émotionnelles de l'Autre et une occultation de la dimension oppressive de ce projet. Comme on le soulignait déjà plus haut, la loyauté (tout comme la croyance) est exclusion des autres à l'exception de ceux qui sont loyaux. C'est la référence à l'objet de la loyauté (et de la confiance) qui fixe la dimension de l'exclusion d'où les conflits de niveaux. La loyauté tout comme la confiance à des principes généraux atténue la portée de l'exclusion encore que de nombreuses exactions aient été ainsi justifiées – de celles du projet colonial à la liberté du marché mise aujourd'hui en avant. La puissance de la dimension d'exclusion se retrouve aujourd'hui dans le *continuum* demandé entre confiance et loyauté pour aller vers les principes de liberté économique, ce qui va du service rendu au client à la satisfaction des intérêts des « parties prenantes ». Cette confiance tout comme loyauté-là autorisent à traquer les actes qui n'en relèveraient pas. Malgré l'affiliation de la confiance et de la loyauté, deux acceptions applicables à la relation et possédant de larges recouvrements, il ne s'agit pourtant pas pour autant de les confondre.

La mafia est un exemple très révélateur du rôle de la confiance comme élément constitutif d'une organisation. J. Susini nous en offre une analyse dans l'article qu'il lui consacre dans l'*Encyclopedia Universalis*. « *Il sert à désigner une manière de s'associer entre criminels, voire à affirmer l'existence d'une société criminelle unique, se déployant à travers le monde (...) L'esprit de mafia repose sur la conviction qu'on doit avoir le courage de s'opposer, en cas de besoin, à la loi, pour imposer son destin personnel, son ascension sociale* », mais aussi sa « survie » intra-organisationnelle. L'appartenance à la mafia conduit à la caractérisation d'une manière d'être, de sentir et d'agir. Malgré le contre-exemple moral que constitue la mafia, la confiance et l'identification y jouent le rôle d'ingrédients majeurs. La mafia peut, à ce titre, être assimilée à une confiance et à une radicales et à une forme de confiance organisationnelle.

La méfiance est un opposé de la confiance mais en tant que posture générale de l'un vis-à-vis des Autres. La méfiance serait, à ce titre à mi-chemin entre la confiance et la défiance du fait de la référence à un fond de doute, une suspicion. La méfiance se caractérise par un manque de confiance. C'est la méfiance qui fonde la surveillance, la vérification et plus largement le contrôle, logiques qui, dans le domaine éducatif, conduisent à la tension entre la

confiance issue d'un processus éducatif et la confiance issue d'un processus policier (Loui, 2015). C'est en cela qu'en sciences de gestion, il est question de complémentarité entre contrôle et confiance.

La menace est, de façon générale, un élément destructeur de la confiance mais aussi, *a contrario*, éventuellement constitutive de la confiance au regard des membres du groupe sur lesquels elle pèse.

Le mensonge est une forme de négation radicale de la confiance qui, à l'inverse, tresse des rapports étroits avec la vérité.

L'opportunisme est une notion qui s'oppose à la confiance dans la mesure où il est égocentré. Rappelons que la théorie micro-économique fait de la forme individuelle de l'opportunisme une composante majeure de l'ethos qui, paradoxalement, se transformerait collectivement en « confiance généralisée ». La relation d'échange serait donc transformatrice de l'opportunisme en confiance.

Le pacte est étymologiquement lié à la notion de **paix**, et se retrouve au rang des corrélats au même titre que « promesse », « contrat », etc. C'est une convention qui se traduit par des actes. On le retrouve dans le champ politique, le pacte étant plus fort que l'alliance et dans le domaine ésotérique avec le pacte de sang.

Le partisan est une version « douce » du mafieux, dans une acception négative. Dans une acception positive, c'est une manifestation concrète de la loyauté mais aussi un processus d'identification des membres d'un groupe qui se construit face à une menace. La confiance y joue un rôle déterminant.

La promesse est liée au devoir de l'honorer. Mais c'est plus un élément constitutif d'un dispositif venant élargir les bases de la confiance qu'un élément qui la fonde. C'est aussi un élément venant fixer un contenu à l'espérance.

Le respect est, sur le plan formel, une forme d'étiquette nécessaire à la construction de la confiance. Au sens profond, c'est un de ses fondements. Le respect s'adresse aussi bien à la puissance à craindre qu'à la faiblesse à respecter. Là aussi, la dimension du respect est importante avec le fait que l'estime de soi est considérée comme marquant le début du respect de soi et des autres ainsi que de la morale.

Le sentiment moral : avec la référence à des sentiments moraux, le sentimentalisme se distingue de la perspective rationaliste et, à ce titre, la confiance appartient à l'univers des sentiments moraux.

La réciprocité constitue une des catégories de la relation et donc, en particulier, de la relation de confiance, la réciprocité allant de pair avec la reconnaissance, reconnaissance conduisant à une perspective personnaliste en liaison (ou non) avec la perspective situationniste des « environnements habilitants » qui va solliciter la référence à la confiance (Eneau, 2015).

La réputation constitue une condition permettant l'établissement d'une relation de confiance et aussi une de ses résultantes. Son actualité est marquée par le fait qu'elle constitue un des éléments du capital immatériel d'une organisation donnée.

La sécurité (et la sûreté et la fiabilité) résultent de la relation de confiance. Elles contribuent à la construction de la sécurité et de la sûreté (dont la sûreté de fonctionnement d'ordre organisationnel).

La solidarité indique la dépendance réciproque, le devoir moral d'assistance entre les membres d'un même groupe. Son appartenance aux corrélats de la confiance est plus liée à sa compréhension dans les termes de la solidarité organique que de la solidarité mécanique.

La sympathie : avec la sympathie, on retrouve le champ des sentiments moraux. On en parle dans les termes d'un penchant naturel, dans une logique de participation aux joies et aux peines d'autrui. On est également dans le lien. La sympathie plonge ses racines dans la métaphysique, étant considérée comme un universel chez les stoïciens, puis de dimension morale et sociale chez les philosophes anglais du XVIII^e siècle. En psychologie, il s'agit d'une émotion liée à d'autres émotions telle que l'empathie ou encore la compassion. Elle constitue une base au développement de la confiance. Pour la sympathie, A. Lalande (1991) signale qu'il s'agit d'un « *phénomène en vertu duquel un être reproduit, par influence ou par imitation, les modifications subies par un autre être* ». La sympathie suppose ici la conscience, mais c'est aussi un des facteurs qui pousse à construire la confiance. Dans son acception psychologique, il s'agit de communication intérieure entre deux êtres mis en rapport par des circonstances extérieures. A. Smith en fait l'opérateur des sentiments moraux, avant la bienveillance. Le *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale* la définit pourtant en association avec **la bienveillance**, comme « *l'acte de tendre vers ce qui, pour l'autre, est le bien, sans que ce bien coïncide nécessairement avec ce que l'acteur considère comme tel pour sa propre vie* » mais en lui donnant une dimension plus large. La bienveillance constitue une défense contre l'intérêt, assumant ainsi son inspiration théologique alors que la sympathie ne conduit pas nécessairement au bien. P. Tort (*Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution*, 1996) indique que ce terme désigne « *le sentiment altruiste de*

solidarité développé chez l'Homme vivant en société au cours de la phase d'accession à la civilisation ». Dans la perspective de l'éthique darwinienne, ce sentiment est vu comme un accident mais significatif des instincts sociaux servant de fondement au développement corrélatif de la rationalité et de l'éducation morale en en faisant une vertu dans les sociétés civilisées. Pour ce qui concerne la confiance, il est question de s'abandonner à la bienveillance des autres et donc aussi d'aveuglement, d'un abandon mais aussi d'un prêt car il peut aussi être question de retirer sa confiance.

La trahison est un élément destructeur de la relation de confiance. C'est l'accident qui arrive dans la relation.

La vertu est la propriété d'une chose considérée au regard des effets qu'elle produit. La vertu peut être l'expression d'un devoir moral. Elle peut être aussi d'ordre politique. Rappelons ici la distinction qui s'établit entre les vertus cardinales (prudence, courage, tempérance, justice) et les vertus théologiques (foi, espérance, charité). Et soulignons l'appartenance des vertus théologiques aux corrélats de la confiance. Dans l'*Encyclopedia Universalis*, B. Saint Girons souligne que la vertu se conçoit « *comme la simple manifestation d'une force en mouvement, la mise en oeuvre d'un pouvoir qui s'auto-suffit, l'opération qui correspond le mieux aux penchants et aux besoins d'un individu isolé* ». La vertu se situe donc aux confins de l'art de vivre et du fondement de représentations porteuses de sens. Ne peut-on même, au sujet de la vertu, parler de « mythe » tant les éloges se sont poursuivis entre leur prescription antique et les louanges qui s'ensuivirent au point que l'on a pu, avec les vertus bourgeoises, parler de carcan, de projet idéologique. La vertu prendra, dans la pensée philosophique moderne, les attributs de l'expression de la volonté morale et conduira à l'idée romantique de loi du cœur. Mais, pour ce qui nous concerne ici, l'inclination vertueuse est fondatrice de la confiance.

La vulnérabilité est une notion qui recouvre l'ensemble des conditions et des processus qui résultent de facteurs physiques, sociaux, économiques et environnementaux venant augmenter la sensibilité d'un individu ou d'un groupe à la fragilité de l'Autre. La vulnérabilité rassemble les pré-conditions qui vont se révéler au moment de leur occurrence. On parle de résilience pour qualifier les conditions qui permettent de l'affronter et d'en récupérer les effets. C'est aussi la vulnérabilité qui induit la sollicitude qui, avec la confiance permet de « faire société » (Boisseuil, 2015 ; Taillandier & Zeroulou, 2015). Il faut alors souligner combien la confiance va fonder un rapport social inégalitaire entre celui qui l'accorde et celui qui la reçoit (Mellini, 2015), cette asymétrie venant tester la tolérance envers l'Autre. C'est en cela que la confiance réduit la vulnérabilité tout en induisant la menace de la dépendance. C'est au regard de cette inégalité que la confiance relève *in fine* d'une morale de l'autorité (Vari,

2015) que l'on retrouve dans la relation « maître – disciple » (par exemple dans les parcours initiatiques religieux (Sassi, 2015) et plus largement dans les rapports de « domination – soumission ».

La notion de confiance en sciences de gestion

Comme essence de l'organisation, la confiance serait ce qui fait consensus autour de la réalité et, comme chez K. E. Weick (1979, 1995), ce qui « énonce ». *L'enactment* analyse l'action des agents organisationnels compte tenu de leurs processus de perception, de sélection et d'attribution de sens à l'environnement, processus qui opère de manière continue en coordination, d'où la référence à des règles et des rôles. Les agents organisationnels se réfèrent à des routines tant qu'ils le peuvent. Si ce n'est pas le cas, leur capacité à concevoir de nouveaux comportements est majeure d'où leur importance (l'*organizing*).

Dans l'organisation, à la confiance comme état (*trust*) correspond la confiance comme attitude (*confidence*). Et à l'organisation formelle, celle des structures organisationnelles, répondrait la dimension informelle de la confiance (Banaon, 2015). C'est aussi ce qui donne une dimension stratégique à la confiance.

La référence à la confiance est un élément central de la relation de service (Desprat, 2015), donnant sens aux éléments connexes que constituent la fidélité, la reconnaissance, le professionnalisme et le respect. Avec la relation de service dont on doit souligner la nécessité de la coprésence, pour le client, il s'agit de faire confiance et pour le prestataire de mettre en confiance. La disponibilité en est la manifestation première, ce qui permet de mettre en avant la dimension intrusive de la confiance (Perseil, 2015).

Peut-être en amont convient-il de rapidement examiner la conception très frustrée de la confiance en économie qui va même proposer la défiance et le calcul comme moteur de l'économie, comme le signale V. Hauch (2001), soulignant ainsi en creux l'importance de la dimension sociale de la confiance, et l'importance à accorder aux interactions et non pas seulement au strict échange économique au regard de la dimension personnelle. Par ailleurs, la confiance est aussi le plus souvent perçue comme un instrument d'efficacité permettant de se dispenser d'un appareillage de contrôle (cf. C. Handy, 1998).

En sciences de gestion, la confiance va jouer sur trois registres au regard d'une confiance interpersonnelle, d'une confiance organisationnelle et d'une confiance relationnelle, chacun de ces registres conduisant à jouer une partition à la fois différente mais articulée avec les autres.

Les logiques d'un modèle organisationnel en « confiance – coopération » tout comme celles d'un modèle organisationnel en « confiance – collaboration » vont osciller entre une perspective psychologue et une perspective relationnelle. La « confiance généralisée » repose en effet sur la croyance dans l'efficacité des instances de l'organisation et de la société. Elle relève du préjugé qui va conduire à faire confiance sans questionner l'Autre du fait de sa position hiérarchique, de son statut, de ses rôles, de sa personne et de tous les autres éléments des primodialismes (âge, genre, race, religion, mœurs). La confiance se trouve alors à la fois « produite par » et « constitutive de » l'organisation, le second aspect conduisant à l'idée qu'il est possible de créer et de gérer la confiance. Avec la loyauté, la confiance contribue à la délimitation de l'organisation. Elle peut aussi être considérée comme fondatrice de formes organisationnelles par référence, par exemple, aux communautés de pratique. La confiance fonde en effet les pratiques par une double interaction entre agents organisationnels et entre les agents organisationnels et les éléments structurels de l'organisation (y compris les artefacts que sont, par exemple, les outils de gestion). L'interaction construit la confiance de manière incrémentale en fonction du nombre et de la variété des contacts là où la croyance inhérente à la « confiance généralisée » se contente du contact. Il y a donc de l'ambivalence dans la confiance, ambivalence dans ce qui mêle confiance en soi et confiance dans les autres (perspective psychologue et perspective relationnelle). De façon plus générale, la réputation (individuelle et organisationnelle) constitue donc un produit de la confiance. La perspective psychologue domine dans les développements actuels des sciences de gestion. R. C. Mayer & J. H. Davis & F. D. Schoorman (1995) mentionnent ainsi les trois dimensions nécessaires à la construction organisationnelle de la confiance : la compétence nécessaire, la bienveillance et l'intégrité.

La confiance agit sur la base de tensions relationnelles, tensions dont elle tire son ambivalence comme :

- arrière-plan et avant-plan de la relation, donc comme pré-condition et post-condition du fonctionnement organisationnel, comme minimum moral et comme morale produite (la réputation),
- instauratrice de la constellation de ce que l'on appelle aujourd'hui les « parties prenantes » dans une perspective managériale-centrée (perspective intra-organisationnelle) ou, de façon plus large, de l'alliance (perspective inter-organisationnelle), avec, par exemple, les communautés de pratique et, plus généralement, les réticulations inter-organisationnelles,

En cela, la confiance est un attracteur, c'est-à-dire qu'il s'agit d'une notion à la fois attrayante et constitutive de l'attention portée par soi sur les autres tout comme des autres vers soi.

Deux logiques semblent émerger de ce corpus quelque peu foisonnant et dans lequel des définitions qui semblent *a priori* différentes finissent par être en fait assez semblables :

- la construction de la confiance par référence principale à un système socio-technique (qui en assure la matérialisation),
- la construction de la confiance à partir des personnes.

M. Capet (1998) offre une analyse formelle du concept de confiance afin d'en proposer une mise en perspective dans le thème de la confiance des salariés dans le patron. Il fait ainsi état de la confiance comme sentiment d'espérance opposé à la méfiance (ne pas se fier) ou à la défiance (crainte d'être trompé). La confiance se distingue aussi de la vérité (conformité entre une idée et un objet) là où la confiance est une espérance (rationnelle ou non) en une personne ou une chose. Ainsi naît l'ambiguïté de la référence à la confiance dans l'organisation qui, au fur et à mesure de l'économisation de la pensée organisationnelle, a servi de contrepoids à une lecture trop économique de l'échange pour lui donner en quelque sorte une consistance organisationnelle. Les figures de la confiance apparaissent en contrepartie de la transaction quand il n'est plus devenu politiquement correct de parler de l'organisation dans les termes de la hiérarchie. La confiance redonne en quelque sorte sans le dire un contenu hiérarchique à la transaction. J.-C. Usunier (2000) note ainsi le contenu de la confiance en termes d'espérance : « *nous retrouvons là la différence entre confiance en tant que réalité subjective (croyance, attente du respect de normes communes) et en tant que phénomène objectif (se rendre volontairement vulnérable)* ». La confiance suppose donc l'engagement de la personne qui fait confiance, une évaluation rationnelle des risques et se distingue ainsi de la foi (dans le sens « avoir foi en ») qui n'évoque qu'une simple impression de danger.

G. Charreaux (1998) mentionne aussi F. Fukuyama et sa définition de la confiance : « *la confiance représente les attentes qui se constituent, à l'intérieur d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté* » et associe cette notion à celle de capital social et de sociabilité organique (capacité à coopérer). G. Charreaux va faire de la confiance un mécanisme particulier de régulation des transactions entre l'organisation et les parties prenantes, émergeant de façon endogène de la gouvernance elle-même. Mais il pose de façon tautologique les relations entre la confiance et la gouvernance en soulignant la fonction d'ouverture de l'espace discrétionnaire des dirigeants qui est liée à la confiance. De façon tout aussi générale, il en fait une valeur partenariale à l'instar des valeurs économiques, évaluable en termes de gains et de coûts (cf. parties prenantes).

M. Marchesnay (1998) signale combien « la « confiance », telle qu'elle est conçue, représentée, perçue, exploitée, « actée », doit être à chaque fois définie en fonction de la logique d'action et d'intention de l'entrepreneur, dont la diversité aura été ramenée à quelques idéal-type » : la confiance comme foi (gnostique) ou comme fidélité (agnostique), la confiance comme certitude scientifique et technique ou comme substitut de la certitude dans une situation de doute (il faut alors d'autant plus avoir confiance ...), la confiance du fait de la conformité aux conventions, la confiance en l'opportunisme individuel du fait du recours à la ruse.

Dans la même perspective, J. Allouche & B. Amman (1998) évoquent le rôle de la confiance comme facteur explicatif de la performance des entreprises familiales.

R. Teller (1998) souligne l'importance de la confiance comme présupposé du modèle comptable et ingrédient de son jeu social, en particulier dans la fonction de fourniture d'information aux acteurs des marchés financiers. Le thème connaît d'ailleurs une actualité majeure depuis la faillite d'Enron. Il souligne ainsi que la réglementation comptable vise à répondre aux besoins de confiance des utilisateurs. La confiance interfère avec la réalité des transactions comptables pour ce qui concerne la fiabilité de leur retranscription (avec le principe de l'image fidèle, par exemple). Dans la mesure où la dématérialisation sape le fondement patrimonial du modèle comptable (avec le poids croissant des « immatériels »), et que la représentation comptable s'accommode mal du flou des frontières de l'organisation, la créativité comptable s'est développée face à la nécessité de comptabiliser des éléments nouveaux liés, par exemple, à la spéculation à terme, aux marques, etc. La confiance dans la solidité du modèle comptable s'est trouvée en question.

M. Filser (1998) remarque la place tardive et limitée accordée à la notion de confiance dans les modèles expliquant les comportements d'achat et de consommation.

J.-L. Peaucelle (1998) raisonne à l'inverse, à partir de la méfiance, sur le cas de l'informatique.

L. G. Zucker (1986) propose trois types de production de la confiance : sur le processus (importance du passé, des habitudes), sur les caractéristiques de la personne, sur le jeu social. La taille de l'organisation est importante dans la mesure où il plaide pour le dernier type, d'où la référence croissante au croisement « confiance organisationnelle – protocoles ». A ce titre, la confiance (invisible) est rendue visible au travers des modes de production de la confiance (cf. les répertoires, les référentiels, etc.). M. Sako (1992) propose de distinguer

entre la confiance contractuelle (fondée sur un standard éthique universel d'accomplissement de l'engagement pris), la confiance liée à l'exercice d'une compétence, la « confiance sympathique » qui consiste à aller au-delà du contenu du contrat.

Pour J.-M. Servet (1994), le lien de confiance s'appuie sur trois éléments : la foi, des éléments de validation et de preuve de la parole donnée, la mémoire. C'est ce qui le conduit à distinguer une confiance horizontale entre semblables qui, dans une dimension organisationnelle, dépend de l'information de la relation (d'où la possibilité de parler de niveau de confiance, de méfiance et de défiance) et une confiance verticale qui naît d'une relation hiérarchique avec une perspective ascendante et une perspective descendante qui ne sont pas symétriques.

F. Wacheux (1998) estime que la confiance « *est un mode de règlement des relations entre individus. Elle est d'un niveau supérieur au pouvoir. On ne peut donc comprendre le pouvoir qu'en le reliant à son médiateur principal : la confiance. Il s'analyse dans une perspective processuelle. Pour que deux individus se fassent confiance et entretiennent des relations, il faut du temps. Par contre, la perte de confiance est très rapide et souvent la conséquence d'un seul événement (un point de catastrophe)* ».

W. Bennis (1991) propose quatre attributs de la confiance : la constance - garder la même ligne de pensée et de fonctionnement, la cohérence - faire ce que l'on dit et avoir un comportement cohérent, la fiabilité - être prêt à soutenir ses collaborateurs quand il le faut, l'intégrité - respecter les engagements et les promesses faites.

J. D. Lewis & A. Weigert (1985) proposent de retenir trois dimensions de la confiance : la manifestation de la confiance comme processus cognitif collectif quand il n'y a plus besoin de preuves rationnelles pour fonder la relation, la composante affective de la confiance comme véritable engagement émotionnel vis-à-vis de tous ceux qui participent à la relation, l'aspect comportemental qui fait que la signification pratique de la confiance réside dans l'action sociale qu'elle fonde en faisant comme si les actions futures incertaines des autres étaient certaines dans un univers de circonstances où la violation des règles qui y sont associées entraîneraient un dommage pour tous.

J. Dunn (1988) distingue entre la confiance comme passion humaine (l'attente confiante – *in confidence*) et la confiance comme modalité de l'action humaine résultant donc d'un choix aux caractéristiques rationnelles pour manœuvrer l'espace discrétionnaires des autres (*trust*).

J. Estades (1996) identifie trois logiques fondatrices de la confiance contractuelle : la logique de proximité où domine la confiance interpersonnelle, la logique de club où la confiance résulte d'une perspective identitaire, la logique marchande où visibilité économique et réputation sont importantes.

O. E. Williamson (1993) met en perspective six attributs de la confiance dans le projet de fonder la transaction face au postulat supposé de l'opportunisme des acteurs : la confiance sociétale de nature culturelle, la confiance politique de nature institutionnelle et légitimante, la confiance issue des règlements au regard de la légitimité des institutions qui exercent cette responsabilité, la confiance professionnelle au regard des rôles, diplômes, codes d'éthique, obligations fiduciaires et professionnelles, la confiance issue des réseaux sociaux où comptent la réputation, les règles de l'échange et de la sanction, la confiance organisationnelle résultant de son « informel ».

F. Bidault & J.C. Jarillo (1995) distinguent la confiance morale (de premier rang) « *nécessaire à des relations harmonieuses entre agent engagés dans des transactions économiques* » et fondée sur le principe d'équité de la confiance technique issue « *de l'anticipation que l'autre partie a les compétences requises pour exercer les tâches spécifiques à la transaction convenue* », les deux aspects étant complémentaires. F. Alvarez (2001) distingue cinq dimensions de la confiance institutionnelle : 1° la confiance institutionnelle (liée à l'organisation), 2° la confiance dans les règles, les procédures, dans le système formel, 3° la confiance dans la réputation de l'individu, 4° la confiance dans les compétences de l'individu, 5° la confiance dans les intentions de l'individu. Ces éléments ont un impact sur la dimension formelle de façon impersonnelle (dimensions 1 et 2), personnelle (dimension 3, 4 et 5) ou sur la dimension informelle de façon impersonnelle (dimensions 3), personnelle (dimension 5). Elle milite également pour le fait que la confiance limite et réduise les risques organisationnels, facilitent l'échange d'information et l'autocontrôle par la mise en exergue d'un principe communautaire. Les réseaux (de personnes, d'informations) sont constitutifs de relations de confiance.

C. Dejoux (2001) construit une thèse qui s'appuie à la fois sur le concept de compétence et celui de confiance en soulignant qu'ils constituent une source de stabilité et de pérennité pour l'entreprise. C'est cette manière de poser les choses qui conduit à distinguer la confiance personnelle de la confiance organisationnelle dont la liaison s'établit avec les tout aussi évanescents « valeurs » (que l'on retrouve avec des concepts tels que l'idéologie, la culture, etc.), le concept de consensus moral (une tautologie dans le fondement du concept de confiance ?). Mais ce recours à des fondements « infondables » ne serait-il pas tout simplement le signe de la primauté du jugement de valeur sur le jugement d'existence, primauté qui va bien évidemment confronter toute

tentative de mesure (... et de gestion) de la confiance à d'inextricables difficultés.

Mais la confiance tresse des liens solides avec la notion d'identité. J.-C. Usunier invite aux corrélats en distinguant ceux qui fondent une orientation vers l'autre (altruisme, loyauté, réciprocité, réputation, connivence) de ceux liés à un engagement dans l'action (dépendance, coopération, fiabilité, aversion au risque) qui le conduisent à dresser la liste des facteurs déterminants de la relation de confiance : prévisibilité, contrôlabilité, interdépendance.

J. Rotter (1980) la définit comme « *le degré général de vérité que nous accordons à un mot, une promesse ou une déclaration verbale ou écrite d'une autre personne* ».

P de Rozario (2015) propose la typologie suivante :

- *Trust* : Ensemble d'attitudes mentales qui caractérisent l'esprit de l'agent X qui veut déléguer (*core trust*), et décide qu'un autre agent Y fasse l'action (*reliance trust*) (C. Castelfranchi & R. Falcone, 2000). Attente positive relative à l'intention et aux compétences d'un autre menant à se fier à lui/elle dans une situation à risque (T. K. Das & B. S. Teng, 1998).
- *Global trust* : Évaluation d'un individu Y à qui un agent X veut déléguer et des conditions environnementales.
- *Confidence* : Certitude que le partenaire coopérera de manière satisfaisante, sentiment de sécurité par rapport au comportement du partenaire créé par la complémentarité entre la confiance (*trust*) accordée au partenaire et le contrôle exercé sur celui.
- Confiance – espoir : Croyance dans le bon état d'esprit et les compétences d'autrui pour réaliser une action dans une situation comportant un risque non maîtrisé.
- Confiance – assurance : Certitude que les objectifs seront atteints grâce à la combinaison de : 1/ la croyance qu'autrui a l'intention de réaliser l'action, qu'il a les compétences pour le faire et qu'il fera effectivement ce qu'il faut pour y parvenir ; 2/ des moyens de prendre en compte les facteurs de risques liés aux individus et aux conditions externes.

F. Bornarel (2007) relie, dans une matrice « 2 x 2 », « contexte de confiance » et « conception du comportement » :

	Contexte jugé défavorable à la confiance	Contexte jugé favorable à la confiance
Vision négative du comportement	<p>Motivés par la satisfaction de l'intérêt personnel, Les individus se comportent en opportunistes. L'incertitude est maîtrisée par des mécanismes formels. D'autres ont pour fonction d'éviter toutes les expressions possibles d'opportunisme, notamment en supprimant les relations de dépendance.</p> <p>Confiance Impossible</p>	<p>Motivés par la satisfaction de l'intérêt personnel, Les individus s'investissent malgré tout Dans des relations de confiance. Elles sont mobilisées pour surmonter l'incertitude. Leur maintien est conditionné par les par les avantages de la dépendance mutuelle, celle-ci réduisant la tentation à s'investir dans l'opportunisme.</p> <p>Confiance paradoxale</p>
Vision positive du Comportement	<p>Motivés par le respect de leur engagement, Les individus se comportent honnêtement voire font preuve de bonne volonté et agissent pour satisfaire les intérêts d'autrui. Les mécanismes formels sont le meilleur moyen de maîtriser l'incertitude. L'organisation fait confiance aux individus pour qu'ils ne se détournent pas de ces mécanismes.</p> <p>Confiance irréductible</p>	<p>Motivé par le respect de leur engagement, les individus se comportent honnêtement voire font preuve de bonne volonté et agissent pour satisfaire les intérêts du collectif, de la communauté. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude et favorisée par l'implication. Elle est conditionnée par la dépendance de l'individu à l'égard de la communauté.</p> <p>Confiance idéale</p>

F. Pruvost (2001) part du constat de la remise en cause des frontières de l'organisation et la place plus centrale accordée à l'individu pour justifier l'importance accordée aujourd'hui à la confiance en sciences de gestion et il distingue ainsi :

- l'approche économique de la confiance qui intervient comme variable dans les théories économiques quand le risque est peu élevé et l'espérance de gain forte et se résume à un des ingrédients de la logique calculatoire,
- l'approche sociologique de la confiance qui, après avoir accordé un statut implicite à la confiance (par exemple chez E. Durkheim et M. Mauss) tend à lui accorder aujourd'hui un statut explicite comme dans la théorie des conventions où elle apparaît clairement dans les fondements de l'action collective,
- l'approche psychologique de la confiance qui la fait intervenir dans les interactions individuelles,
- l'approche psychanalytique de la confiance qui la conçoit comme une attitude entre l'agent et son environnement.

Il en propose une définition large dans la perspective de la réduction de l'incertitude dans les relations avec les personnes et/ou l'environnement : « *La confiance est le fait de reconnaître, consciemment ou non, à une personne, une entité ou un environnement, une certaine cohérence et une évolution favorable (proche de ses attentes), réduisant ainsi l'incertitude mais rendant vulnérable dans son interaction avec cette personne, cette entité ou cet environnement* ». Il met également l'accent sur la multiplicité des formes et des définitions de la confiance et donc sur la difficulté de pouvoir véritablement « saisir » le concept. Il insiste ainsi sur le fait de ne pouvoir matérialiser la confiance qu'au travers des catégories de la représentation dans la mesure où elle s'exprime au travers d'interactions et au moyen d'un discours. La confiance est pratiquement inobservable. De plus, le phénomène épuise rapidement les explications causales du type « tel mode d'interaction » serait porteur de confiance et non tel autre, etc. Le poids de l'implicite y est considérable, accessible au yeux de cet auteur, au travers d'une démarche compréhensive qui n'hésite pas à se référer au concept d'idéologie. La confiance ne résulte pas d'un choix même si elle apparaît au travers d'interactions. C'est un processus d'interprétation rendu accessible au travers d'un discours.

Dans l'étude qu'il fait de la littérature redevable du champ des sciences de gestion, il mentionne trois articles de référence sur la question :

- R. C. Mayer & J. H. Davis & Schoorman (1995) publié dans la revue de l'*Academy of Management*,
- L. T. Hosmer (1995), publié dans la même revue, article très complet reprenant les différentes acceptions attribuées au concept de confiance dans le champ des sciences de gestion, bien sûr, mais aussi en économie et en philosophie,

- D. M. Rousseau & S. Sitkin & R. Burt & C. Camerer (1998) en introduction d'un numéro spécial toujours de la même revue, D. M. Rousseau (2014) en faisant un élément majeur de la construction d'un contrat psychologique (Kernani, 2015).

W. Akrouf (2004) fait le même constat de la diversité des définitions et il isole, pour sa part, quatre tendances :

- la première considère la confiance comme un trait de personnalité, une prédisposition générale à croire en autrui ;
- la deuxième l'appréhende comme une attente, croyance, perception ou encore présomption, qui se caractérise par une ambivalence puisqu'elle apparaît parfois comme uni-dimensionnelle et d'autres fois comme multi-dimensionnelle ;
- la troisième définit la confiance comme une intention de comportement et donc insiste sur la notion du risque afférant à la prise de décision de faire confiance ;
- la quatrième approche conceptualise la confiance, à la fois comme croyance et intention de comportement.

« Force est de constater qu'aucune de ces conceptualisations ne prend en compte les différentes composantes de la confiance de façon simultanée. Plus encore, la majorité des chercheurs confondent délibérément les dimensions de la confiance, les dimensions de la perception de la fiabilité et le comportement confiant. Quelques études ont néanmoins pu intégrer les différentes composantes en une définition générale de la confiance » (Akrouf, 2004).

La contribution de D. E. Zand (1972) présente un modèle conçu à l'origine pour expliquer la dynamique des interactions entre deux ou plusieurs individus et pouvant être utilisée pour décrire le processus de développement de la confiance en employant le concept de la transformation interne de la confiance (ou de la méfiance) affectant le comportement confiant (ou méfiant) à partir de plusieurs paramètres tels que l'information, le contrôle et l'influence. En prenant en compte l'interaction entre deux parties, D. E. Zand détermine plusieurs étapes dans le processus du développement de la confiance. Il considère que les intentions et les attentes auront une influence sur ses perceptions produisant un effet positif ou négatif sur son jugement. Ce dernier guidera son comportement. De cette manière, D. E. Zand identifie plusieurs types de confiance : les intentions et les attentes, les perceptions, le jugement et le comportement. Ces composantes ont été reprises et développées par la suite par d'autres chercheurs.

R. C. Mayer & J. C. Davis & F. D. Schoorman (1995) ont construit un modèle général de la confiance dans les relations intra-organisationnelles qui distingue la perception de la fiabilité de la confiance et de la prise de risque dans

la relation. Ces auteurs tiennent compte de l'existence de deux facteurs contribuant à l'explication de la confiance : les caractéristiques de celui qui accorde sa confiance *trustor* (propension à faire confiance) et les caractéristiques de celui qui est digne de confiance *trustee* (aptitude, bienveillance et intégrité), considérant ces trois caractéristiques du *trustee* non comme des facteurs de la perception de la fiabilité mais plutôt comme des dimensions de cette perception.

Dans une approche empirique sur la confiance (dans les relations d'alliances dans le secteur informatique), J. B. Smith & D. W. Barclay (1997) séparent deux composantes de la confiance : la confiance comme une attente cognitive ou un sentiment affectif et la confiance comme comportement de prise de risque ou de bonne volonté d'adopter ce comportement. La distinction entre ces deux formes (perception de la fiabilité et comportement confiant) permettant une meilleure compréhension du processus du développement de la confiance. Aussi, en considérant la confiance comme un concept multidimensionnel, ces auteurs ont pu identifier les différentes caractéristiques de la perception de la fiabilité et vérifier leurs relations avec les formes distinctes de comportement confiant. Ces auteurs distinguent ainsi quatre dimensions qui caractérisent la perception de la fiabilité : le caractère, le rôle de la compétence, le jugement et les intentions, motivations. Le comportement confiant est considéré comme étant l'ensemble des actions qui reflètent la bonne volonté d'accepter la vulnérabilité face à l'incertitude. Cinq actions ont été testées : l'investissement dans la relation, l'acceptation de l'influence, l'ouverture dans la communication, la réduction du contrôle et l'absence du comportement opportuniste.

Dans le prolongement de ces travaux, N. Guibert & H. Fenneteau (1997) ont apporté un éclairage significatif à la compréhension de la triple composante de la confiance en établissant une distinction explicite entre la fiabilité perçue, la confiance et le comportement confiant. W. Akrouf considère ainsi qu'il existe une différence essentielle entre les trois composantes de la confiance : les perceptions de la fiabilité, la confiance et le comportement confiant, l'acte d'accepter le risque.

Comme le soulignent R. Reitter & B. Ramanantsoa (2012), considérée d'un point de vue organisationnel, la confiance induit une conception nécessairement relationnelle.

La confiance vient fonder le recours dual à la coopération comme mode de relation donnant substance à l'organisation. C'est tout l'intérêt de l'association des deux notions mais c'est aussi toute son ambiguïté.

G. Van Wijk (2000) tente de donner à la confiance une dimension organisationnelle en reprenant les éléments analysés ci-dessus :

- la confiance comme facteur de prédictibilité,
- la confiance comme capital relationnel,
- la confiance comme mode d'osmose du contexte fonctionnaliste de l'organisation (l'organisation comme structure finalisée), de la représentation de l'organisation comme arène politique (et l'on revient alors à la confiance comme mode de dévolution du pouvoir sans contrepartie) et de la représentation de l'organisation comme le résultat d'une construction de la réalité (la confiance étant elle-même vue comme un processus).

La confiance est alors considérée comme le facteur nécessaire à la construction de collaborations « ouvertes », c'est-à-dire non finalisées.

Pour leur part, en traitant de l'enjeu de la confiance dans les services relationnels, B. Eme & J.-L. Laville (2000) rappellent, à la suite d'A. Giddens, deux aspects de la confiance : la confiance en des systèmes experts et la confiance envers les personnes. La première acception joue ainsi un rôle important dans sa vocation à conférer une dimension organisationnelle d'ordre structurel à la confiance puisqu'elle vise des domaines techniques ou de savoir-faire professionnels concernant de vastes secteurs de notre univers matériel et social. Il s'établit en quelque sorte un jeu dialectique entre ces deux aspects de la confiance, la confiance dans les personnes venant pallier la vulnérabilité des systèmes socio-techniques et *vice versa*. Ils indiquent en particulier l'importance de « l'autrui absent » comme étant au cœur de cette dialogique. C'est la dimension socio-technique de la confiance qui, par extension, fonde la confiance dans le marché considéré alors comme étant dans la même logique du fait de la spécialisation inhérente aux échanges. L'univers du service hors marché vient corroborer cette posture dans une tension avec la relation marchande. C'est aussi la dimension organisationnelle qui conduit aux techniques de production de la confiance et finalement à la problématique de la gestion du risque (de non confiance) à l'intérieur de l'organisation (perspective intra-organisationnelle) comme, par exemple, avec les pratiques de relève « volontaire » des consommations, la logique des labels, marques, qui viennent engager la dimension de réputation (perspective inter-organisationnelle de la confiance).

Ce foisonnement de tentatives de définition et de construction de typologies est représentatif de l'importance de la notion en sciences de gestion mais aussi de ses limites. Comme le souligne P. de Rozario (2015), « *les organisations ne savent pas forcément comment faire pour la mettre en œuvre* ».

Conclusion : La confiance comme perspective essentialiste dans une épistémologie des organisations

Avec la confiance, il n'est question ni de fonction, ni de substance mais d'essence de l'organisation.

La confiance est conçue comme une condition de réalisation de la coopération et / ou de la collaboration dans la mesure où elle dispense de se focaliser sur le contrôle des autres, un contrôle sur les résultats constituant un signe suffisant de son existence, le contrôle sur le processus pouvant se réduire à de la simple vigilance. Mais, à l'inverse, la confiance peut être vue comme une conséquence ou un sous-produit de la relation de coopération et / ou de la relation de collaboration. Cette circularité « confiance – coopération » ou « confiance – collaboration » doit être soulignée car c'est sans doute ce qui constitue une caractéristique majeure de la convocation de la notion de confiance en sciences de gestion avec la perspective relationnelle de la mise en liaison de « confiance – coopération » ou de « confiance – collaboration » conduisant à un modèle relationnel de l'organisation sur ces deux dimensions. Cette focalisation recouvre tout à la fois la dimension hiérarchique et la dimension transactionnelle de la relation d'où son fondement contractualiste. On peut alors en parler dans les termes du contrat psychologique (cf. D. M. Rousseau, 2014).

La confiance constitue une forme de volonté d'occultation ou de maîtrise du risque organisationnel qu'il s'agisse de risque de coordination, de risque d'opportunisme, de risque cognitif ou de risque de légitimité, inhérents aux représentations des agents organisationnels. La confiance est projet et expression d'honnêteté, de compétence reconnue et de manifestation du respect des règles. La confiance organisationnelle se bâtit alors en liaison avec l'équité, l'engagement dans l'exercice de la responsabilité confiée et l'expertise. La référence à partir de la confiance à un modèle organisationnel en « confiance – coopération » et / ou en « confiance – collaboration » ne va donc pas de soi, le passage de telle forme organisationnelle à un niveau de confiance et *vice versa* relevant de multiples médiations.

Mais il ne saurait être question de confiance organisationnelle sans se référer à l'« organisation digitale » pour laquelle M. Mercanti-Guérin (2015) parle d'émiettement de la confiance entre le web, l'entreprise, la marque, les algorithmes du *tracking*, émiettement conduisant à une défiance factuelle et une défiance fantasmée tout en rappelant les trois principales dimensions d'attitude en *marketing* : la crédibilité, l'intégrité et la bienveillance. Avec l'« organisation digitale », c'est bien de « clair-obscur » de la confiance dont il est question et à la confiance répond en gradation la défiance (qui implique la précaution) et la méfiance (qui résulte de la suspicion). Il y est question de traçabilité, de transparence.

Bibliographie

- Agulhon S. (2015), « Introduction », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Akrout W. (2004), « La nature et le rôle de la confiance dans la relation client/fournisseur en milieu industriel », 17^e Journées nationales de IAE, Lyon, 13-14 septembre.
- Allouche A. (2015), « La confiance épistémique pour interroger la confiance en sociologie de l'action collective », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Allouche J. & Amman B. (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, pp. 129-154.
- Alvarez F. (2001), *Le rôle de la confiance dans l'échange d'information – étude de relations de contrôle en milieu hospitalier*, Thèse de sciences de Gestion, Université de Paris IX Dauphine.
- Aubert S. (2015), « La confiance en droit de la famille », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Badiane A. (2015), « Divorce et confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Baier A. C. (1996), « article « confiance » », in *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*, Paris, PUF, pp. 283-288.
- Banaon C. (2015), « La confiance, entre formel et informel », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Barnard C. (1938), *The Functions of the Executive*, Harvard University Press
- Bennis W (1991), *Profession : Leader*, Paris, InterEditions.
- Bidault F. & Jarillo J.-C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », in F. Bidault & P.-Y. Gomez & G. Marion (Eds.), *Confiance, Entreprise et Société*, Paris, ESKA.
- Boisseuil A. (2015), « La confiance chez l'enfant en psychothérapie : paradoxes », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Bolle de Bal M. (1985), *La tentation communautaire – les paradoxes de la reliance et la contre-culture*, Editions de l'Université de Bruxelles.
- Bornarel F. (2007), « La confiance : un instrument d'analyse de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, n°175, pp. 95-109.
- Capet M. (1998), « La confiance des salariés dans le patron », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, pp. 155-167.
- Cartwright D. & Zander A. (1964), *Group Dynamic: Research and Theory*, Londres, Tavistock Institute.
- Charreaux G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, pp. 48-65.

- Castelfranchi C & Falcone R. (2000), « Trust and Control : A Dialectic Link », *Applied Artificial Intelligence*, vol. 14, n° 8, pp. 799-823.
- Damien R. (2000), « La confiance et ses crises philosophiques », in *La confiance en question*, R. Laufer & M. Orillard (Eds), Paris, L'Harmattan.
- Das T. K. & Teng B. S. (1998), « Between Trust and Control : Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, pp. 491-512.
- Daudé O. (2015), « Les conditions sociales de possibilité de l'inversion du cycle de production », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Dejoux C. (2001), *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Desprat D. (2015), « Incertitude et mise en confiance dans la relation de service. Le cas des salons de coiffure », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Dictionnaire du darwinisme et de l'évolution* (1996), Paris, PUF.
- Dunn J. (1988), « Trust and Political Agency », in *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations*, Gambetta D. (Ed.), New York, Basil Blackwell.
- Durkheim E. (1960), *De la division du travail social*, Paris, PUF (1° édition : 1893).
- Eme B. & Laville J.-L. (2000), « L'enjeu de la confiance dans les services relationnels » in *La confiance en question*, R. Laufer & M. Orillard (Eds.), Paris, L'Harmattan.
- Eneau J. (2015), « Formation d'adultes et dispositifs hybrides : faire confiance à distance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Estades J. (1996), « Confiance et contrôle dans le partenariat recherche – industrie », *Colloque pour le développement de la socio-économie*, Aix En Provence, 22-23 mars.
- Fayol H. (1971), *Administration industrielle et générale*, Paris, Dunod (1° édition : 1918).
- Filser M. (1998), « Confiance et comportement du consommateur », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, pp. 279-294.
- Fiol M. (1991), *La convergence des buts dans l'entreprise*, Thèse Université de Paris IX Dauphine.
- Follet M. P. (2002), *Diriger au-delà du conflit*, Paris, Village Mondial (textes des conférences des années 1930).
- Fukuyama F. (1994), *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, Free Press.
- Guibert N. & Fenneteau H. (1997), « Buyer-Seller Relationships : Towards a Dynamic Classification of Trust Antecedents », *13th IMP Group Conference Proceedings*, Lyon.
- Guiéry H. (2015), « Fiabilité et crédibilité d'une approche praxéologique de la confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

- Hammach M. A. (2015), « Confiance, RSE et implication organisationnelle », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Handy C. (1998), « Trust and the Virtual Corporation », *Harvard Business Review*, vol. 73, n° 3.
- Hauch V. (2001), « Choix rationnel ou construit social : comment concevoir la confiance », *Sciences de Gestion*, n° 30, octobre, pp. 157-176.
- Herrbach O. & K. Mignonnac & Siren B. (2004) « Identification ou implication organisationnelle ? Enjeux théoriques et de mesure pour la recherche en GRH », *Congrès AGRH*, pp.1-2.
- Hosmer L. T. (1995), « The Connecting Link between Organizational Theory and Trust », *The Academy of Management Review*, n° 2, vol. 20, April.
- Goudjil S. (2015), « La relation de confiance saisie par le prisme de l'interaction pénale d'abus de confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Giddens A. (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, L'Harmattan.
- Putnam R. & Leonardi R. & Nanetti R. (1992), *Making Democracy Work – Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press.
- Hirschman A. O. (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Editions ouvrières, collection « Economie humaine » (édition originale : *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, MASS., 1970).
- Katz D. & Kahn R. (1978), *The Social Psychology of Organizations*, New York, John Wiley & Sons.
- Kernani S. (2015), « Confiance organisationnelle et risques psychosociaux », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Lalande A. (1991), *Vocabulaire critique de la philosophie*, Paris, PUF.
- Landau M. (1979), « Redundancy, Rationality and the Problem of Duplication and Overlap », *Public Administration Review*, n° 39, pp. 148-156.
- LaPorte T. R. (2001), « Fiabilité et légitimité soutenable », in M. Bourrier (Ed), *Organiser la fiabilité*, Paris, L'Harmattan, pp. 71-106.
- Lawrence P. & Lorsch J. (1986), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisation.
- Le Lay (2015), « La santé au travail face au *New Public Management*. Où est la confiance ? », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Legrand C. (2015), « La défiance, quel impact sur l'organisation », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Leboyer O. (2015), « Le sentiment de confiance au sein de l'armée », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Lewis J. D. & Weigert A (1995), « Trust as a Social Reality », *Social Forces*, vol. 63, n°4, June.
- Louli J. (2015), « Les équilibristes : comment les travailleurs sociaux gèrent la confiance du public », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

- Luhman N. (1979), *Trust and Power*, New York, Wiley (édition originale : *Vertrauen*, 1968) ?
- Marzano M. (2012), *Eloge de la confiance*, Paris, Fayard, collection « Pluriel ».
- Maggi B. (1996), « La régulation des prémisses d'action du travail », in Cazamian P. & Hubbert F. & Noulain N. (Eds.), *Traité d'ergonomie*, Toulouse, Octares.
- Marchesnay M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Sciences de Gestion*, n° 7/8 – 1998, pp. 99-117.
- Martin M. (2015), « La confiance dans les relations professionnelles : un présupposé juridique malmené ? », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Mayer R. C. & Davis J. H. & Schoorman F. D. (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 709-734.
- Mellini L. (2015), « Cumul de vulnérabilités et dynamique de la confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Mercanti-Guérin M. (2015), « Numérique et défiance chez le consommateur – Proposition d'un agenda de recherche », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Meyer J. P. & Allen N. J. (1991), « A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment », *Human Resource Management Review*, vol. 1, n° 1, pp. 61-89.
- Meyer J. P. & Herscovitch L. (2001), « Commitment in the Workplace : Toward a General Model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n° 3, pp.299-326.
- Peaucelle J.-L. (1998), « Peut-on croire les informaticiens ou de la rationalité des anticipations concernant les technologies de l'information », *Sciences de Gestion*, n° 7/8, pp. 297-314.
- Pech Vargez J. L. (2003), *Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans la petite et moyenne entreprise – Le cas des hôtels familiaux au Yucatan*, Thèse HEC, Jouy en Josas.
- Perrow C. (1994), « The Limits of Safety : The Enhancement of a Theory of Accidents », *Journal of Contingencies and Crisis Management*, n°2, pp. 212-220.
- Perseil S. (2015), « La gestion de la confiance dans la relation assistante maternelle – parents employeurs », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Pesqueux Y. (2013), *Moment libéral et entreprise (la fin d'un dogme)* – www.boostzone-editions.fr, collection « essai ».
- Rawls J. (1987), *Théorie de la justice*, Paris, Seuil.
- Raserijaona R. (2015), « Redéfinir la confiance pour la TPE », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

- Reinet E. (2015), « L'ambivalence de la confiance au travail dans un environnement à risques : entre effets positifs et effets pervers », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Reitter R. & Ramanantsoa B. (2012), *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris, Economica.
- Rotter J. (1980), « Trust and Gullibility », *Psychology Today*, October, pp. 35-41.
- Rousseau D. M. & Sitkin S. & Burt R. & Camerer C. (1998), « Not so different after all : A Cross-discipline View of Trust », *The Academy of Management Review*.
- Rousseau D. M. & Rozario P. de & Jardat R. & Pesqueux Y. (2014), *Contrat psychologique et organisations – Comprendre les accords écrits et non écrits*, Paris, Pearson France (édition originale : D. M. Rousseau, *Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage, New York, 1995).
- Rozario P. de (2015), « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle – confiance comme principe organisationnel », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Sangkavongs S. (2015), « Confiance et diaspora », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Simmel G. (1999), *Sociologie, étude sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF (édition originale : *Soziologie*, 1908).
- Simon H. A. (1947), *Administrative Behavior*, New York, Macmillan.
- Uzan O. & Accard P. (2002), « Coordination, structuration, complexité. Essai de conceptualisation de la coordination managériale », *Sciences de Gestion*, n° 42, pp. 17-41.
- Sako M. (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge University Press.
- Sassi A. (2015), « Le soufisme universel de Hazrat Khan : Lumières sur les relations de confiance entre un mystique indien et ses disciples européens (1919 – 1927) », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Servet J.-M. (1994), « Paroles données : le lien de confiance », in *A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux*, *Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, 2° semestre.
- Smith A. (2011), *Théorie des sentiments moraux*, 1759 (trad. M. Biziou & C. Gautier & J.-F. Pradeau, Paris, PUF, collection « Quadrige »).
- Smith J. B. & Barclay D. W. (1997), « The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, January, pp. 3-21.
- Taillandier A.-C. & Z. Zeroulou Z. (2015), « Rôle de la confiance dans une autonomie sécurisée de parents de jeunes trisomiques pour l'accès à une place dans la société », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.

- Taylor F. W. (1971), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod (1^o édition : 1923).
- Teller R. (1998), « Confiance et modèle comptable », *Sciences de gestion*, n^o 7/8, pp. 263-276.
- Thévenet M. & Vachette J.-L. (1992), *Culture et comportements* », Paris, Vuibert, collection « Ressources Humaines ».
- Usunier J.-C. (Ed.) (2000), *Confiance et performance*, Paris, Vuibert, collection FNEGE.
- Van Wijk G. (2000), « Confiance et structure », in *La confiance en question*, R. Laufer & M. Orillard (Eds.), Paris, L'Harmattan.
- Vari J. (2015), « Confiance et temporalité », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Véchambre V. (2015), « De la confiance en ligne à l'interaction hors ligne – une analyse des mécanismes dérivatifs et fondamentaux de la confiance », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Wacheux F. (1998), « Les situations de gestion stratégique et le contexte organisationnel de l'action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n^o 26-27, mai-juin.
- Weick K. E. (1987), « Organizational Culture as a Source of High Reliability », *California Management Review*, n^o 29, 1987, pp. 112-127.
- Weick K. E. (1979), *The Social Psychology of Organizing*, New York, McGraw Hill – (1995) *Sensemaking in Organizations*, New York, Sage.
- Wiener Y. (1982), « Commitment in Organizations : a Normative View », *Academy of Management Review*, vol. 7, n^o 3, pp.418-428.
- Williamson O. E. (1993), « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics*, vol 36, April, pp. 453-486.
- Zand D. E. (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administration Science Quarterly*, pp. 229-239.
- Zibi L. (2015), « La place et l'usage de la confiance dans l'action collective », *Journée « La confiance en question »*, CNAM, 20 mars 2015.
- Zucker L. G. (1986), « Production of Trust : Institutional Sources of Economic Structures, 1840-1920 », in *Research in Organisational Behavior*, B.M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), vol. 8, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 53-111.