

La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation

Frédéric Bornarel

DANS **REVUE FRANÇAISE DE GESTION** 2007/6 n° 175 , PAGES 95 À 109
ÉDITIONS **JLE**

ISSN 0338-4551

ISBN 9782746219076

DOI 10.3166/rfg.175.95-110

Date de mise en ligne : 01/07/2007

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-95?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour JLE.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.



La **confiance** comme instrument d'analyse de l'**organisation**

Une typologie des formes de la confiance est proposée. Sa construction repose sur la discussion et le classement de nombreuses définitions de la confiance relevées dans la littérature. Confrontée à la lecture de plusieurs types organisationnels, cette typologie se révèle pertinente pour analyser leur fonctionnement. Posant un regard renouvelé sur les organisations, elle ouvre des voies de recherche inédites.

Depuis les années 1960, la confiance, sous sa forme interpersonnelle, retient l'attention de plusieurs chercheurs en psychologie (Deutsch, 1962 ; Rotter, 1967). Dans les années 1980, les études en sociologie centrent principalement l'analyse sur l'étude de sa forme institutionnelle (Zucker, 1986) et impersonnelle (Shapiro, 1987). Bien que présente depuis toujours dans l'organisation (Grey et Garsten, 2001) et malgré l'existence de travaux novateurs (exemple, l'article de Zand 1972) qui souligne l'efficacité des relations de confiance dans les projets par exemple), les recherches en gestion se consacrent réellement à son étude qu'au milieu des années 1990¹. Nourris par les réflexions de la psychologie et de la sociologie, en particulier celles concernant la définition du concept, les recherches privilégient des problématiques relatives au contrôle et à la coordination. Par exemple, sous l'impulsion des réflexions de Thorelli (1986) et de Bradach et Eccles (1989), elle sera envisagée comme une alternative crédible au marché et à la hiérarchie. Progressivement, et cela en dépit du foisonnement de travaux souvent

éparses et hétérogènes, il se dégage un consensus selon lequel la confiance est un mécanisme facilitant la mise en place de relations collaboratives adaptées à l'organisation contemporaine (Hosmer 1995). À la suite de la présentation d'une typologie des formes de la confiance construite autour d'une discussion de plusieurs définitions de la confiance souvent convoquées dans les recherches, nous la mobilisons pour lire le fonctionnement de plusieurs types organisationnels. Cette lecture plaide en faveur de l'utilité du concept pour décrypter tant les formes contemporaines d'organisation que les formes déjà connues.

I. – LES DIMENSIONS DE LA TYPOLOGIE

La typologie est construite en considérant que la décision d'accorder sa confiance est prise à la suite d'un jugement sur le comportement du destinataire de celle-ci et cela dans un contexte qui exerce une influence.

1. Confiance et comportements

Dans un premier temps, la vision négative du comportement est une hypothèse dominante. L'hypothèse selon laquelle l'homme agit en fonction d'intérêts jugés supérieurs aux siens, que la morale l'engage sur la voie de la solidarité (Durkheim 1897)² et, pour cette raison qu'il est digne de confiance (tant au regard de l'organisation que de ses membres), est longtemps négligée. Les recherches se focalisent, voire

s'enferment, sur la compréhension des processus de rationalisation au détriment des formes de la confiance; celles-ci étant vues comme appartenant à un registre prérationnel de l'activité sociale et une notion peu opératoire (Thuderoz, 1999, p. 2)³.

La vision négative du comportement

L'approche économique classique, sous l'influence des réflexions de Smith (1776), considère l'homme au travail comme régi par l'égoïsme. Par la suite, Taylor (1902) le définit comme paresseux, incapable de résister à l'appel de la flânerie. Si ces approches partagent un point de vue négatif de l'homme au travail, elles sont également complémentaires. Deux grands types de comportements négatifs sont distingués: les comportements associés à la captation des ressources de l'organisation et ceux liés à la recherche du moindre effort. Fortes de leur succès, en particulier dans les champs de l'économie et de la gestion, ces approches se raffinent progressivement, le flâneur se transforme en « tir au flanc », en « passager clandestin »... Avec Williamson (1975), le comportement au travail est, potentiellement présumé, motivé par de mauvaises intentions mais, en plus, l'homme est subtil. En concordance avec l'analyse stratégique où les acteurs ne peuvent résister à la tentation de « battre le système » (Crozier et Friedberg, 1977), Williamson suppose que les individus disposent d'une marge de liberté et l'utilisent pour atteindre des

2. « Est moral, peut-on dire, tout ce qui est source de solidarité, tout ce qui force l'homme à compter avec autrui, à régler ses mouvements sur autre chose que les impulsions de son égoïsme, et la moralité est d'autant plus solide

objectifs personnels⁴. Qualifié d'opportuniste, l'homme est agi par « la recherche de l'intérêt propre, à tout effort calculé pour tromper, désinformer, déguiser, omettre, choquer ou induire en erreur un autre agent » (Joffre; 1999, p. 152). Même lorsque ses actions semblent désintéressées, il s'agit d'une illusion, elles sont toujours calculées. Seule dans la sphère privée, son comportement est susceptible d'être désintéressé (Williamson 1993)⁵. Dans une telle approche, les liens de coopération sont « mâtinés d'opportunisme individualiste »⁶ et la coopération ne peut que difficilement s'envisager sous l'angle d'une relation pacifique. De plus, en rejetant le concept de confiance, cette approche a également pour conséquence de valoriser son corollaire : la défiance. L'investissement dans des structures de protection pour éviter l'opportunisme est traduit comme un signe de méfiance par les contrôlés et potentiellement générateur de tensions conflictuelles (Ghoshal et Moran, 1996). Durant plusieurs décennies, les pratiques managériales sont contraintes par ce présupposé de défiance (Salaman, 1979). Les critiques adressées à l'encontre d'une approche caricaturale de l'égoïsme (Akerlof, 1983) n'auront qu'un écho tardif. Si l'intérêt personnel, comme ingrédient des réseaux de socialisation a un poids très variable selon les époques

(Orléan, 1994), celui-ci aura une place prépondérante, voire exclusive, dans l'analyse des relations de coopération, jusqu'à récemment.

La vision positive du comportement

Selon Durkheim, les individus sont davantage enclins à satisfaire leurs engagements, parfois même au détriment de leurs intérêts personnels. La coopération crée des devoirs non voulus que la force morale contraint à honorer. La plupart des travaux analysant la confiance, intègre la dimension morale dans leur définition (Hosmer, 1995). De plus ils reprennent l'hypothèse selon laquelle la personne à qui est accordée la confiance agit de façon favorable en fonction des intérêts d'autrui. La force de la morale est particulièrement illustrée par le terme « devoir » présent dans la définition d'Hosmer et celui de « certitude » dans celle de Granovetter (voir encadré ci-après). Les comportements ne sont plus présumés opportunistes mais honnêtes. Le respect de la parole donnée devient la manifestation de cet engagement, comme cela transparaît dans les définitions souvent citées en psychologie à travers les travaux de Rotter (1980) et de Cook et Wall (1980) mais également celles souvent reprises en gestion à travers l'article McAllister (1995).

4. Les acteurs sont opportunistes au sens où l'entend Williamson. Baudry (1999, p. 54) citant Crozier et Friedberg (1977, p. 91) souligne : « Le comportement de l'acteur pourra et devra s'analyser comme l'expression d'une stratégie rationnelle visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroître ses "gains", à travers sa participation à l'organisation ».

5. Au niveau des relations interpersonnelles, Williamson (1993) distingue deux types de confiance. *La confiance calculée* : les relations de confiance sont des relations calculées lorsque les personnes sont dans le contexte d'une

DÉFINITIONS DE LA CONFIANCE⁷

1. Définitions soulignant la dimension morale, puis optimiste et honnête

La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique (Hosmer, 1995).

La certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement (Granovetter, 2002).

Attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe (Rotter, 1980).

Volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions (Cook et Wall, 1980).

Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne (McAllister, 1995).

2. Définitions soulignant le rôle de l'incertitude

Action qui augmente la vulnérabilité d'un individu face à un autre individu (Deutsch, 1962)

Volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie (Kee et Knox, 1970).

Volonté d'un individu d'augmenter sa vulnérabilité face aux actions d'un autre individu dont le comportement ne peut être contrôlé (Zand, 1972).

Volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie (Mayer *et al.*, 1995).

Présomption que, en situation d'incertitude, l'autre partie va, y compris face à des circonstances imprévues, agir en fonction des règles que nous trouvons acceptables (Bidault et Jarillo, 1995).

Condition d'une personne, d'un groupe ou d'une institution à un moment et en un lieu donné, fondé sur des éléments affectifs, intuitifs ou sur un ensemble d'informations et de croyances, de préjugés et par des processus d'apprentissage face à un objet, un mécanisme, un animal, un environnement physique, un individu, un groupe de personnes ou une organisation de toute nature, et dont la connaissance permet d'anticiper avec un degré plus ou moins élevé d'incertitude leur devenir ou leur réaction ou comportement dans telle ou telle situation. (Bernoux et Servet, 1997).

3. Définitions soulignant le rôle de l'opportunisme

Attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne vas pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et l'incertitude à propos des résultats sur le long terme (Bradach et Eccles, 1989).

Type d'attente allégeant la peur liée au fait qu'un partenaire d'échange puisse agir de manière opportuniste (Gulati, 1995).

La volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme (Williams, 2001).

La confiance peut être définie comme une croyance individuelle ou une croyance commune parmi un groupe d'individus qu'un autre individu ou groupe

a) fait des efforts de bonne foi pour se conduire en accord avec des engagements explicites ou implicites,

b) est honnête quelles que soient les négociations qui ont précédé de telles implications,

c) et ne tire pas d'avantages excessifs des autres mêmes lorsque l'opportunisme est possible (Bromiley et Cummings, 1996).

Lorsque l'enjeu de la relation est des plus significatif, l'honnêteté peut alors laisser place à la notion d'intégrité. Il est fait référence à un ensemble de valeurs et principes qui conditionnent fortement le comportement (Mayer *et al.*, 1995). Par exemple, Ring et Van de Ven (1994) proposent de définir la confiance comme « Foi dans l'intégrité morale ou la bienveillance des autres ». Si de nombreuses définitions de la confiance soulignent le rôle essentiel de l'honnêteté, la bonne volonté est également une dimension souvent reprise. Elle traduit un effort délibérément consenti pour préserver la relation. Contrairement à l'honnêteté, la bonne volonté est un attribut ambigu, il est davantage discuté que l'honnêteté. La bonne volonté sous-entend l'idée d'entraide et de solidarité. Les partenaires se témoignent un souci réciproque, ils n'hésitent pas à faire de leur mieux (Mayer *et al.*, 1995), à

reusement engageant, voire contraignant de la confiance, se révèle.

2. Confiance et contextes

Une situation d'incertitude, dans laquelle les mécanismes traditionnels ont un intérêt limité pour assurer la coordination des activités, facilite l'émergence de la confiance. Elle est une solution au problème de l'incertitude, notamment par sa capacité à soutenir des relations d'interdépendance élevées. Cependant, la confiance ne doit pas être aveugle. Les mécanismes formels restent un moyen de se préserver de nombreux comportements opportunistes.

Confiance et incertitude

Pour de nombreux auteurs et, surtout les premières recherches académiques, l'incertitude est le déterminant principal de la confiance dans l'échange. Agir dans un contexte incertain suppose qu'un individu

un autre (Deutsch, 1962 ; Kee et Knox, 1970 ; Zand, 1972 ; Mayer *et al.*, 1995 ; Bidault et Jarillo, 1995 ; Bernoux et Servet, 1997 ; cf. encadré).

Initialement, l'engagement dans la confiance est une décision volontaire, il est entendu qu'il n'est guère possible de contraindre formellement un individu à s'investir dans la confiance⁸. Délibérément, l'individu augmente sa vulnérabilité vis-à-vis d'un autre (Deutsch, 1962). Il a conscience qu'il prend un risque (Johnson-George et Swap, 1982 ; Lewicki et Bunker, 1996)⁹ puisqu'il est dans l'incapacité de contrôler le destinataire de la confiance (Kee et Knox, 1970 ; Zand, 1972 ; Mayer *et al.*, 1995) ou, du moins, que ce contrôle est particulièrement difficile à opérer car reposant sur une connaissance partielle (Bernoux et Servet, 1997) ou des présomptions (Bidault et Jarillo, 1995) concernant son comportement futur. L'engagement initial dans la confiance est susceptible d'être facilité lorsque l'un des membres de la relation dispose d'un pouvoir d'influence (Zand, 1972). Par exemple, le manager est le plus souvent à l'initiative de la relation de confiance (Whitener *et al.*, 1998). Durablement, l'engagement dans la confiance est solidifié par la construction d'une relation davantage personnalisée et efficace (Breton et Wintrobe, 1986) qui, le plus souvent, est soutenue par les effets positifs de la répétition des échanges, l'ouverture à une meilleure compréhension du rôle et des attentes des partenaires notamment (Ring et Van de Ven, 1994).

Le niveau d'interdépendance influence la coopération. Dans les contextes où ce niveau

est élevé, la coordination des activités est principalement assurée par un haut niveau de confiance (Wicks *et al.*, 1998). Pour Thompson (1967), la défaillance des mécanismes traditionnels (règles et autorité), pour coordonner des activités de plus en plus interdépendantes, justifie de recourir à l'ajustement mutuel. L'efficacité de ce mécanisme dépend de la qualité des relations de confiance qui unit les acteurs de l'échange : plus le niveau d'interdépendance est élevé, plus la confiance a un rôle central pour soutenir les ajustements mutuels.

Confiance et opportunisme

Plusieurs recherches définissent la confiance en accordant à l'un de ses usages possibles : le comportement opportuniste, un rôle déterminant (Bradach et Eccles, 1989 ; Gulati 1995 ; Williams, 2001 ; cf. encadré). Cependant, la relation confiance - opportunisme est l'objet d'interprétations variées. Dans des recherches, celle de Barney et Hansen (1994) par exemple, l'apparition des relations de confiance n'est envisagée comme possible que lorsque le risque d'opportunisme est totalement écarté. L'apparition de la confiance est déterminée par un contexte dans lequel les destinataires de la confiance ne peuvent agir en opportunistes, dans lequel il n'y a pas de mise en situation de vulnérabilité. Dans les réseaux fermés, par exemple la communauté des diamantaires décrite par Coleman (1988), l'opportunisme est susceptible d'être l'objet d'une sanction si forte que la confiance s'impose, qu'il est irrationnel de ne pas être digne de confiance. L'approche est parfois moins tranchée. L'ap-

⁸ Cette approche est l'héritier d'un concept issu de la littérature (Hansen, 1995).

parition de la confiance, mais également son évolution, sont susceptibles d'être canalisées. En évitant la collusion entre des personnes appartenant à la même catégorie professionnelle, la compétition apparaît comme un moyen de lutter contre l'opportunisme de groupe notamment en évitant la constitution de réseaux horizontaux de confiance au sein de la structure organisationnelle (Breton et Wintrobe, 1986). Dans un réseau d'entreprises, la compétition évite également l'inertie susceptible de germer à la suite du développement de relations de solidarité trop fortes (Uzzi, 1997). Pour d'autres auteurs, la présence conjointe de la confiance et de

l'opportunisme est possible. Pour Bromiley et Cummings (1996), les comportements opportunistes ne conduisent pas nécessairement à la destruction de la confiance s'ils sont modérés, si l'opportuniste n'en retire pas « un avantage excessif » (cf. encadré). À l'inverse, il arrive que la confiance pérennise les comportements opportunistes lorsqu'elle dispose « d'une capacité à absorber les comportements déviants » (Neuville, 1998, p. 88). En croisant les hypothèses concernant la vision du comportement et celles du contexte, quatre formes types de confiance sont identifiées dans le tableau suivant.

<p align="center">Tableau 1 LES FORMES DE LA CONFIANCE</p>		
	<p>Contexte jugé défavorable à la confiance</p>	<p>Contexte jugé favorable à la confiance</p>
<p>Vision négative du comportement</p>	<p>Motivé 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>Motivé par la satisfaction de l'intérêt personnel, les individus s'investissent malgré tout dans des relations de confiance¹⁰. Elles sont mobilisées pour surmonter l'incertitude. Leur maintien est conditionné par les avantages de la dépendance mutuelle, celle-ci réduisant la tentation à s'investir dans l'opportunisme.</p> <p>Confiance paradoxale</p>
<p>Vision positive du comportement</p>	<p>Motivé par le respect de ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves 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 ses engagements, les individus se comportent honnêtement, voire font preuves de bonne volonté, et agissent pour satisfaire les intérêts du collectif, de la communauté. La confiance est mobilisée pour surmonter l'incertitude et favorisée l'implication. Elle est conditionnée par la dépendance de l'individu à l'égard de la communauté.</p> <p>Confiance idéale</p>

JLE | Téléchargez sur <http://www.cairn.info> | ISBN 9782732171421

rée si elle est légitimée par des procédures équitables. Le maintien de l'obéissance, signe que la confiance de l'individu envers l'organisation ne faiblit pas, est préservé par le principe de justice procédurale (la règle s'applique pour tous et de manière égale). Sous ces conditions, les relations interpersonnelles entre le donneur d'ordre et l'exécutant n'ont pas lieu d'être. Préservés des décisions arbitraires des supérieurs, mais également de leurs collègues pour accomplir le travail, les individus n'ont à s'investir que dans une forme de confiance particulière : la confiance organisationnelle. En conséquence, la présence de relations interpersonnelles de confiance est susceptible de s'interpréter comme une preuve de défiance à l'égard du système. Malgré les critiques d'usage dont elles souffrent, les formes bureaucratiques sont également d'actualité. Plus précisément, il nous semble que l'étude approfondie de ces formes est une voie privilégiée pour étudier la relation entre la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle.

3. Organisations modernes et confiance paradoxale

Dans ces formes organisationnelles, la mobilisation des relations de confiance est valorisée même si les individus ne sont pas influencés par des motivations positives ou morales. Le jugement du comportement ne se révèle pas essentiel. L'individu s'économise, en grande partie, les efforts de démontrer à ses collègues et supérieurs que son comportement est celui d'une personne digne de confiance. Cependant, des prin-

que sa décision s'appuie sur un jugement rigoureux du comportement de la personne à qui il accorde sa confiance. Cette situation est propice à la présence de la confiance paradoxale. Dans une analyse webérienne et contemporaine, Courpasson (2000a ; 2000b) considère l'organisation moderne à la fois comme une structure de domination et de légitimité. L'une de ses déclinaisons, la forme projet, se caractérise par la présence de mécanismes de gouvernance plus centralisés. Tout comme la forme bureaucratique, la légitimité assure un rôle essentiel dans la centralisation et n'a de force que si le système est accepté par ses membres. Cependant, la domination est assurée par un renforcement de la légitimité de l'autorité grâce à des outils et des stratégies facilitant un contrôle peu coercitif en apparence. La recherche du pouvoir n'a pas pour fin de réduire la liberté mais de la canaliser. Ces principes de gestion sont particulièrement adaptés pour contrôler les élites. Logiquement en situation de pouvoir pour s'opposer à l'obéissance, en acceptant les règles de l'organisation comme leurs propres règles, les élites se placent, d'eux-mêmes, en situation de servitude. Moteur du développement professionnel, la réputation assure un rôle-clé dans la domination. Si l'autonomie des élites est nécessaire au bon fonctionnement, elle n'est légitime que si des résultats satisfaisants sont au rendez-vous. La direction n'accorde de l'autonomie qu'en contrepartie d'un engagement implicite sur l'efficacité à atteindre. Les erreurs étant rapidement visibles, les relations de solidarité entre les élites sont un moyen de les cacher. Cependant, ces rela-

dariser les individus, en particulier lorsqu'elle détermine la distribution des récompenses. La stratégie de domination repose donc sur un mélange subtil de coopération - compétition contraignant les élites à s'investir dans des relations de solidarité efficaces pour l'organisation et demeurant sous son contrôle. Dans ces formes organisationnelles, les relations interpersonnelles de confiance sont facilitées et canalisées. Facilitées, elles autorisent l'engagement des individus dans des relations d'interdépendance et une réalisation plus facile des objectifs. Canalisées, elles évitent le détournement de la confiance à des fins nuisibles pour l'organisation. En conséquence, même si le comportement est agi par des motivations égoïstes, finalement cela n'a que peu d'importance. Un individu sera jugé et signalé « digne de confiance » dès lors qu'il atteint ses résultats. Dans ces formes organisationnelles, des recherches sur l'éthique seraient bienvenues. Plus précisément, l'étude de la mise sous tension du comportement éthique dans des contextes où l'évaluation repose sur le résultat des actions et non sur le comportement des individus, semble une piste d'investigation prometteuse.

4. L'organisation clanique et la confiance idéale

Dans un contexte où l'évaluation des résultats (« outputs ») n'est guère précise et le degré d'interdépendance élevé, l'organisation clanique est, selon Ouchi (1980), le mode de régulation le plus adapté. Si, dans le clan, le contexte est de nature à favoriser les relations de confiance, le comportement

sont agis par des intérêts supérieurs aux leurs : ceux du clan. Ce contexte est favorable à la présence de la confiance idéale. Sa pérennité repose à la fois sur la présence de la confiance organisationnelle et de la confiance interpersonnelle (à l'égard de la direction). Concernant l'organisationnel, les membres agissent loyalement s'ils ont confiance dans la mission poursuivie par l'organisation. En conséquence, le clan est un mode de contrôle particulièrement efficace tant que les membres adhèrent à ses buts. La confiance organisationnelle est un support à la coordination des activités par des relations informelles. Par ces relations, les membres exercent également un contrôle en continu en s'assurant, au fil des échanges, que chacun respecte les valeurs du clan. Concernant l'interpersonnel, le comportement de la direction est étroitement lié à la confiance accordée par les membres du clan. Si elle tend à tirer un trop lourd profit de la situation, en soumettant les membres à un travail ingrat par exemple, elle s'expose au risque de détruire la confiance. Le clan, en tant que forme organisationnelle type, a pour particularité d'assurer son fonctionnement en combinant de manière harmonieuse la confiance organisationnelle et la confiance interpersonnelle. L'attachement, voire la dépendance affective, de l'individu à son clan limite les risques opportunistes et, surtout, le conduit à faire preuve de la meilleure volonté pour surmonter les problèmes rencontrés par le clan. Prolongeant la perspective présentée, des travaux s'interrogeant sur les limites de la confiance idéale ne seraient pas sans intérêts. Par exemple, l'étude du basculement

aidant à porter un regard renouvelé sur les organisations, la typologie a suscité des questionnements nombreux et ouvert des pistes de recherche intéressantes pour chaque forme organisationnelle. Cependant, nous pensons que les recherches concernant la confiance paradoxale sont les plus prometteuses. Susceptible d'être davantage présente dans les organisations modernes ou les organisations collégiales (étudiées par Lazega (1992)¹⁵ notamment), c'est-à-dire dans celles où les réseaux sociaux ont un rôle prépondérant dans la coordination, l'influence et l'accès

aux ressources notamment, la confiance paradoxale apporte un éclaircissement sur les mobiles de l'investissement des individus dans des relations interpersonnelles notamment, au regard de la dégradation du lien individu - organisation et, en conséquence plaide pour s'engager dans une perspective critique à l'égard du fonctionnement des réseaux sociaux. Pour autant, un regard critique à l'égard du concept de confiance est-il un pré-requis pour s'aventurer dans ce champ de recherches ?

BIBLIOGRAPHIE

- Akerlof G., "Loyalty Filters", *The American Economic Review*, vol. 73, n° 1, 1983, p. 54-63.
- Barney J., Hansen M., "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, vol. 15, 1994, p. 175-190.
- Baudry B., « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme. Une relecture des travaux de Williamson », *Revue économique*, vol. 50, n° 1, 1999, p. 45-69.
- Bernoux P., Servet J.M., *La construction sociale de la confiance*, Montchrestien, coll. « Finance et société », 1997.
- Bidault F., Jarillo J.-C., « La confiance dans les transactions économiques », *Confiance, entreprise et société. Mélanges en l'honneur de Roger Delay Termoz*, (dir.) Bidault F., Gomez PY. et Marion G., Eska, coll. « Essais », 1995.
- Bornarel F., *La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil*, Thèse de doctorat, université de Paris 12, Val-de-Marne, 2004.
- Bradach J., Eccles, "Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms", *Annual Review of Sociology*, vol. 15, 1989, p. 97-118.
- Breton A., Wintrobe R., "Organizational Structure and Productivity", *The American Economic Review*, vol. 76, n° 3, 1986, p. 530-538.
- Coleman J., "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Sociological Journal*, vol. 94, 1988, p. 95-120 (Supplement).

- Cook J., Wall T., "New work attitude measures of trust, organisational and personal need non-fulfilment", *Journal of Occupational Psychology*, n° 53, 1980, p. 39-52.
- Courpasson D., *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, Puf, 2000a.
- Courpasson D., "Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies", *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, 2000b, p. 141-161.
- Crozier M., Friedberg E., *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, coll. « Points », 1977.
- Deutsch M., "Trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, 1958, p. 265-299.
- Deutsch M., "Cooperation and trust: some theoretical notes", Marshall R. Jones (ed.), University of Nebraska Press, 1962, p. 275-319.
- Durkheim E., *De la division du travail social*, Quadrige - PUF, 1897.
- Ghoshal S., Moran P., "Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory", *Academy of Management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, p. 13-47.
- Granovetter M., « Préface » *La construction sociale de l'entreprise*, Huault (dir.), 2002, p. 9-14.
- Grey C., Garsten C., "Trust, Control and Post-bureaucracy", *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, 2001, p. 229-250.
- Gulati R.R., "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, 1995, p. 85-112.
- Hosmer L., "Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, 1995, p. 379-403.
- Jarvenpaa S., Leidner D., "Communication and Trust in Global Virtual Teams", *Organization Science*, vol. 10, n° 6, 1999, p. 791-815.
- Joffre P., « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XX^e siècle » *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI^e siècle*, Koenig G. (Coor.), Economica, 1999, p. 143-170.
- Johnson-Georges C., Swap W., "Measurement of specific interpersonal trust: construction and validation of a scale to assess trust in a specific other", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 43, 1982, p. 1306-1317.
- Kee H., Knox R., "Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 14, 1970, p. 357-366.
- Lazega E., « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale: les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, n° 33, 1992, p. 559-589.
- Lewicki R., Bunker B., "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Kramer R. et Tyler T. (coor.), 1996, p. 114-139.
- McAllister D., "Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, 1995, p. 24-59.
- Mayer R., Davis J., Schoorman D., "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, 1995, p. 709-734.

- Neuville J.-P., « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol. 39, n° 1, 1998, p. 71-103.
- Orléan A., « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du MAUSS*, n° 4, 2^e semestre, 1994, p. 17-36.
- Ouchi W., "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, 1980, p. 129-141.
- Ring P., Van de Ven A., "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, 1994, p. 90-118.
- Rotter J. B., "A new scale for the measurement of interpersonal trust", *Journal of Personality*, vol. 35, 1967, p. 651-665.
- Rotter J.B., "Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility", *American Psychologist*, vol. 35, 1980, p. 1-7.
- Salaman G., "The Determinants of Organizational Structure", *Work Organizations: Resistance and Control*, Salaman G. (édit.), Londres, 1979. Texte traduit en français: « Les déterminants de la structure organisationnelle », *L'analyse des organisations: une anthropologie sociologique*, Seguin F. et Chanlat J.F., Les composantes de l'organisation, tome 2, Gaëtan Morin éditeur, 1987.
- Shapiro S., "The social control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, vol. 93, n° 3, 1987.
- Smith A., *Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations*, Gallimard, 1776.
- Taylor W., « La direction des ateliers », 1907, *Organisation du travail et économie des entreprises*, textes présentés par Vatin F., Les Éditions d'Organisation, 1990.
- Thorelli "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, n° 1, 1986, p. 37-51.
- Thuderoz C., « Introduction générale: pourquoi interroger la notion de confiance? », *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Thuderoz C., Mangematin V. et Harrisson D. (dir.), Gaëtan Morin éditeur, 1999, p. 1-27.
- Thompson J., *Organizations in action*, New-York, Mc Graw-Hill, 1967.
- Uzzi B., "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, 1997, p. 35-67.
- Weber M., *Économie et société*, tome 1, Plon, coll. « Agora », 1922, p. 285-349.
- Wicks A., Berman S., Jones T., "The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications", *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, 1998, p. 99-116.
- Williams M., "In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust Development", *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, 2001, p. 377-396.
- Williamson O., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, New York, 1975.
- Williamson O., "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law & Economics*, vol. 12, 1969, p. 131-152.

- Whitener E., Brodt S., Korsgaard A., Werner J., "Managers as Initiators of Trust: an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior", *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, 1998, p. 513-530.
- Zand D., "Trust and Managerial Problem Solving", *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, 1972, p. 229-239.
- Zucker L., "Production of trust: institutional sources economic structure", *Research in Organisational Behavior*, vol. 8, 1986, p. 53-111.