HAL
open science

La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil.

Frederic Bornarel

To cite this version:

Frederic Bornarel. La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil.. Gestion et management. Université de Nanterre - Paris X, 2004. Français. NNT : . halshs-00007650

HAL Id: halshs-00007650

https://theses.hal.science/halshs-00007650

Submitted on 4 Jan 2006

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Université de Paris 12 Val de Marne

Institut de Recherche en Gestion

LA CONFIANCE COMME MODE DE CONTROLE SOCIAL
L'EXEMPLE DES CABINETS DE CONSEIL

THESE

Pour l'obtention du titre de

DOCTEUR ES SCIENCES DE GESTION

Frédéric BORNAREL

Décembre 2004

JURY

Directeur de thèse :	Isabelle HUAULT
	Professeur à l'Université de Panthéon Assas Paris 2
Rapporteurs :	José ALLOUCHE
	Professeur à l'IAE de Paris- Université de Paris 1 Panthéon Sorbonne
	Patrick JOFFRE
	Professeur à l'IAE de Caen
Suffragants :	Julienne BRABET
	Professeur à l'Université de Paris 12 Val de Marne
	Bernard RAMANANTSOA
	Directeur Général du groupe HEC

Remerciements

A mon directeur de thèse, Madame le Professeur Isabelle Huault, j'exprime ma gratitude.
Ce travail n'aurait pu voir le jour sans son précieux soutien. Sa grande disponibilité, ses nombreuses lectures attentives et ses commentaires stimulants, nous ont aidé à surmonter les périodes critiques et à achever notre travail de recherche. Je la remercie également de m'avoir encadré tout en m'accordant sa confiance, et de m'avoir laissé libre de conduire mes réflexions personnelles.

L'engagement dans ce travail de recherche est une décision surprenante, une décision non calculée qui revêt la nature d'un pari. Parfois, il suffit d'une seule rencontre stimulante pour voir ses projets professionnels redéfinis. Celle-ci eut lieu alors que j'étais étudiant dans la MSG dirigée par Monsieur le Professeur José Allouche. Elle m'ouvrit les portes d'un DEA et, incapable de résister au défaut de curiosité, celles de la thèse. Aujourd'hui, j'ai le plaisir de le remercier à la fois pour cette rencontre mais également pour avoir accepté d'être rapporteur.

Je remercie également Monsieur le Professeur Patrick Joffre d'avoir accepté d'être rapporteur sur mon travail, ainsi que Madame le Professeur Julienne Brabet et Monsieur le Directeur Général du groupe HEC Bernard Ramanantsoa de participer en tant que suffragants.

Enfin, l'occasion m'est également permise de témoigner ma reconnaissance aux différents chercheurs et professionnels qui, malgré un emploi du temps chargé, ont eu l'amabilité de me recevoir lors de la phase exploratoire de mon étude, en particulier : M. Berry, A. Bounfour, G. Forestier, O. Henry, G. Minguet, B. Ramanantsoa, P. Stern, J-M Thirion, F. Vermeulen et M. Villette.

« Sans la confiance des hommes les uns envers les autres la société tout entière se disloquerait. Rares, en effet, sont les relations uniquement fondées sur ce que chacun sait de façon démontrable de l'autre, et rares celles qui dureraient un tant soit peu, si la foi n'était pas aussi forte, et souvent même plus forte, que les preuves rationnelles ou même l'évidence ! ».

Simmel

« Les gens qui nous donnent leur pleine confiance croient par là avoir un droit sur la nôtre. C'est une erreur de raisonnement, des dons ne sauraient donner un droit »

Nietzsche

SOMMAIRE

INTRODUCTION 05

1ère Partie : **LA CONFIANCE : UN INSTRUMENT D'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT INTERNE DES ORGANISATIONS** 25

Chapitre 1. La confiance : un concept ambigu 26

Chapitre 2. La confiance : traits du comportements et contextes situationnels 75

Chapitre 3. Formes et niveaux de confiance 121

Chapitre 4. Confiance, coordination, structure 151

Synthèse de la revue de la littérature 204

2ème Partie : **L'EPREUVE DES FAITS** 206

Chapitre 1. Démarche méthodologique 207

Chapitre 2. **Cas A.** Un univers menaçant contraignant l'investissement dans des relations de confiance verticales 254

Chapitre 3. **Cas B.** Les valeurs : un mecanisme de coordination defavorable à l'apparition rapide des relations de confiance horizontales et verticales 314

Chapitre 4. **Cas C.** La confiance : un moyen de contraindre l'action en facilitant l'apparition de nouveaux modes de contrôle 377

Synthèse de l'analyse de cas et perspectives pour l'analyse comparée 431

Chapitre 5. **Analyse inter-cas.** La confiance : une relation contrainte renforçant le contrôle de la direction, l'opportunisme du management et facilitant l'obtention de gains de coordination. 436

CONCLUSION 486

BIBLIOGRAPHIE 506
TABLE DES MATIERES 523
LISTE DES TABLEAUX 530

ANNEXES 535

INTRODUCTION

Le thème de la confiance est l'objet d'un vif engouement en Sciences de Gestion et à l'origine d'une production considérable d'articles dans l'ensemble des domaines de la gestion : finance, marketing, ressources humaines, comme l'illustre le numéro spécial d'« Economies et Sociétés » paru en 1998.

Cet engouement autour de la question de la confiance nous a profondément interpellé, il a été l'élément déclencheur de notre engagement dans ce travail. En effet, notre première interrogation a été la suivante : pourquoi la question de la confiance est-elle désormais si vitale pour l'organisation ? Plus précisément, pourquoi cette question de la confiance apparaît-elle alors que les principaux grands courants de la théorie des organisations, notamment l'approche scientifique, bureaucratique et, dans une moindre mesure, celle des configurations organisationnelles, y accordent peu de considération ?

Cet intérêt pour le concept est, probablement, à relier aux changements de l'univers concurrentiel de la firme, notamment à partir des années 1980, période qui voit l'émergence d'un nouveau modèle d'organisation dans lequel la gestion des interfaces a un rôle prépondérant (Velz & Zarifian ; 1993). Les modèles traditionnels fondés sur un couplage de l'autorité et des procédures semblent de plus en plus inadaptés au contexte actuel. Les critiques, toujours plus étoffées, adressées aux principes de la planification collective témoignent de cette volonté de dépassement :
« *(...) les textes de management des années 1960 critiquent, explicitement ou implicitement, le capitalisme familial tandis que les textes des années 1990 ont pour principal repoussoir les grandes organisations hiérarchisées et planifiées* » (Boltanski et Chiapello ; 1999, p 103).

Il est intéressant de remarquer que les critiques adressées à l'encontre du capitalisme familial perdent en substance au regard des travaux actuels mettant en avant un « retour triomphal » de celui-ci (Allouche & Amann ; 1995), les entreprises familiales se distinguant par un contexte favorable à l'apparition de relations de confiance (Allouche & Aman ; 1998, 2002).

S'interrogeant sur le rôle de la confiance comme explication possible des performances des entreprises familiales, Allouche et Amann (1999) révèlent l'importance de la nature des liens existant entre les dirigeants de l'entreprise familiale et ses salariés. Les auteurs mettent en évidence le rôle clef de la convergence des intérêts grâce à l'établissement « d'un fort esprit de communauté » dont l'un des principaux avantages est de limiter à son maximum les risques d'opportunisme. Ainsi, les membres de la famille, par le partage des valeurs et croyances, « sont condamnés » à coordonner leurs actions en recourant à la confiance réciproque.

Il semble qu'à un certain niveau d'incertitude, l'effort de rationalisation trouve ses limites ou plutôt met à jour, de manière toujours plus prégnante, l'incapacité de la logique rationnelle à rationaliser suffisamment. La recherche d'un tout rationnel est alors une quête illusoire comme le souligne Mintzberg (1982) :
« *La vie est tout simplement trop complexe pour être complètement régulée. La standardisation doit être accompagnée d'ajustement mutuel, ne serait-ce que pour faire face à l'imprévu (...) Le message est le suivant : il est pratiquement impossible à un système totalement régulé de fonctionner, faute de pouvoir recourir à la communication informelle* ». (Mintzberg ; 1982, p65).

La confiance est incompatible avec la vision mécaniste des théories organisationnelles classiques dont l'absence de considération pour l'affectivité et les sentiments dans l'analyse des problèmes de coopération constitue une critique forte à leur égard :
« *Du fait que leurs auteurs (des premières théories de l'organisation) pensaient que le processus d'intégration était purement mécaniste et entièrement rationnel, ils ont ignoré les sentiments et l'affectivité qui sont associés aux efforts de coopération dans l'organisation* » (Lawrence & Lorsch ; 1967, p 30).

Dès lors que l'organisation n'est plus dans les ornières d'un effort constant de rationalisation, à la recherche d'une amélioration continue des formes de coordination classiques pour affronter l'incertitude, la confiance apparaît comme le remède aux maux de la coordination en permettant la présence de relations interpersonnelles toujours plus nombreuses :
« *La confiance est un 'lubrifiant' important du système social ; elle est extrêmement efficiente ; elle évite de se donner la peine d'avoir à apprécier le crédit que l'on peut*

accorder à la parole des autres. Malheureusement, ce n'est pas une marchandise que l'on peut facilement acheter » (Arrow, 1974 : p 23).

Cependant, si la confiance est une question d'actualité, il est alors suggéré que les avantages qui lui sont attribués sonnent comme une réponse aux problèmes de l'organisation contemporaine.

Autrefois inutile ou incohérente avec les présupposés des théories classiques, la confiance présente de nombreux effets positifs (Kramer ; 1999), elle est présentée comme le remède à de nombreux maux. Désormais, la confiance est omniprésente dans l'organisation (Usunier & Roger ; 1999). Elle influence la qualité des relations et l'efficacité du management (Zand ; 1972, Mishra & Spreitzer ; 1998, Wicks & ali ; 1998), elle agit sur la rapidité de la prise de décision en comblant les espaces d'incertitude à l'origine d'un manque d'exhaustivité de l'information disponible (Arrow ; 1974, Boisot ; 1987, Nooteboom ; 1993 & Chiles & Mc Mackin ; 1996), elle réduit la complexité du système d'interaction entre les acteurs en autorisant le choix parmi un ensemble de solutions acceptables (Luhmann ; 1979) et en évitant d'instaurer des dispositifs de contrôle coûteux (Arrow ; 1974), elle permet la construction de services personnalisés (Breton & Wintrobe ; 1986), elle facilite l'accès à des informations difficilement accessibles par la voie du marché (Granovetter ; 1985, Uzzi ; 1996, 1997), elle réduit les coûts de transaction (Dyer & Chu ; 2003), elle améliore la mobilisation du personnel (Mc Evily & ali ; 2003), elle facilite le transfert des connaissance (Uzzi & Lancaster ; 2004), elle est même un élément déterminant la performance économique d'un pays (Fukuyama ; 1994, Usunier & Roger ; 2000).

Pouvons-nous en déduire que, dans le domaine des sciences de gestion, ce concept n'a d'intérêt qu'à travers une application bornée à l'analyse des nouvelles formes organisationnelles ou aux nouvelles relations interentreprises fondées sur des considérations non strictement marchandes ?

Cette interrogation est d'autant plus déconcertante que la confiance est un concept étudié dans d'autres disciplines, notamment la sociologie et la psychologie, depuis plusieurs décennies. Des auteurs de référence, comme Durkheim (en sociologie) et Deutsch (en psychologie sociale), jusqu'alors ignorés en gestion, sont abondamment cités.

Ainsi, interroger la notion de confiance nous semble s'inscrire dans une démarche paradoxale. En effet, analyser la confiance participe, le plus souvent, d'une démarche de réflexion centrée sur l'analyse de problèmes organisationnels contemporains en considérant des arguments ou des réflexions théoriques déjà mises en évidence par les pères fondateurs de la sociologie économique (Weber, Durkheim, Veblen et Simmel). Des arguments discutés il y a près d'un siècle mais sur lesquels se bâtissent des théories modernes, comme celle de l'encastrement de Granovetter (1985) par exemple, et contribuent à la fondation d'une nouvelle école de pensée : la nouvelle sociologie économique.

Le recours au concept de confiance et, plus largement, à la théorie des réseaux, se fonde, en partie, sur l'incapacité ou la défaillance des mécanismes de coordination traditionnelle : le marché et la hiérarchie pour répondre aux problèmes de l'incertitude et cela, quelles que soient les sources de l'incertitude, comme le résume le propos suivant :
« *Dans la conjoncture des années quatre-vingt-dix où l'incertitude des marchés, la permanence de l'innovation technologique et d'autres facteurs augmentent l'imprévisibilité, sociologues et économistes se sont remis à étudier le rôle des valeurs partagées, des relations personnelles, de la confiance et des réseaux dans la conduite des affaires* » (Bagla-Gökalp ; 1998, pp 16-17).

Ainsi, la prise en compte du concept de confiance semble s'inscrire dans une démarche progressive.
Dans un premier temps l'abandon de l'effort de rationalisation serait à l'origine de l'apparition marquée de la confiance puis, dans un deuxième temps, l'efficience présumée de son recours, notamment par les économies de contrôle qu'elle engendre, apparaît comme l'argument plaidant en faveur de sa généralisation dans la typologie des formes de coordination. Alors que la confiance est envisagée comme une solution de dépit, avec Arrow (1974) la perspective change : la confiance est un vecteur d'efficience.

De plus, si la confiance suppose des économies de contrôle, elle est également à l'origine d'une remise en cause des mérites habituellement accordés à la structure hiérarchique :
« *(...) s'il est vrai que l'internalisation au sein d'une entreprise permet effectivement de mieux réaliser des transactions complexes et idiosyncratiques, il n'est absolument pas évident que cela s'explique par l'organisation hiérarchique ; l'effet de l'internalisation est peut-être, au contraire, de permettre le développement d'un réseau encore plus dense de relations*

sociales que celui qui existait auparavant entre des éléments indépendants du marché » (Granovetter ; 1985, p106).

En effet, il semble que l'exercice de l'autorité devienne plus subtil et sous-entendu plus efficace, en se fondant sur « l'ingrédient confiance » (1999, p 122) :
« *Comme ils (les manageurs) ne peuvent plus s'appuyer sur la légitimité hiérarchique, ni, comme par le passé, manipuler les espérances de carrière (...), les managers sont censés s'imposer par leurs 'compétences' et leur 'charisme', circonscrire les acteurs grâce à l'efficacité de leur 'réseau de relations personnelles' qui leur procure information et aide, mobiliser les énergies par la puissance de leur 'vision' et leurs qualités 'd'accoucheurs' du 'talent' des autres et de développeurs de potentiels. (...) L'autorité qu'ils acquièrent sur leurs équipes est liée à la 'confiance' qui leur est accordée grâce à leurs qualités de 'communication' et d' 'écoute' qui se manifestent dans le face-à-face avec les autres* ». (Boltanski et Chiapello ; 1999, p122).

L'exercice de l'autorité semble désormais davantage reposer sur l'aptitude des managers à se transformer en leaders c'est-à-dire à leur capacité d'inspirer confiance pour faciliter davantage la mobilisation du personnel. Dès lors, cette combinaison autorité – confiance n'est-elle pas un moyen de renforcer la contrainte de l'action ?

En ce sens, le recours à la confiance est susceptible de s'inscrire dans une démarche motivée par la recherche d'efficience tout, en donnant l'illusion que les acteurs sont moins contraints car ils semblent jouir de davantage de liberté.

Ainsi, la perspective s'inverse. Désormais, il est rationnel de favoriser la confiance. Comprendre la structure de l'échange devient essentiel pour comprendre les facteurs à l'origine de l'apparition de la confiance. En effet, si comme l'écrit Arrow (1974), les relations de confiance sont « extrêmement efficientes » alors il est nécessaire de comprendre comment elles apparaissent et de s'interroger sur la question suivante : Existe-t-il des contextes plus favorables que d'autres à l'apparition de la confiance ?

A cette question, l'approche culturaliste répond positivement. L'hypothèse se résume de la façon suivante : le partage des valeurs par les membres d'une communauté est la principale, implicitement l'unique, source de confiance.

La question de l'influence du contexte national sur la production de confiance et, surtout la relation confiance / performance du pays a été l'objet d'une étude célèbre conduite par Fukuyama (1995). Selon cet auteur, la performance économique de nombreux pays est directement reliée au niveau de confiance régissant les rapports entre les membres d'une même communauté. Fukuyama (1995) considère le contexte comme central dans 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* ».

Procédant à une vérification empirique des résultats de Fukuyama (1994), Usunier et Roger (1999) confirment, en partie, les résultats, notamment celui concluant que la France est un pays à faible confiance et l'Allemagne un pays à forte confiance. Cependant, le lien entre confiance et performance est contredit. Il existe des contextes nationaux davantage favorables à la confiance que d'autres mais un haut niveau général de confiance dans un pays n'est pas l'assurance d'une performance économique supérieure, comme le démontre l'exemple de la France (Usunier & Roger ; 1999). L'analyse n'ignore-t-elle pas l'existence de relations de confiance moins globales, plus difficilement perceptibles, mais néanmoins cruciales pour préciser la relation entre confiance et performance du pays ?

Les groupes d'affaires analysés par Granovetter (1994, 1995) constituent une réponse à cette interrogation.

A l'instar de Coase qui s'interrogeait sur l'existence de la firme en 1937, Granovetter poursuit la réflexion en y ajoutant la question suivante : « *pourquoi les groupes d'affaires existent-ils ?*[1] ». Pourquoi les firmes s'orientent-elles vers la coopération et n'exercent-elles pas leur activité de manière isolée ? Quels sont éléments clefs permettant cette agglomération de firmes ? L'analyse de Granovetter ne porte pas sur la question du pourquoi, qui par ailleurs trouve de nombreuses justifications dans l'analyse économique (dépendance des ressources, économies d'échelle…) mais sur la question du comment (Granovetter ; 1995, p94).

[1] « A business group is a collection of firms bound together in some formal and / or informal ways » (Granovetter ; 1994).

A l'appui de Leff (1978), suggérant que les membres d'un groupe d'affaires sont liés par des relations de confiance interpersonnelles, fondées sur des similitudes personnelles ou éthiques, Granovetter lie la construction des groupes d'affaires à l'existence préalable d'un lien de solidarité et d'une structure sociale. Ainsi, la convergence d'intérêts financiers comme motivation du regroupement d'entreprises n'est pas une caractéristique majeure du groupe d'affaires. L'existence des groupes d'affaires ne peut être réduite à des considérations strictement marchandes.

A la différence de Fukuyama, en interrogeant la notion de Groupes d'affaires, Granovetter apporte une explication plus précise des performances entre pays. Bien que l'analyse des groupes d'affaires ne soit pas aisée (l'analyse est compliquée par la nature non juridique des groupes), elle met en évidence l'importance des liens personnels existants entre les principaux responsables des entreprises ; ces liens pouvant d'ailleurs conduire à l'apparition de districts industriels et assurer la vitalité économique d'une région (Barabel, Huault & Meier ; 2002).

Dès lors, à la lumière des réflexions de Granovetter, l'analyse comparée des performances inter-pays présentée par Fukuyama est susceptible de s'interpréter différemment. Si les Allemands ne sont pas plus performants que les Français malgré une prédisposition plus forte pour tisser leurs relations professionnelles sur des relations de confiance mutuelles (Usunier & Roger ; 1999) probablement qu'en France les relations de confiance sont de nature différente, moins tangibles ou « invisibles » (pour reprendre l'expression de Granovetter) mais également concentrées entre les mains de personnes clefs. En résumé, l'analyse de Granovetter met en évidence que l'important n'est pas uniquement le niveau général de confiance mais la localisation des réseaux de confiance. Des relations interpersonnelles de confiance entre quelques acteurs clefs sont susceptibles de faciliter l'essor économique d'un pays et cela malgré un encastrement dans un cadre où la plupart des relations se caractérisent par un faible degré de confiance.

La question de la localisation met en évidence le rôle clef assuré par la famille. Selon Granovetter (1995), la solidarité plus marquée dans les entreprises familiales constitue un argument utile pour comprendre l'omniprésence du rôle important assuré par la famille dans l'économie mais, il semble que ce rôle soit souvent négligé dans les études globales qui

accordent une importance plus forte aux grandes organisations et à leur expertise pour justifier le succès de leur croissance :
« *Because the comparative advantage of families in economic life rested on strong trust, however, and because it was assumed that this trust did not guarantee technical or managerial expertise, this vote of confidence in the role of families in the economy was limited* » (Granovetter ; 1995, pp 108-109).

Cependant, les liens familiaux et ethniques sont favorables à l'apparition de relations interpersonnelles fortes et empreintes de solidarité. Par exemple, nous explique Granovetter (1995), lorsque les affaires sont conduites par des minorités ethniques, cette situation est souvent propice à l'apparition de comportements solidaires. Cette illustration, par le rôle de la famille et des minorités ethniques, met en évidence que l'analyse globale de la confiance, au niveau d'un pays par exemple, écarte des réflexions l'influence de relations de confiance interpersonnelles, parfois marginales, mais pouvant conduire à la formation « d'enclaves ethniques » (Granovetter ; 1995, p110), et permettre d'asseoir un positionnement avantageux pour l'exercice d'activités économiques particulières ou marginales.

L'analyse des relations de coopération observées par Barabel, Huault & Meier (2002) dans trois districts industriels français présente des régions dont le dynamisme économique repose sur l'aptitude d'une multitude d'organisation appartenant à une même région de développer des relations coopératives efficaces, teintées de compétition. Selon les auteurs, « *le district industriel peut être défini comme un territoire restreint sur lequel une forte concentration d'entreprises indépendantes spécialisées au sein d'une même filière, s'engagent dans une coopération de long terme souvent peu formalisée, fondée sur des relations de solidarité et de confiance entre les membres de la région, avec le soutien d'acteurs politiques locaux* » (Barabel & ali ; 2002, p94). Les relations entre les membres du réseau sont encastrées structurellement : « *les relations économiques sont insérées dans des systèmes durables et concrets de relations sociales, dans des réseaux de relations de personne à personne, qui apparaissent au niveau le plus élémentaire, tout en étant reliés à un niveau plus global* » (Barabel & ali ; 2002, p92).

Granovetter (1995) précise l'analyse en étudiant l'influence de la structure hiérarchique sur les groupes d'affaires. Les groupes d'affaires sont divisés en distinguant ceux regroupant des

partenaires égaux de ceux ou les relations ne sont pas égalitaires afin de préciser l'analyse en intégrant la dimension horizontale / verticale :
« *In general, groups originating from a single focal firms are likely to be more vertically oriented, at least at the outset, whereas those formed from a coalition of roughly equal parties will have a much more horizontal character. Whether groups maintain their original configuration of vertical and horizontal ties depends on how this configuration meshes with the rest of their institutional environments over long periods of time, and so must be considered problematic and thus deserving of closer investigation* » (Granovetter ; 1995, p117).

Par exemple, les Zaibatsu (groupes d'affaires japonais) sont davantage organisés verticalement. Ainsi, si la performance économique du Japon est liée à la confiance, elle est liée à une forme de confiance particulière : la confiance verticale.

En résumé, s'interroger sur la relation entre la performance d'un pays et son niveau de confiance écarte de l'analyse des éléments précieux. Au-delà, du niveau de confiance, il apparaît, qu'à la lumière des explications de Granovetter (1995), la performance économique est davantage à relier à la localisation de la confiance, notamment entre les acteurs clefs du réseau (les chefs d'entreprise par exemple), mais également à ses caractéristiques ou à sa nature. Par exemple dans les groupes d'affaires nippons la relation de confiance apparaît dans un cadre hiérarchique. Par ailleurs, il convient d'ajouter que si les relations interpersonnelles de confiance facilitent la coopération, elles favorisent à la fois une coopération complémentaire (fondée sur la division du travail) et une coopération communautaire (fondée sur le partage des valeurs). Deux formes de coopération qui s'encastrent comme en témoigne l'un des principaux résultats de l'analyse de Barabel & ali (2002) sur les districts industriels :
« *La coopération naît de la dépendance interentreprises, issue de la forte spécialisation des acteurs qui oblige les firmes à recréer une chaîne de valeur, sous la forme d'une combinaison de capacités de production et d'expertises pointues. La concentration géographique et la proximité culturelle des entreprises permettent une meilleure circulation de l'information, en ce qui concerne les pratiques et les innovations. Mais cette collaboration ne supprime pas la compétition qui reste intense et souvent bénéfique pour le dynamisme du secteur* » (Barabel & ali ; 2002, p108).

L'analyse nous suggère que la présence de relations de confiance de nature différente (fondées sur des indicateurs différents ou différemment pondérés) accompagnent des relations de coopération distinctes dont l'entremêlement est probablement vecteur d'une « solidarité limitée » selon l'expression de Granovetter.

Problématique

Cet argument sur la localisation de la confiance est susceptible de se transposer à l'organisation : discuter de la confiance a davantage de sens, selon nous, si nous considérons la forme de la confiance (confiance verticale vs. confiance horizontale), la localisation de la confiance dans la structure, le niveau de confiance et par extension, les possibilités liées à l'usage de la relation de confiance.

En résumé, un contexte organisationnel, où les acteurs partagent les mêmes valeurs, est favorable à l'apparition de la confiance mais le déclenchement des relations de confiance se fonde, principalement, sur des projets économiques. Ainsi, si « l'insertion des transactions économiques dans des réseaux interpersonnels est principalement à l'origine de la production de la confiance » (Huault ; 1999, p 23), l'investissement des acteurs dans des relations de confiance peut être motivé, en partie, par des attentes personnelles mais, celles-ci sont soumises au respect de règles collectives en vigueur dans le réseau.

Cependant, la confiance n'est pas toujours source de performance : son efficacité est limitée. La confiance apparaît comme une relation efficiente, économiquement parlant mais également comme une relation dangereuse dans le sens où elle est favorable à l'opportunisme :
« Many new organizational forms (networks, strategic alliances, and joint ventures) and management initiatives (team production and total quality initiatives) entail significant degrees of interdependence and rely either directly or indirectly (...) on trust to function properly » (Wicks, Berman & Jones ; 1999, p108).

« *Mais là où cet encastrement fait défaut, et où beaucoup d'individus semblent être des maximisateurs de profit rationnel très proches du modèle d'action 'sous-socialisé' que j'ai décris plus haut, l'activité économique est souvent inhibée par manque de la confiance interpersonnelle nécessaire à la délégation de l'autorité […]. Mais lorsque ces problèmes de confiance sont surmontés, c'est le problème pris en compte par les théories traditionnelles*

qui, effectivement, apparaît. L'entreprise naissante se retrouve souvent étouffée par les revendications des amis ou des parents qui veulent obtenir faveurs et prébendes » (Granovetter ; 1994, p86).

La question : « jusqu'où faire confiance ? » révèle que la confiance est à la fois envisagée comme une relation efficiente mais également comme une relation dangereuse (Langfred ; 2004). De façon simplifiée, il est possible de se référer aux arguments de deux écoles de pensée.

A la question faire confiance ou ne pas faire confiance, il est possible de confronter les arguments de deux grands économistes. De façon simplifiée, deux écoles de pensée s'affrontent : l'approche positive de la confiance suggérée par Arrow (1974) et l'approche négative suggérée par Williamson (1975).

Dans l'approche positive, la confiance facilite les transactions et évite la mise en place d'un dispositif de contrôle. Il est supposé que, malgré l'absence de contrôle, les individus ne cèdent pas aux tentations de l'opportunisme.

Dans l'approche négative, la simplification du dispositif de contrôle conduit à renforcer la menace de l'opportunisme. En ce sens, la méfiance engendre des coûts de contrôle mais ces coûts sont justifiés en renforçant la protection à l'égard de la menace opportuniste.

Ainsi, quelle que soit l'approche, l'analyse du concept de confiance pour les deux auteurs s'envisage à travers les conséquences de la confiance sur le dispositif de contrôle. Dès lors, interroger la confiance conduit à s'intéresser aux interrelations du triptyque confiance / contrôle / opportunisme.

Finalement, la focalisation sur l'un des concepts est le point déterminant permettant de saisir les interrelations entre les concepts. L'analyse d'Arrow semble se focaliser davantage sur les avantages de la confiance et celle de Williamson sur les inconvénients. Ainsi, en fonction du positionnement retenu, « la bonne organisation » d'une même relation d'échange diffère radicalement.

De façon simplifiée, le tableau suivant (Cf. tableau n°1) résume les grandes relations suggérées par les deux approches économiques entre les trois concepts : confiance, contrôle et opportunisme.

Tableau n°1 : Confiance, contrôle et opportunisme : comparaison simplifiée de l'approche d'Arrow (1974) et de l'approche de Williamson (1975).

	Confiance	**Contrôle**	**Opportunisme**
Arrow (1974)	Relation efficiente	La confiance procure des économies de contrôle.	La menace d'opportunisme est envisagée comme faible, il n'est pas nécessaire de focaliser l'attention sur les moyens de l'éradiquer.
Williamson (1975)	Relation dangereuse	La vigilance est indispensable, il est nécessaire de mettre en place un dispositif de contrôle rigoureux	L'important est de réduire au maximum la menace opportuniste : faire confiance n'est pas une solution envisageable.

Ainsi, pour analyse la confiance il existe deux grands chemins théoriques qui s'opposent :

Confiance → Economie de contrôle → Menace du risque d'opportunisme envisagée comme faible mais non maîtrisée

Vs.

Méfiance → Coût de contrôle → Menace du risque d'opportunisme élevée mais maîtrisée. Peu importe l'efficience de la confiance, la menace est trop forte.

Cependant, il nous semble possible de dépasser l'opposition radicale de ces deux grandes approches pour poser des nouvelles interrogations comme les deux suivantes par exemple :

- la confiance peut-elle engager les acteurs dans une relation d'échange plus efficiente (source d'économie de contrôle) sans les exposer à un risque d'opportunisme plus élevé ?

- la confiance peut-elle engager les acteurs dans une relation d'échange plus efficiente en permettant à l'un des acteurs de convertir la relation de confiance en actions opportunistes ?

Autrement dit, est-il possible de bénéficier des avantages de la confiance sans souffrir de ses inconvénients ou la confiance facilite-t-elle l'apparition des actions opportunistes ?

Ces questions posent le problème de l'illusion de la confiance ou d'une relation de confiance fictive visant à être abusée. Elle suggère qu'une relation de confiance entre deux personnes n'est pas nécessairement mutuelle (A ne fait pas confiance à B mais B fait confiance à A) ou alors dissymétrique (A fait peu confiance à B mais B fait grandement confiance à A). Par exemple, nous faisons confiance car nous croyons savoir que la personne en qui nous faisons confiance mérite cette confiance mais, malgré l'existence de preuves, l'erreur de jugement ou l'incompréhension des motivations de notre partenaire est possible et, par conséquent, nous pouvons accorder notre confiance à une personne qui n'en est pas digne et en abuse. Ainsi, un acte apparent de confiance peut être un calcul (Williamson ; 1993) visant à renforcer la contrainte. Dès lors, il semble possible de dépasser l'opposition radicale entre les deux approches en nous inscrivant dans une perspective renouvelée de la relation confiance / contrôle / opportunisme (Cf. tableau n°2).

Tableau n°2 : Croisement des perspectives théoriques et relations de confiance

Relation de confiance asymétrique			
ARROW		**WILLIAMSON**	**Remarques**
Confiance	**Contrôle**	**Opportunisme**	
Efficience La confiance permet une économie sur les moyens.	Economie L'économie sur les moyens peut se traduire par un faible recours à des modes de contrôle formels.	Menace faible La relation de confiance ne s'accompagne pas nécessairement d'une baisse de vigilance.	Constitution et accumulation d'un capital confiance dont l'usage **peut** s'exercer à des fins opportunistes pour satisfaire ses intérêts personnels (ou ceux de l'organisation) tout en se protégeant du risque d'opportunisme.

Exemple : A ne fait pas confiance à B mais B ne le sait pas. A a recourt à des moyens de contrôle moins coûteux et, tout en se protégeant de la menace opportuniste de B, il bénéficie des avantages de l'usage de la relation de confiance de B.

Considérer la relation de confiance sous la forme d'une relation d'échange dissymétrique nous interroge sur les usages du capital confiance. Par exemple : **Est-il possible de convertir des relations de confiance pour exercer des actions opportunistes discrètes et répétées ? Existe-t-il des structures organisationnelles prédisposant, voire contraignant, l'apparition de relations de confiance et leur conversion en actions opportunistes ?**

Il s'agit d'interrogations qui supposent de s'affranchir d'une approche conventionnelle et qui remettent en cause l'hypothèse fondamentale selon laquelle la confiance « *résultant du réseau modifie les formes de transaction en donnant lieu à la recherche de relations durables et en s'abstenant de la mettre en péril au détriment d'avantages immédiats* » (Steiner ; 1999, p 89).

Si l'élévation du niveau de confiance conduit à abandonner des procédures formelles au profit de procédures informelles (Ring & Van de Ven ; 1994), la présence de davantage de relations informelles n'exclut pas l'existence de mécanismes contraignant l'action (Aoki ; 1988, Courpasson ; 2001 et Lazega ; 2001) et facilitant l'apparition de relations opportunistes.

La régulation par la confiance suppose une coopération non contrainte par des instruments de contrôle formalisés et l'apparition de la confiance dans le système coopératif suppose un abandon progressif du recours à des mécanismes de contrôle formels. Mais cet abandon s'accompagne-t-il de la suppression de toute capacité de contrôle ?

En définitive, la confiance semble un concept riche pour analyser la coordination dans une perspective renouvelée . Plus précisément, nous consacrons notre étude à la question de recherche suivante :

La confiance peut-elle être considérée comme un mode de contrôle social et un mécanisme encourageant les actions opportunistes ?

Le tableau suivant (Cf. tableau n°3) résume les conjectures majeures guidant notre travail de recherche ainsi que les principaux enjeux associés à un tel questionnement.

Tableau n°3 : Questions de recherche, conjectures majeures et enjeux du questionnement

Conjectures majeures	Enjeux du questionnement
1. La relation de confiance est une relation contrainte. La décision volontaire de faire confiance est une illusion.	La confiance est susceptible d'être l'objet d'une instrumentalisation, elle n'est pas spontanée.
2. La confiance est un mode de contrôle social La relation de confiance renforce le contrôle des personnes en position d'influence dans la structure.	La confiance s'insère dans une logique de substitution : des modes de contrôle formels sont substitués par des modes de contrôle informels. La confiance facilite également l'apparition de nouveaux modes de contrôle : des modes de contrôle sociaux et psychologiques
3. La relation de confiance permet l'expression de comportements opportunistes profitables à l'organisation. Il n'est pas nécessaire d'être digne de confiance pour accumuler de la confiance. La confiance conditionne l'existence d'une zone d'opportunisme.	L'opportunisme motive les acteurs à s'investir dans la confiance. Le cadre organisationnel exerce une contrainte afin que les acteurs s'investissent dans des relations de confiance. Les acteurs ont la liberté de transformer les relations de confiance en actions opportunistes. Cependant, le contexte exerce probablement une contrainte (économique par exemple) pour que la confiance soit réellement transformée en opportunisme.

Notre question de recherche étant posée, il convient de délimiter le champ de l'étude.

Délimitation du champ de l'étude

Confiance et structure hiérarchique

L'émergence des relations de confiance dans le champ des relations interentreprises exprime la tendance des organisations à « une mutation qualitative » des relations interentreprisess selon l'expression de Baudry (1995, p 101) et à un renouvellement de l'approche des relations interfirmes à partir de considérations non marchandes. Cette mutation s'observe en majeure partie dans le cadre de relations interentreprises verticales c'est-à-dire entre deux entreprises se situant à des stades différents du processus de production. La confiance est une troisième forme de coordination qui s'ajoute au marché et à l'autorité. La considération de la confiance est envisagée sous l'angle de la combinaison. Ainsi, depuis quelques années, le contenu du lien entre les donneurs d'ordres et sous-traitants se modifie profondément. Ce changement intervient par une remise en cause de l'efficacité de la relation stricte d'autorité :
« *En résumé, la relation d'autorité, exercée dans un cadre hiérarchique rigide, a bien été le modèle dominant d'organisation des rapports entre donneurs d'ordres et sous-traitants jusqu'aux années quatre-vingt. Construit sur une conception taylorienne de la répartition des tâches entre firmes, sur l'importance du contrôle, et fondé sur une relation essentiellement marchande,* ***ce modèle s'est reproduit tant que l'environnement économique a été favorable****. A cet égard, la crise économique marque bien le début de modifications affectant la gestion des rapports intrafirmes et interfirmes. Dans les deux cas, la relation stricte d'autorité montre ses limites et ne peut assurer la reproduction du système* ». (Baudry ; 1995, p62).

Désormais, dans l'exemple d'une relation partenariale, l'incitation, notamment caractérisée par l'avantage de s'inscrire dans un comportement loyal, permet de dépasser les limites d'une relation strictement marchande et de surmonter le problème de l'opportunisme puisque ce comportement devient irrationnel : « *(...) la tricherie est synonyme de pertes à long terme supérieures aux gains de court terme* » (Baudry ; 1995, p89).

L'analyse proposée par Baudry suggère que l'apparition de la confiance est conditionnée à la mise en place d'un cadre qui lutte contre l'apparition de comportements opportunistes, cette approche étant, par ailleurs, considérée par Barney & Hansen (1994). Il est donc suggéré que les individus sont par nature opportunistes ou que tout phénomène de solidarité spontanée est

inexistant, mais que le cadre les conduit à envisager la confiance comme un comportement rationnel.

Selon nous l'effort de rationalisation est toujours en vigueur dans cette approche. Elle intègre le concept de confiance pour répondre aux défaillances de coordination : « *l'autorité et la confiance se combinent pour lever l'incertitude* » (Baudry ; 1995, p93).

Analyser les relations de confiance dans une structure hiérarchique est intéressant pour vérifier si la confiance est l'objet d'une instrumentation par les supérieurs.

Confiance intra-organisationnelle et interpersonnelle

Il est nécessaire de considérer la dimension spatiale de la relation de confiance.
Lorsqu'elle comble les défaillances du marché et qu'elle autorise la coordination entre deux ou plusieurs entreprises, la confiance est inter-organisationnelle. Par exemple, la confiance est requise pour analyser les réseaux d'entreprises. Elle est souvent considérée comme un troisième mécanisme en complément du marché et de l'autorité. Elle est mobilisée pour discuter des stratégies d'alliance (Gulati ; 1995) et de partenariat (Sako ; 1992).

Lorsqu'elle comble les défaillances de l'autorité et qu'elle autorise la coordination entre deux ou plusieurs personnes à l'intérieur d'une même organisation, la confiance est intra-organisationnelle.

Dans notre étude, nous nous concentrons sur les relations de confiance présentes à l'intérieur de l'organisation. Par la suite, lorsque nous parlons de confiance, nous nous réfèrons à la confiance intra-organisationnelle.

Il est possible de distinguer la confiance en fonction d'un deuxième critère : la nature du lien.

Il est nécessaire de considérer la nature du lien de confiance.
Lorsque la confiance concerne la relation entre une personne et une organisation ou une personne et une institution alors la nature de la relation est impersonnelle ; la confiance est alors soit une confiance organisationnelle, soit une confiance institutionnelle.

Lorsque la confiance concerne la relation entre deux ou plusieurs personnes alors la confiance est interpersonnelle.

Dans notre étude, nous nous concentrons sur les relations de confiance entre deux individus.

La réponse à ces deux remarques nous aide à délimiter le champ de notre objet d'étude. Schématiquement, en croisant la dimension spatiale et la nature des liens, il est possible de distinguer six grandes relations de confiance (Cf. tableau n°4).

Tableau n°4 : Les six grands types de relations de confiance

		NATURE DES LIENS		
		Interpersonnelle	**Organisationnelle**	**Institutionnelle**
DIMENSION SPATIALE	**Inter**	Relations de confiance entre deux personnes n'appartenant pas à la même organisation ou institution	Relations de confiance entre deux organisations	Relations de confiance entre deux institutions
	Intra	**Relations de confiance entre deux personnes appartenant à la même organisation ou institution**	Relations de confiance entre une personne et l'organisation à laquelle il appartient	Relations de confiance entre une personne et l'institution à laquelle il appartient

Notre étude concerne l'analyse des relations interpersonnelles de confiance au sein d'une structure hiérarchique.

Avec Thompson (1967), la confiance est considérée comme un moyen d'augmenter la réactivité de la structure en facilitant le recours à des relations informelles, en particulier la coordination par ajustement mutuel.
Le recours aux règles n'est pas un moyen efficace de coordonner les actions lorsque l'incertitude est trop forte. Pour se coordonner dans un contexte d'incertitude et de

complexité, Thompson (1967) préconise de recourir à la coordination par des ajustements mutuels. Ce mécanisme est un moyen de surmonter le problème de l'incertitude, notamment en accordant de l'autonomie aux acteurs. Selon Thompson, le recours à la coordination par ajustements mutuels n'est efficace que s'il existe un sentiment de confiance entre les acteurs. Cependant, ces réflexions sont à nuancer. Breton & Wintrobe (1982 & 1986) insistent sur la nécessité de distinguer deux grandes formes de relations de confiance dans la structure organisationnelle : la confiance horizontale et la confiance verticale. A l'appui de cette distinction, ils démontrent que la confiance procure de la réactivité structurelle si les relations interpersonnelles de confiance sont verticales et, à l'inverse, renforcent l'inertie organisationnelle si elles sont horizontales.

Selon leur nature, les effets des relations de confiance sur la structure organisationnelle s'opposent. Par exemple, selon Breton & Wintrobe (1986), la confiance entre deux personnes de même niveau hiérarchique (confiance horizontale) nuit au bon fonctionnement de la structure en favorisant l'opportunisme collectif alors que la confiance dans le cadre d'une relation hiérarchique (confiance verticale) est un élément clef de l'efficacité de la structure. Considérant une approche instrumentale du concept de confiance, Breton & Wintrobe soulignent qu'il est de l'intérêt des responsables de la structure de guider, voire de contraindre, l'ensemble des acteurs à produire des relations de confiance favorables à l'organisation.

A partir de ces réflexions, nous en déduisons que l'étude de la confiance intra-organisationnelle est plus précise si nous découpons le concept en plusieurs types de relations pour distinguer les relations de confiance horizontales et les relations de confiance verticales.

Les frontières de la recherche étant posées, il nous est permis de présenter les grandes étapes que nous avons suivies pour conduire notre recherche.

La revue de la littérature s'articule autour de quatre points (partie 1). Dans un premier temps, l'analyse est consacrée à une discussion critique du concept de confiance, afin de justifier le choix de la définition retenue au regard de l'ensemble des définitions présentées dans la littérature (chapitre 1). Muni d'une définition, et de quelques suppositions majeures concernant les relations du triptyque confiance, contrôle et opportunisme, nous poursuivons l'analyse en nous efforçant de repérer les facteurs déterminants l'apparition des relations de

confiance. Deux grands types de facteurs sont principalement distingués : les facteurs comportementaux et les facteurs situationnels (chapitre 2). Grâce à ces éléments, nous construisons une grille de lecture nous permettant de découper le concept de confiance en plusieurs relations de confiance. Cette grille a pour ambition de faciliter une analyse à la fois globale et locale des relations de confiance (chapitre 3). Dans le dernier point consacré à la revue de la littérature, nous confrontons la grille de lecture des relations de confiance à plusieurs formes organisationnelles typiques. Cette confrontation nous permet de constater que la confiance peut s'envisager comme un moyen pertinent pour analyser le fonctionnement interne des organisations (chapitre 4). A partir de la revue de la littérature, nous dégageons un corpus de conjectures.

L'épreuve des faits s'articule autours de cinq points (partie 2). A la suite de la présentation de la démarche méthodologique (chapitre 1), nous nous consacrons à l'analyse individuelle de chaque cas (chapitres 2, 3 et 4). A partir de la grille de lecture dégagée, nous observons, pour chaque cas, plusieurs relations de confiance. La diversité des relations discutées est l'occasion de corroborer de nombreuses conjectures : l'investissement dans la confiance n'est pas toujours une décision volontaire, la relation de confiance n'est pas toujours une décision réciproque… De façon synthétique, l'analyse comparée (chapitre 5) nous permet de dégager les principaux résultats suivants :

- Il est observé qu'un haut niveau de confiance entre les membres du sommet stratégique renforce le contrôle des dirigeants sur l'ensemble de la structure,
- Lorsque le dispositif de coordination est favorable à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance verticales alors la contrainte de l'action est plus forte et l'opportunisme du management est facilité
- La confiance renforce l'effectivité du dispositif de coordination non seulement en se substituant à des modes de contrôle plus coûteux mais également en facilitant l'apparition de nouveaux modes de contrôle plus socio-psychologiques.

De manière générale, ces résultats réfutent de nombreuses réflexions théoriques concernant la confiance et plaident en faveur d'une approche non conventionnelle de la confiance.

Partie 1 :

LA CONFIANCE : UN INSTRUMENT D'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT INTERNE DES ORGANISATIONS

Dans un premier temps, l'analyse est consacrée à une discussion critique du concept de confiance afin de justifier le choix de la définition retenue au regard de l'ensemble des définitions présentées dans la littérature. L'analyse critique des définitions de la confiance nous permet de retenir une définition du concept adaptée aux exigences de la recherche (chapitre 1).

Muni d'une définition, et de quelques suppositions majeures concernant les relations du triptyque confiance, contrôle et opportunisme, nous poursuivons l'analyse en nous efforçant de repérer les facteurs déterminants l'apparition des relations de confiance. Selon la discipline et l'attitude supposée de l'individu au travail, il est possible de repérer un clivage entre les partisans de l'approche comportementale et ceux de l'approche situationnelle. Malgré les oppositions, il nous est permis de procéder à un croisement fécond des perspectives. Tout en nous assurant de sa cohérence, ce croisement nous autorise à bénéficier de la richesse d'une approche pluridisciplinaire. En effet, nous considérons que l'analyse du concept de confiance gagne en rigueur à intégrer à la fois les facteurs comportementaux et situationnels (chapitre 2). A l'appui de ces éléments et de l'aide de plusieurs travaux présentant des typologies de la confiance, nous construisons une grille de lecture nous permettant de découper le concept de confiance en plusieurs relations. Cette grille a pour ambition de faciliter une analyse à la fois globale et locale des relations de confiance (chapitre 3). Dans le dernier point, nous confrontons la grille de lecture des relations de confiance à plusieurs formes organisationnelles typiques. Cette confrontation nous permet de constater que la confiance peut s'envisager comme un moyen pertinent pour analyser le fonctionnement interne des organisations (chapitre 4).

Chapitre 1 :

LA CONFIANCE : UN CONCEPT AMBIGU

Analyser la confiance signifie se confronter à plusieurs difficultés. Trois d'entre elles retiennent principalement notre attention. La première difficulté consiste à lever la confusion entre la confiance, la coopération et la coordination (1.1), la deuxième à éviter le piège d'une exclusion mutuelle des concepts pour articuler au contraire la confiance avec deux autres concepts clefs : l'opportunisme et le contrôle (1.2) et la troisième à surmonter l'absence d'un consensus sur la définition (1.3).

1. LA CONFIANCE UN CONCEPT AMBIGU

Analyser la confiance signifie se confronter à plusieurs difficultés. Trois d'entre elles retiennent principalement notre attention. La première difficulté consiste à lever la confusion entre la confiance, la coopération et la coordination (1.1), la deuxième à éviter le piège d'une exclusion mutuelle des concepts pour articuler au contraire la confiance avec deux autres concepts clefs : l'opportunisme et le contrôle (1.2) et la troisième à surmonter l'absence d'un consensus sur la définition (1.3).

1.1 Le triptyque : coopération / coordination / confiance

La confiance est parfois confondue avec la coopération et la coordination. Par exemple, un comportement coopératif sous-entend, sous la plume de nombreux auteurs, l'expression du comportement d'une personne libre et empreint de bonne volonté qui, si elle n'avait pas suffisamment confiance ne serait pas coopérative. Ainsi, Capul (1998, p62), s'inspirant de Dejours (1993), présente la définition suivante de la coopération :
« *On peut donc caractériser la coopération par l'ensemble des liens que construisent volontairement entre-eux des agents afin de faire face à une situation nouvelle* ».

Cependant, cette approche nous semble être une vision trop réductrice du concept de coopération. En effet, la coopération, notamment dans les écrits de Marx, c'est-à-dire dans le cadre de l'observation du fonctionnement des grandes manufactures du milieu du 19ème siècle, décrit la coopération comme une action totalement contrainte.

La distinction entre la confiance, la coopération et la coordination nous aide à définir quelques grandes relations entre les concepts et à délimiter plus précisément les frontières de la recherche.

Coopération et confiance

La coopération, selon les mots de Cordonnier (1997), est « une force d'attraction » associant des individus isolés à un destin collectif. Sous l'angle d'une lecture économique, la

coopération est le résultat d'un calcul simple : l'efficacité collective est supérieure à celle de la somme des efficacités individuelles grâce à un processus d'organisation fondé principalement sur les principes de la division du travail (Smith ; 1776). Au cœur de l'efficacité de la firme (Marx ; 1867), la coopération, par le partage d'une tâche commune, se fonde sur des relations de dépendance mutuelle favorables à l'apparition de relations solidaires (Durkheim ; 1893). Cependant, il existe des limites à la division du travail. Ainsi, trop poussée, la spécialisation du travail conduit à l'aliénation (Marx ; 1867) et à la révolte (Durkheim ; 1893). Comme le résume Durkheim (1893 ; p348) :
« *La division du travail ne saurait donc être poussée trop loin sans devenir une source de désintégration* ».

Le partage et la dépendance mutuelle sont deux attributs clefs de la coopération :
« *Parce que la coopération relève de l'action collective finalisée, elle nécessite de partager consciemment entre individus une tâche commune dans des relations de dépendance mutuelle* » (Dameron ; 2002, p341).

L'action collective est organisée afin d'atteindre un but commun nécessitant le concours de tous les individus. Cependant, finaliser l'action collective suppose d'établir un cadre pour orienter les comportements dans le sens désiré. Au sein d'une organisation, la coopération se traduit par la définition d'un cadre pour orienter les actions, d'une structure organisationnelle. La structure organisationnelle est influencée par l'approche théorique associée au concept de coopération. En effet, si l'analyse selon laquelle la coopération est à l'origine de l'association et de l'efficacité de la firme est assez consensuelle, son organisation est l'objet de nombreux débats selon les perspectives théoriques considérées.

Schématiquement, deux visions théoriques s'opposent, il s'agit de l'approche fonctionnaliste et de l'approche critique :
« *Alors que pour les fonctionnalistes, l'organisation est considérée essentiellement comme un système de coopération, harmonieux et en équilibre, pour les critiques, fortement tributaires notamment des théories marxistes et actionnalistes, l'organisation est vue comme un lieu ou existent des intérêts divergents, des affrontements et des conflits »* (Chanlat & Seguin ; 1987, p 2) .

Selon le positionnement retenu, le cadre est plus ou moins contraignant et la nature des relations interpersonnelles plus ou moins conflictuelles. Dans une acception critique, la confiance, dans le cadre d'une relation hiérarchique, est appréhendée comme un acte de manipulation, germe d'un conflit latent qui fleurira lorsque la supercherie sera découverte par la personne abusée.

A l'inverse, Durkheim (1893) s'oppose à cette analyse critique et, plus largement, il s'oppose à la vision économiste qui, selon lui, est réductrice. Elle considère l'homme comme un agent uniquement guidé par la recherche de la satisfaction de ses intérêts personnels :
« *Nous coopérons parce que nous l'avons voulu, mais notre coopération volontaire nous crée des devoirs que nous n'avons pas voulus* » (Durkheim ; 1893, p 192).

En distinguant le concept de solidarité mécanique et le concept de solidarité organique, Durkheim met en exergue que les sources de la coopération sont parfois antinomiques. Par exemple, la similitude et la complémentarité sont deux notions aux conséquences semblables : « *la dissemblance comme la ressemblance peut-être une cause d'attrait mutuel* » (Durkheim ; 1893, p18).

S'il est possible de distinguer la coopération en fonction de l'approche théorique, donc d'envisager la relation coopération / confiance sous deux perspectives rivales, il nous est également permis de préciser l'analyse en distinguant la nature de la coopération.

Dameron (2002) distingue deux formes de coopération : la coopération complémentaire et la coopération communautaire (Cf. Tableau n° 5). Ces deux formes se fondent sur des approches théoriques relativement différentes. La coopération complémentaire est fondée « sur la rationalité calculatoire », il est fait référence aux théories économiques sur les contrats et à la sociologie de l'acteur. La coopération communautaire est fondée « sur la rationalité identitaire », il est fait référence à l'école des relations humaines et aux travaux de la psychosociologie dont l'objet d'étude est la dynamique des groupes.

L'analyse de Dameron (2000, 2002) révèle que les deux formes de coopération ne sont pas perméables. Il existe une relation de tension entre la coopération complémentaire et la coopération communautaire dans le cadre d'une logique de destruction créatrice.

Tableau n°5 : Coopération complémentaire et coopération communautaire

	Coopération complémentaire	**Coopération communautaire**
Fondements	Calcul stratégique	Identité sociale
Attributs	- Intérêts individuels - Division du travail - Engagements internes	- Objectifs communs - Appartenance au groupe - Interaction avec des groupes externes
Processus	Négociation	Socialisation
Ambivalence de la dynamique coopérative	La coopération complémentaire tend vers la constitution de réseaux de confiance, et donc vers de la coopération communautaire	La coopération communautaire tend vers la différenciation des membres du groupe et donc vers de la coopération complémentaire

Tableau repris de Dameron (2002).
« *La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception* ».
Le Travail Humain, tome 65, n°4, p347.

La coopération suppose-t-elle la confiance ?

En fonction de ce découpage du concept de coopération, il nous est plus aisé de discuter la question suivante : la coopération suppose-t-elle la confiance ?

Si Smith et Marx donnent des justifications économiques sur le bien-fondé de la coopération et Durkheim précise que la coopération favorise l'apparition de relations solidaires ou morales, la question de l'émergence de la coopération est peu discutée. Pour aborder la question du comment et comprendre en quoi la coopération est « force d'attraction », il convient de s'écarter de l'approche économique selon laquelle l'intérêt est le seul principe de l'échange.

La recherche pure et simple de l'intérêt personnel est le principal obstacle à son atteinte (Cordonnier ; 1997). Comme le résume clairement Caillé (1994, p6) :

« *De même que les systèmes logiques ne parviennent pas à établir logiquement leur logicité, de même l'axiomatique de l'intérêt marchand débouche sur la mise en lumière du fait que la poursuite de l'intérêt peut-être à elle-même son pire ennemi* ».

L'initiative est un moyen de lever ce paradoxe. Elle apparaît comme la seule solution et devient « un principe de l'échange marchand », elle dépasse ce que Cordonnier appelle « la coopération conditionnelle » fondée sur le principe de la réciprocité marchande (coopère si et seulement si l'autre coopère et vice versa) pour une coopération fondée sur le principe de la réciprocité archaïque (coopère pour que l'autre coopère).

Nous pouvons citer Weber pour illustrer ce raisonnement.
Weber : dans « *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme* » (1904) place la confiance en amont du développement de la société marchande et, cette approche semble s'inscrire dans la logique de la coopération archaïque :
« *Le premier novateur s'est très régulièrement heurté à la méfiance, parfois à la haine, surtout à l'indignation morale […] De plus indépendamment de la sûreté du coup d'œil et de l'activité réalisatrice, ce n'est qu'en vertu de qualités éthiques bien déterminées et fortement développées qu'il s'est trouvé à même d'inspirer à ses clients et à ses ouvriers une confiance absolue en ses innovations. Rien d'autre ne lui eût donné la force de surmonter des obstacles sans nombres et, par-dessus tout, d'assumer le travail infiniment plus intense qui est exigé de l'entrepreneur moderne* » (p 71).

Cette approche de la coopération se fonde sur l'anticipation d'une relation de confiance mutuelle dont l'initiative est le premier pas.
Dans ce contexte, la prise en compte de l'initiative est lourde de conséquences. Ainsi, elle suppose que la confiance n'est pas spontanée mais motivée par un retour et, naturellement, que l'initiative première bénéficie à son auteur. En reprenant l'exemple de Weber, l'entrepreneur a un grand intérêt à prendre l'initiative et espère en retour la confiance de la communauté. Dans cet exemple, l'entrepreneur est un acteur qui génère de la confiance.

Reprenons l'exemple de Cordonnier (1997, p195) :
« *Si A veut coopérer, il faut qu'il soit sûr que B coopère également. Ce principe n'est donc pas applicable lorsqu'il existe une incertitude concernant le choix du partenaire* ».

Le principe de la réciprocité archaïque pour expliquer le comment de l'association et de la réciprocité plaide en faveur d'une approche pluridisciplinaire pour analyser les problèmes de coopération dans un contexte d'incertitude. Dans cet esprit, la socio-économie fournit des points de repères précis.

Dans cette perspective, l'analyse des relations économiques inclut nécessairement une dimension morale par la considération du principe de réciprocité archaïque mais, pour autant, n'écarte pas le calcul, par l'existence de la réciprocité marchande. Par exemple, l'honnêteté de l'entrepreneur et son honneur à se montrer digne de la confiance de la communauté se fonde sur une réciprocité archaïque pouvant conduire, par la suite, à des relations fondées sur la réciprocité marchande.

Une fois la dimension morale considérée, alors la confiance s'associe à toutes les formes de coopération (Thuderoz ; 1999). Elle devient une clef de lecture de l'analyse du système coopératif. Dès lors, nous ne pouvons que souscrire à l'hypothèse selon laquelle la confiance est omniprésente dans l'organisation (Usunier & Roger ; 1999). Cependant, cette omniprésence suppose des relations de confiance différentes, inter-reliées et dont l'origine peut dépendre de l'initiative d'un ou de plusieurs individus isolés.

Tableau n°6 : Le concept de confiance selon l'approche théorique et la nature de la coopération

		Approche théorique de la coopération	
		Approche fonctionnaliste Le système de coopération est harmonieux et en équilibre. La coopération est fondée sur l'intérêt réciproque des individus à coopérer. La dépendance mutuelle favorise la solidarité	Approche critique ou marxiste Les intérêts divergents sont vecteurs d'affrontements et de conflits. La coopération est assurée par un contrôle despotique
Nature de la coopération (Dameron ; 2002)	Coopération communautaire	Confiance fondée sur la rationalité identitaire	Confiance entre individus appartenant à la même classe : même traits de culture, même attentes, même combat.
	Coopération complémentaire	Confiance fondée sur la rationalité calculatoire	Défiance entre des individus appartenant à des classes différentes.
		REMARQUES	
		Relations de confiance sont présentes mais elles évoluent à mesure que la nature de la coopération change.	Le phénomène de lutte des classes repose sur des rapports de défiance. La lutte est collective car « les classes » sont des réunions de personnes qui agissent en commun. Cette organisation suppose la confiance. Dans cette approche, il semble que les relations de confiance communautaires ou horizontales, engendrent de la défiance au niveau vertical donc ébranle en permanence l'efficacité de la structure hiérarchique.

Selon l'approche de la coopération retenue, la structuration du cadre de l'échange diffère. Par exemple, un comportement coopératif peut-être recherchée par la voie d'un management autoritaire ou par celle d'un management fondé sur l'autonomie et l'auto-contrôle.

Le dispositif de coordination est un outil qui opérationnalise la coopération. Selon la définition du Robert, coordonner c'est : « agencer des éléments en vue d'obtenir un ensemble cohérent, un résultat déterminé ».
La référence à l'étymologie du mot coordonner nous révèle que l'idée de coordonner est liée à l'idée de commandement (l'idée de mise en ordre est liée à celle de commandement, Dictionnaire étymologique et historique de la langue française).

En conclusion, suivant l'analyse retenue de la coopération, la structure organisationnelle, et plus précisément les dispositifs de coordination s'appuient volontairement sur des relations de confiance ou, à l'inverse, tentent d'éviter leur apparition.

L'organisation du système coopératif : la coordination.

Par référence à Mintzberg (1982), la structure d'une organisation, est définie comme :
« *la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches* » (p 18).

Les mécanismes de coordination constituent « la colle » (Mintzberg ; 1982, p19) nécessaire au maintien de l'ensemble des parties de l'organisation.

Coopération et coordination sont deux concepts distincts. La coordination est susceptible de s'envisager comme une instrumentalisation de la coopération c'est-à-dire comme un ensemble de moyens contraignant la coopération, mais sans que le résultat de cette contrainte ne soit garanti.

La coordination, à travers la combinaison de plusieurs mécanismes, est l'agencement prescrit de l'agir. Elle est « *la mise en ordre selon une rationalité ex ante de l'action collective à l'aide de dispositifs spécifiques* » (Neuville ; 1998).

Selon Arrow (1974) la confiance est un « lubrifiant » du dispositif de coordination.

Ce rôle de lubrifiant se perçoit à travers le rôle assuré par la confiance pour faciliter les interrelations entre des actions formelles et les actions informelles.
Les réflexions de Dalton (1959) nous permettent de préciser ce rôle de lubrifiant.
En effet, les interrelations entre les actions formelles et les actions informelles sont à l'origine de l'efficacité de la collaboration :
« *En règle générale, seul un simple d'esprit peut penser qu'une collaboration efficace ne peut être obtenue que par l'intermédiaire d'une procédure formelle* » (Dalton ; 1959, p 249).

Si une forme organisation est considérée comme le lieu où se croisent des actions formelles et des actions informelles alors les relations de confiance ont un rôle clef en assurant la coordination entre les actions formelles et les actions informelles.

Dans l'approche de Dalton, les actions informelles ne sont pas réduites à des actes de conspiration. Par exemple, elles sont notamment appréciées des cadres : les relations informelles facilitent l'atteinte des « *buts non officiels sans soulever de discussions* » (p 249).

Relations formelles et relations informelles

Dalton, à travers une critique de la dualité formel – informel, soutient que le véritable problème ne consiste pas à choisir une dimension de la structure organisationnelle à étudier mais de se concentrer sur les interrelations entre les actions formelles et informelles. Ainsi, l'analyse perd en substance et, surtout s'écarte de la réalité, lorsque ces deux types d'action sont dissociés. En d'autres termes, découper la structure organisationnelle en deux dimensions : la structure formelle et la structure informelle pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation n'a de sens que si les interrelations entre les actions formelles et les actions informelles sont considérées. Selon nous, l'analyse de Dalton, en démontrant le rôle crucial des interrelations est l'une des premières à parler du passage d'une action informelle à une action formelle.
En effet, les relations informelles peuvent être un moyen de répondre à certaines défaillances de la structure formelle. Si ces actions sont jugées efficaces, elles s'inscrivent dans la routine et à terme peuvent faire l'objet d'une officialisation. Il s'agit dans ce cas de l'adoption par le formel de pratiques non officielles très répandues qui ont fait leurs preuves ou sont devenues un fait accompli.

Ainsi, des règles sont parfois issues de relations informelles dont l'efficacité reconnue a conduit à leur officialisation.

L'auteur identifie sept mécanismes reliant le formel et l'informel (p 251).
Il s'agit : des réunions informelles, l'ordre donné par le supérieur à ses subordonnés pour qu'ils accomplissent une action non officielle, les requêtes informelles des subordonnés pour obtenir l'autorisation de s'engager dans des actions spécifiques non officielles, les rôles de transition, le recours aux justifications toutes faites, l'emploi d'agents de liaison, et l'adoption par le formel de pratiques non officielles très répandues qui ont fait leurs preuves ou sont devenues un fait accompli.

Parmi ces sept mécanismes, trois suggèrent le rôle crucial assuré par des relations de confiance interpersonnelles.

> L'action non officielle ordonnée : « Dans des situations d'urgence ou inhabituelles, les échelons élevés de la hiérarchie peuvent exiger de la part des subordonnés une action non officielle limitée, et même illégale (…) Une exigence restreinte, limitée à un personnel qui a fait ses preuves est un phénomène plus répandu et plus sûr pour atteindre des buts formels sans porter atteinte à la dignité des personnes » (p253).

Ce mécanisme indique l'importance, pour la classe dirigeante par exemple, de produire des relations de confiance avec la ligne hiérarchique afin de court-circuiter les règles usuelles et les normes pour agir rapidement. Nous nous apercevons que la confiance verticale descendante assure au sommet stratégique davantage d'efficacité dans son pouvoir de commandement grâce au recours plus marqué à l'ajustement mutuel afin de lever des règles auxquelles sont soumis les subordonnés.

> Les déviations autorisées : « Lorsque la camaraderie est assez forte pour que les subordonnés ne craignent pas une sanction non officielle de la part des supérieurs, ils peuvent demander la permission de résoudre certains problèmes de façon informelle » (p253).

Dans ce contexte, la relation de confiance verticale est ascendante. Les subordonnés bénéficient d'une souplesse de leur supérieur dans l'exercice du commandement et peuvent parvenir plus facilement à résoudre leurs problèmes.

Les justifications toutes faites : « (…) mécanismes de défense provisoire préétablis pour dissimuler une grande partie de ce qui se passe à l'intérieur et à l'extérieur des réunions » (p254).

Les actions informelles sont parfois utiles au bon fonctionnement mais contraires aux valeurs affichées par l'entreprise. Efficaces mais illégales, les actions sont camouflées pour éviter des sanctions. Au niveau des relations interpersonnelles, les justifications toutes faites sont susceptibles d'éviter la destruction de la confiance en évitant de présenter certaines informations. Dans ce cas, l'asymétrie d'informations et, par conséquent, l'incompréhension des motivations réelles, préserve la confiance et facilite l'atteinte des objectifs formels grâce à des actions informelles et illégales.
Les justifications toutes faites contredisent l'approche selon laquelle la confiance se construit entre des partenaires honnêtes et transparents.
Dans ce cas, l'asymétrie d'informations est favorable au maintien de la confiance.

Par exemple, March (1981) révèle l'existence de nombreux mécanismes (comme le slack), pour mieux comprendre le fonctionnement de l'organisation et donner des explications solides à des phénomènes pouvant paraître occultes. En conséquence, concernant la coordination, l'autorité statutaire est indispensable au commandement mais l'efficacité du commandement se renforce lorsqu'il est accepté et non subi (autorité charismatique, convention d'obéissance, soumission librement consentie…). Ainsi, la nature des relations interpersonnelles entre le supérieur et le subordonné, plus précisément la qualité de la relation de confiance, est essentielle pour évaluer l'exercice du commandement.

Cependant, admettre que la confiance est un lubrifiant des relations sociales suggère que l'organisation soit en mesure de faciliter l'apparition de relations de confiance adaptées pour éviter que le système ne se grippe.

Dans ce cas, l'enjeu consiste à s'interroger sur la capacité de la confiance à renforcer l'effectivité des mécanismes de coordination c'est-à-dire à s'assurer que les mécanismes sont réellement mis en œuvre (Nizet & Pichault ; 1999). Par exemple, la confiance du subordonné envers son supérieur renforce l'effectivité de la supervision directe en facilitant l'exercice de l'autorité hiérarchique. A l'inverse, sans la confiance du subordonné, le supérieur a davantage

de difficulté à se faire obéir et la supervision directe peut apparaître comme un mécanisme peu efficace.

Si les mécanismes de coordination sont la « colle » et la confiance un « lubrifiant » alors la confiance est un ingrédient susceptible de renforcer l'effectivité du dispositif de coordination.

Cette hypothèse suggère une vision renouvelée de l'approche de Mintzberg, intégrant le concept de confiance. Plus précisément, au niveau de l'analyse d'une configuration en particulier : l'adhocratie. Cependant**,** dans les systèmes les plus formalisés, où le contrôle est visiblement des plus coercitifs, la confiance est également présente. Le fonctionnement de la firme soviétique décrit par Berliner (1952) en confère une illustration**.** Malgré un système de contrôle administratif complexe et minutieux, la firme soviétique, hautement administrée et centralisée, s'appuie sur des relations informelles et interpersonnelles fondées sur la confiance pour fonctionner.

La confiance est présente dans les systèmes très formalisés

Berliner (1952), après avoir interviewé 26 personnes ayant occupé des places de responsable dans diverses institutions soviétiques, dénombre la présence de trois types de comportements informels :

- Un comportement de sécurité. Il consiste à atteindre les buts fixés par une utilisation inefficace, économiquement parlant, des ressources disponibles. L'adhésion au système est récompensée malgré l'inefficacité.
- Un comportement fondé sur la simulation. Il consiste à manipuler le système de production et l'affectation des ressources déterminées en fonction des objectifs et des primes afférentes.
- L'utilisation du réseau, il facilite l'obtention de moyen de production par un recours efficace au réseau d'influence.

Ainsi, l'obéissance inconditionnelle aux règles, condition indispensable pour assurer le fonctionnement de la bureaucratie selon Weber, est illusoire et la standardisation à l'extrême

des procédés entrave mais n'éradique pas l'apparition de relations de confiance interpersonnelles.

De plus, l'incapacité du système bureaucratique à bureaucratiser suffisamment (Perrow ; 1986) est favorable à un espace de liberté. Cette marge de liberté (Crozier & Friedberg ; 1977) peut être utilisé pour « battre le système » ou au contraire conduire les individus à un contournement des règles profitables à l'organisation, les arrangements informels permettant d'apporter des solutions à des problèmes non envisagés par l'organisation (Bagla-Gökalp ; 1998, à partir de Blau ; 1955). Autrement dit, le contournement des règles est un signe de dysfonctionnement profitable à l'organisation qui s'appuie sur la bonne volonté des acteurs. D'ailleurs, à terme, ce dépassement de la réglementation peut s'inscrire dans la routine (Dalton ; 1959) et des relations interpersonnelles de confiance de nature officieuse se transformer en règles impersonnelles. Ainsi, les règles impersonnelles peuvent s'analyser comme la cristallisation de relations de confiance interpersonnelles autrefois localisées et désormais généralisées.

En conclusion, les organisations, même les plus administrées, génèrent de la confiance. Il semble même que la confiance soit d'autant plus recherchée que le système est réglementé, les bénéfices retirés étant plus élevés (Breton ; 1987) car dans un contexte réglementé : « *(...) la productivité d'un individu est étroitement liée au réseau de relations qu'il a avec d'autres employés* » (Granovetter ; 1988, p 181) puisque l'aptitude à construire de la confiance agit sur la capacité à se procurer des ressources (Breton & Wintrobe ; 1982).

1.2 Confiance, opportunisme et contrôle

Selon Usunier (2000 ; p 9) : « *Faire confiance c'est fondamentalement se rendre vulnérable à l'autre pour pouvoir réaliser quelque chose de bien avec lui ou avec elle, mais cela n'empêche pas aussi de tout faire pour réduire le risque lié à cette vulnérabilité* ».
Selon cette approche, faire confiance c'est permettre à celui qui reçoit la confiance d'être opportuniste mais, faire confiance ne signifie pas s'abandonner totalement à la bonne volonté d'une tierce personne, faire confiance c'est également contrôler.

Conformément à l'approche de Reed (2001), nous considérons que l'analyse de la confiance est enrichie lorsque le concept est relié à d'autres. Ainsi, préalablement au choix d'une définition de la confiance, nous discutons de la relation entre la confiance et deux autres concepts : l'opportunisme (1.2.1) et le contrôle (1.2.2).

1.2.1 La relation confiance – opportunisme

Selon Bromiley et Cummings (1992 & 1996), confiance et opportunisme ne sont pas des comportements incompatibles. En effet, une relation de confiance peut favoriser l'expression d'un comportement opportuniste. Cependant, pour que le comportement opportuniste ne remette pas en cause la relation de confiance existante, il ne doit pas être perçu ou interprété comme tel, l'opportunisme doit être modéré. Un comportement opportuniste, s'il est modéré, et si l'opportuniste ne retire pas « un avantage excessif », ne remet pas en cause la relation de confiance existante. En ce sens, la relation de confiance, notamment lorsqu'elle est fondée sur l'amitié ou l'identification (Bogenrieder & Nooteboom ; 2004), peut s'accompagner d'une baisse de vigilance et compliquer la détection des actions opportunistes.
L'approche de Bromiley & Cummings suggère que la relation de confiance est susceptible de soutenir l'expression d'un comportement opportuniste.

Les travaux de Neuville (1998) permettent d'éclaircir le lien confiance – opportunisme. Ils s'envisagent, selon nous, comme une confirmation empirique de l'approche de Bromiley & Cummings.

Dans le cas d'une étude sur le partenariat industriel, Neuville met à jour la présence d'un comportement fondé à la fois sur une confiance limitée et un opportunisme modéré.
Dans le contexte particulier du partenariat industriel, la coopération est soumise à la contrainte d'agir dans l'urgence. La coopération s'exprime à travers une pluralité de comportements coopératifs que Neuville résume par la construction de 3 idéaux-types : le pouvoir, la confiance et le conflit. Il existe une dynamique de la coopération révélant le rôle central de l'opportunisme. Dans l'analyse, l'opportunisme est envisagé comme une variable explicative centrale de l'évolution d'une forme de coopération à l'autre. Parmi ces trois formes, la confiance est définie comme « une coopération contractualisée » qui autorise un dépassement de la coopération négociée (pouvoir) puisqu'il y a « création en commun de nouvelles règles ». Le but de ces nouvelles règles est simple : éviter les négociations pour gagner du temps. Mais, et c'est ici que la confiance prend tout son sens pour l'auteur, éviter la négociation conduit chacun à décider seul de « couvrir les défaillances de l'autre ». La confiance est la forme de coopération la plus efficace, économiquement parlant, car elle réduit les coûts de transaction ; quatre coûts principalement : les coûts de contrôle, les coûts de communication, les coûts de production et les coûts de coordination. **Mais si elle réduit les coûts de transaction elle est également source de dysfonctionnements. En effet, elle est une forme de coopération propice à l'émergence et à la pérennité de comportements opportunistes.**

Dans le contexte de l'étude, ces comportements opportunistes sont réciproques. Ils ne remettent pas en cause les relations de confiance puisqu'ils ne sont pas perçus (opportunisme caché) ou interprétés comme tels (opportunisme transféré). En effet, le capital confiance dispose « *d'une capacité à absorber les comportements déviants* » (p 88).

Ainsi, il est possible de suggérer une relation entre l'élévation du niveau de confiance et celui de l'opportunisme tel que : plus la confiance s'élève plus les comportements opportunistes sont difficiles à repérer et plus les tentations d'être davantage opportunistes sont élevées.

L'auteur procède à un renversement de logique : « *le calcul de l'acteur ne porte plus sur le risque d'opportunisme de l'autre mais sur le risque que son propre opportunisme soit perçu par son interlocuteur* ». Ainsi, les acteurs prennent volontairement le risque de remettre en

cause la confiance pour mieux résoudre les problèmes intra-organisationnels qu'ils rencontrent. En ce sens, « *la confiance s'avère la figure de coopération la plus vulnérable* ».

Pour Neuville, l'opportunisme est « un ferment de la coopération » et la construction de la confiance est appréhendée comme un calcul : « la possibilité de profiter modérément de la confiance de l'autre ». L'opportunisme est réciproquement avantageux, les deux partis ne mettant pas en cause la relation de confiance même s'ils sont trahis : « c'est cette possibilité de trahir modérément qui permet d'accepter d'être soi-même victime ».

En conclusion, les résultats de l'étude de Neuville confirment l'idée que l'investissement dans des relations de confiance peut être motivé par l'anticipation de l'exploitation de la relation de confiance à des fins opportunistes. Cette situation est profitable à l'organisation puisque les coûts de transaction diminuent grâce à des logiques de coordination davantage fondées sur le principe de la régulation autonome (Reynaud ; 1989). L'analyse de Neuville met également en avant l'idée que l'évolution du processus coopératif s'accompagne, en partie, d'une évolution de la nature des relations de confiance qui, dans l'exemple présenté, favorise l'émergence de relations de coopération communautaire en se renforçant.

Lewicki, Mc Allister & Bies (1998) proposent également une approche renouvelée de la confiance. Ils considèrent la confiance et la méfiance comme deux concepts liés. Ainsi, les relations de collaboration entre deux personnes peuvent à la fois se fonder sur la confiance et sur la méfiance, les situations de collaboration étant nombreuses et variées.

Le cadre proposé est construit sur une critique des approches théoriques traditionnelles. Pour Lewicki, Mc Allister & Bies (1998) celles-ci s'accompagnent, le plus souvent, de plusieurs présupposés inadaptés à la compréhension des problèmes actuels dans l'organisation :

- Premièrement, confiance et méfiance sont considérées comme bipolaires, dès lors la co-existence entre confiance et méfiance est évacuée. Cependant, il semble raisonnable de suggérer que deux mêmes personnes, en fonction des circonstances de l'échange, peuvent s'engager soit dans une relation de confiance soit dans une relation de méfiance ;
- Deuxièmement, les relations sont analysées comme des construits unidimensionnels. Par exemple, il est supposé qu'une relation fondée sur de la confiance engage les acteurs à s'investir davantage dans la confiance alors qu'une relation fondée sur la méfiance engage

les acteurs à s'investir davantage dans la méfiance (spirale de la méfiance de Zand ; 1972). Cependant, ce raisonnement n'est que supposition (supposition donnant lieu à de nombreuses modélisations) car il est purement théorique ;

- Troisièmement, le contexte social est souvent considéré avec trop peu d'attention. Il est vrai qu'à travers la lecture de nombreux articles en gestion nous constatons une concentration des discussions sur les hypothèses comportementales et non sur les situations, à l'exception des travaux des sociologues ;
- Quatrièmement, les relations sont considérées comme équilibrées et consistantes. Dans le cadre proposé, les relations interpersonnelles sont plutôt appréhendées comme des relations multidimensionnelles et les relations sont considérées comme étant en permanence sous tension et non équilibrées. Dès lors, confiance et méfiance ne sont pas opposées mais reliées.

Les relations sont multiplexes et les relations équilibrées et consistantes constituent un état temporaire et purement transitoire. Dès lors, les auteurs font référence à une approche anthropologique et psychologique des relations d'échange.
La multiplexité permet d'intégrer l'influence du contexte dans la construction de la relation :
« *within the same relationship we have different encounters in different contexts with different intentions that lead to different outcomes* » (Lewicki, Mc Allister & Bies ; 1998, p442).

Dans un contexte où les points de rencontre sont nombreux les relations entre les deux mêmes personnes sont susceptibles d'être à la fois plus ou moins confiantes et plus ou moins méfiantes en fonction, par exemple de l'objet de l'échange et du contexte.

La remise en cause d'une relation équilibrée et surtout consistante (répétée) entre deux personnes, par exemple, se comprend aisément. La multiplexité est source de tension dans la relation interpersonnelle. Ce cadre fournit des éléments d'analyse novateurs pour comprendre les phénomènes de destruction de confiance, notamment le facteur vitesse, en conférant au contexte un rôle essentiel, trop souvent négligé dans les analyses, comme vecteur de l'évolution de la nature de la relation. Malgré les expériences partagées et le vécu des acteurs, la relation demeure précaire.

La situation caractérisée par un haut niveau de confiance et un haut niveau de méfiance (situation 4 sur le schéma) est, selon les auteurs, la forme décrivant le mieux les relations d'affaires contemporaines.

Cette approche représente une critique sérieuse à l'égard du stéréotype : coopération – confiance Vs. Compétition – méfiance en proposant une vision davantage réaliste des nombreuses relations interpersonnelles entre deux personnes qui, selon les circonstances, se font confiance et coopèrent ou sont en compétition et se méfient. La confiance est limitée et susceptible d'être l'objet d'un contrôle. Le contrôle étant d'autant plus fort que la confiance est faible. Cependant, une relation forte de confiance entre deux individus n'est-elle pas un moyen de lutter contre l'apparition « naturelle » d'une relation de méfiance dans un contexte favorable à la méfiance ? Autrement dit, les individus n'ont-ils pas la volonté de maintenir leur relation de confiance malgré le changement de situation et, par exemple, de refuser de passer de la logique de coopération à celle de compétition ? En effet, si une situation influence la relation de confiance, la relation de confiance n'influence-t-elle pas la manière de répondre à la situation ? Par exemple, si A est investie de la confiance de B alors A peut user de cette relation de confiance pour influencer B même lorsque A et B sont dans une situation a priori favorable à la méfiance. Cette interrogation nécessite de préciser la relation entre confiance et contrôle.

Tableau n°7 : Un modèle intégrant confiance et méfiance

Confiance Elevée Espoir Foi Sentiment de confiance Assurance Initiative	2 Congruence des valeurs fortes Interdependance encouragée Les opportunités sont recherchées Nouvelles initiatives	4 **Confiance mais contrôle** Les relations sont hautement segmentées et limitées Les opportunités sont recherchées et les risques sont limités car les situations de vulnérabilité sont continuellement contrôlées
Confiance Faible Pas d'espoir Pas de foi Pas de sentiment de confiance, Passivité Hésitation	1 Les personnes se connaissent peu Les interdépendances sont limitées. Les occasions d'échanger sont limitées Courtoisie professionnelle	3 Les situations indésirables sont attendues et craintes Les motivations nuisibles sont assumées L'interdépendance est managée Posture d'anticipation : "best offense is a good defense" Paranoïa
	Méfiance Faible Pas de crainte Absence de scepticisme Absence de cynisme Surveillance faible Pas de vigilance	Méfiance Élevée Crainte Scepticisme Cynisme Précaution et surveillance Vigilance

Repris de Lewicki, Mc Allister & Bies (1998)
« Integrating Trust and Distrust : Alternative Social Realities »
Academy of Management Review, vol 23, n°3, p445
Traduit par l'auteur.

Tableau n°8 : Relations entre confiance et opportunisme

Nature de l'opportunisme	Confiance / Opportunisme
Opportunisme modéré (Bromiley & Cummings ; 1992, 1996)	La relation de confiance peut-être exploitée à des fins opportunistes.
Opportunisme modéré et réciproque (Neuville ; 1996, 1998)	Les relations de confiance mutuelle peuvent-être exploitées à des fins opportunistes réciproques.
Opportunisme caché (Neuville ; 1998)	La confiance couvre les comportements opportunistes. Elle dispose de la capacité à absorber les comportements déviants. Selon nous, la confiance peut être envisagée comme un investissement profitable à un opportuniste discret.
Opportunisme transféré (Neuville ; 1998)	

1.2.2 La relation confiance – contrôle : entre opposition et confusion

Souvent, dans la littérature, confiance et contrôle sont deux concepts qui sont soit opposés soit confondus. Cependant, si une opposition nette entre confiance et contrôle prive d'une analyse réaliste des phénomènes organisationnels (Reed ; 2001), la confiance est-elle réductible à un mode de contrôle ?

Etroitement liés l'un à l'autre, la distinction est difficile entre les concepts de contrôle et confiance. Par exemple, pour Boltanski & Chiapello (1999) : « *La confiance est le signe que la situation est sous-contrôle puisqu'on ne l'accorde qu'à quelqu'un dont on sait qu'il n'en abusera pas, qui est prévisible, qui fait ce qu'il dit et dit ce qu'il fait* ».

Confondre les deux concepts signale une grande proximité mais, est-il possible d'envisager la confiance comme un mode de contrôle ?

Selon Kalika (1995, p162) : « *Le contrôle peut être défini d'une manière générale, comme une fonction de vigilance dont l'objet est d'assurer que l'utilisation des ressources et les résultats soient conformes aux objectifs de l'organisation* »

Cette conception du contrôle a pour fin de vérifier que les individus respectent les règles d'allocation des ressources. En ce sens, elle permet de distinguer clairement le concept de contrôle de celui de confiance. Cependant, cette vision nous semble trop restrictive. En effet, elle occulte l'importance des mécanismes de contrôle informels.

Chiapello (1996) propose la définition suivante du contrôle : « *toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un* » (p 52).

Selon cette définition, la confiance peut être envisagée comme un mode de contrôle si elle dispose de la capacité d'influencer le comportement. Par exemple, la confiance est un mode de contrôle lorsqu'une personne A doit se montrer à la hauteur de la confiance témoignée par une personne B. En effet, se montrer à la hauteur signifie que la confiance témoignée par B influence le comportement de A.

En s'appuyant sur Lebas (1980), Chiapello précise que le contrôle réduit la marge de liberté des personnes soit en empêchant certaines actions, soit en accroissant le caractère désirable d'autres actions. Ainsi, la confiance est un mode de contrôle si elle empêche certaines actions et si elle accroît le caractère désirable d'autres actions.
En conséquence, dans le cadre de la relation confiance – contrôle, la confiance peut s'envisager comme un mode de contrôle particulier, un mode informel, et susceptible de se substituer à d'autres formes de contrôle, notamment des modes de contrôle formels.

Pour préciser l'analyse, il nous semble nécessaire de distinguer les modes de contrôles formels et les modes de contrôle informels. Cette considération nous conduit à une remise en cause de la perspective selon laquelle il existe une logique de substitution du type confiance – contrôle et l'idée que les organisations qui tendent à favoriser la confiance le font au détriment d'une diminution du contrôle.

Le travail de Reed (2001) sur l'approche du concept de confiance dans différentes théories constitue le fil directeur de la discussion.

Pour Reed (2001), analyser la confiance nécessite de dépasser l'approche dichotomique et conventionnelle de l'opposition confiance – contrôle.
Classiquement, la confiance est fondée sur le partage des normes (approche de type communautaire) et le contrôle est fondé politiquement, à travers l'exercice du pouvoir.

La considération des interactions entre confiance et contrôle et permet d'affiner l'analyse. Les relations entre confiance et contrôle génèrent des mécanismes de gouvernance et, ces mécanismes, nous dit Reed, sont soumis à une influence mutuelle.
Reed présente une analyse de la relation confiance – contrôle à travers cinq courants théoriques : l'approche néo-fonctionnaliste (qu'il associe à la théorie des systèmes), la théorie de la structuration, la théorie néo-institutionnelle, la théorie des process de travail et la théorie néo-foucaldienne.

- **L'approche néo-fonctionnaliste**

Dans cette approche, la confiance et le pouvoir ont des fonctions équivalentes. Ces fonctions sont des alternatives pour simultanément surmonter l'incertitude et réduire la complexité. Dans cette perspective, les relations de confiance sont fondées sur un ensemble de normes. Ces normes sont nécessaires à l'émergence d'un environnement stable, condition nécessaire pour permettre aux individus d'inter-agir. Les obligations et les attentes partagées ont un rôle essentiel dans la coordination des activités. Cette approche fait référence aux travaux de Gouldner (1963) sur la norme de réciprocité et à ceux de Luhmann (1979) sur la confiance et le pouvoir.

L'approche néo-fonctionnaliste, à travers l'importance accordée aux normes, focalise l'attention sur le rôle de la confiance comme déclencheur des premières interactions. Cependant, considérer la confiance et le pouvoir comme des mécanismes qui se substituent c'est oublier, selon Reed, que les ressources sont distribuées différemment et que le système se construit et se maintient en nouant pouvoir et confiance. En effet, selon l'analyse de Zand (1972), il apparaît que lorsqu'une personne détient un pouvoir d'influence, la situation est davantage favorable à l'apparition de la confiance. Ainsi, les relations de pouvoir peuvent

favoriser l'apparition de la confiance et, à l'inverse, la remise en cause des relations de pouvoir conduire à la disparition de la confiance.

- **La théorie de la structuration**

Pour Giddens, la modernité « *substitue au principe de la confiance à des personnes connues celui de la confiance en des systèmes et en des experts* » (Bagla-Gökalp ; 1998, p9). La modernité est à l'origine d'une substitution des relations personnelles de confiance par des relations impersonnelles fondées sur la reconnaissance de l'expertise. A l'instar des néo-fonctionnalistes, la théorie de la structuration sous-entend que l'efficacité de la confiance provient de sa nature impersonnelle et de sa capacité à s'imposer à toutes les relations d'échange. Selon Reed, ces deux théories s'accordent pour souligner que les relations confiance – contrôle sont essentielles à la construction et au maintien des structures de domination. Cependant, alors que la théorie néo-fonctionnaliste souligne le caractère stable procuré par les relations entre la confiance et le contrôle, l'approche structurationiste insiste sur le caractère instable des relations. Pour Giddens les relations entre la confiance et le contrôle sont vues comme des mécanismes en compétition fondés sur la relation entre des systèmes abstraits de connaissances et d'expertise et sur le pouvoir d'un côté (« abstract systems of expert knowledge and power ») et la surveillance des participants d'un autre. La confiance en ces systèmes techniques et abstraits est régulièrement surveillée. Contrairement aux néo-fonctionnalistes, Giddens accorde aux personnes la capacité d'une remise en cause de l'institution qui émet les normes. Ainsi, la structure de domination est fragile et sa pérennité est assurée par son aptitude à repérer les tensions et à légitimer en permanence sa position. Considérant que l'exercice du pouvoir ancre le maintien de « la domination douce »[2] de la confiance dans des systèmes abstraits de connaissances et d'expertise, cette approche est, par conséquent, une vive critique à l'égard des néo-fonctionnalistes.

- **la sociologie néo-institutionnaliste**

De nombreux mécanismes produisent de la confiance et lient l'action à la structure. Dans cette approche, il est fait principalement référence aux travaux de Zucker (1986), de Meyer &

[2] Terme emprunté à Courpasson (1997)

Rowan (1991), de DiMaggio & Powell (1991) et aux pressions normalisatrices de l'environnement.

L'approche néo-institutionnelle se focalise particulièrement sur les sources traditionnelles de la confiance et de l'autorité pour analyser la formation des institutions et leur reproduction. Les relations confiance – contrôle sont vues comme des résultats durables liés à des significations partagées et des attentes internalisées par des acteurs. Par exemple, Zucker (1986) donne la définition suivante de la confiance : « séries d'attentes sociales partagées par tous ceux impliqués dans un échange », Powell (1990) : « coopération provenant d'intérêts mutuels avec des standards de comportements qu'aucun individu ne peut déterminer seul » et Fukuyama (1994) : « Attente qui naît, à l'intérieur d'une communauté, d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté ».

Dans cette approche confiance et contrôle sont étroitement liés. La relation de confiance étant le fruit d'une « série d'attente sociale », le contrôle de la confiance accordée ou investie a un rôle essentiel. De plus, la relation de confiance étant fondée sur des standards, le non-respect de la règle de réciprocité s'assimile à un acte d'abus de confiance à l'égard de la communauté. Ainsi, dans cette approche, le contrôle de la confiance est puissant car accompagné d'une sanction collective. Cette approche nous suggère que la confiance, si elle s'accompagne potentiellement d'une sanction forte, est une relation très contraignante.

Bradach & Eccles (1989) présentent une analyse convaincante de cette approche. Ils considèrent la confiance, au même titre que le marché et la hiérarchie, comme un mécanisme de contrôle. Ces trois mécanismes de contrôle sont indépendants. Ils se combinent les uns aux autres et assurent la même fonction. Les normes sociales et les relations personnelles sont les deux principales sources de la confiance. La confiance est un mécanisme de contrôle produisant des normes d'obligation et de coopération. Ainsi, les individus appartiennent à une communauté et partagent des valeurs favorables à l'instauration de normes d'obligations et de coopération. Dans cette approche, le contexte a un rôle prégnant et la confiance apparaît comme un mécanisme de contrôle puissant. En effet, la sanction liée à une insuffisance de confiance s'accompagne d'une exclusion de la communauté.

L'approche de Mauss nous semble féconde pour préciser l'approche néo-institutionnaliste en y ajoutant un regard anthropologique.

- **L'analyse anthropologique de Mauss**

Le travail de l'anthropologue Mauss sur le don souligne que, contrairement aux idées reçues, le don n'est pas un acte désintéressé mais un acte calculé.

Dans de nombreuses civilisations ou les échanges semblent volontaires en théorie, ces échanges sont obligatoires en réalité (Mauss ; 1924). Dans son « Essai sur le don », Mauss (1924) signale que le caractère apparemment libre et gratuit des échanges est, en réalité contraint et intéressé. Si l'étude de Mauss est surtout centrée sur les sociétés archaïques, il est possible de généraliser la théorie aux sociétés modernes car toute société moderne a transité par le stade de l'archaïsme et il est raisonnable de supposer qu'il en reste des traces notamment à travers les us et coutumes. Le don n'est pas désintéressé car il crée une obligation de rendre et la transaction n'est pas qu'un simple échange de bien, elle s'accompagne de « l'esprit des choses ». A cette obligation de rendre, Mauss associe deux autres obligations : l'obligation de donner et de recevoir. L'obligation de donner est au fondement de l'échange, elle est vue comme une volonté universelle transcendant les civilisations puisque : « l'obligation de donner est non moins importante ; son étude pourrait faire comprendre comment les hommes sont devenus échangistes » (p162). En effet, « il est, dans toute société possible, de la nature du don d'obliger à terme » (p199). Dès lors, « le don entraîne nécessairement la notion de crédit » (p199). A travers les trois obligations : donner, recevoir et rendre, comme principaux fondements de la logique d'échange il est possible d'envisager la relation de confiance en trois temps : donner sa confiance, recevoir la confiance et rendre la confiance.

a) Celui qui donne sa confiance est assuré d'un retour sous peine de sanctionner le bénéficiaire en le dénonçant à la communauté.
b) Le bénéficiaire de cet acte de confiance est engagé à rendre. Il est soumis à une attente de retour.
c) Si la confiance accordée n'est pas rendue, il y a sanction.

Mécaniquement, la confiance est l'objet d'un contrôle et le contrôle, s'il est positif, l'objet d' « une relance de confiance ».
Cependant, l'acte de confiance lorsqu'il est fortement sanctionnable, par une insuffisance de retour notamment, apparaît comme un mécanisme contraignant l'action.

- **L'approche des process de travail**

Dans cette approche, l'accent est mis sur la difficulté liée au contrôle des relations de travail. La construction de la confiance s'explique par un recours de plus en plus modéré à des mécanismes de contrôle coercitif associés à des systèmes autoritaires. Le recours à des mécanismes incitatifs, comme la progression de carrière ou l'autonomie par exemple sont favorables à l'apparition de relations de confiance.
La confiance apparaît comme un moyen efficace de répondre à la défaillance des mécanismes de coordination fondés sur le commandement direct. Ainsi, les relations de confiance se substituent à des relations de contrôle pour faciliter la coordination dans un contexte où le degré d'interdépendance ne cesse d'augmenter. Cependant, cette substitution confiance – contrôle est susceptible, selon nous, de s'analyser comme un nouvel agencement du dispositif de contrôle. Cette substitution n'étant aucunement une garantie que la pression du contrôle s'affaiblisse.

Autrement dit, le recours moins fréquent à des mécanismes de contrôle formels peut être envisagé comme une substitution avec des mécanismes de contrôle informels.
Ces mécanismes pouvant être aussi contraignants, comme le démontre de Tersac (1995) et Courpasson (2001) à propos de l'autonomie dans le travail. En effet, si l'autonomie est une preuve de confiance, l'usage de cette marge d'autonomie est l'objet d'un contrôle. Ainsi, l'autonomie, en contraignant l'acteur à atteindre un objectif précis peut-être privatif de liberté. Dès lors, faire confiance en accordant davantage d'autonomie (sachant que cette autonomie est contrôlable) est un moyen d'astreindre l'acteur à un comportement voulu. Sous ces conditions, la confiance est un mode de contrôle social, de nature informelle, qui se substitue aux modes de contrôle formels. Si nous reprenons l'exemple de l'autonomie, il nous semble que ce mode de contrôle soit davantage présent lorsque la coordination par les résultats est adaptée, lorsque la mesure des outputs est possible (Ouchi ;1977).

- **L'analyse néo-foucaldienne**

Les relations confiance – contrôle sont fondées sur l'importance de la visibilité. Cette approche se réfère à l'analyse proposée par Foucault ; plus précisément à la référence au

contrôle panoptique. L'analyse met en évidence le rôle essentiel assuré par la diffusion de techniques sophistiquées de surveillance et de discipline comme raison de l'émergence d'un nouvel ordre moral. Les nouvelles formes de contrôle, principalement fondées sur l'internalisation de l'autodiscipline, sont de nouveaux moyens de manipulation des employés. Selon Foucault, l'efficacité du contrôle, c'est-à-dire le renforcement de la pression du contrôle et parallèlement la réduction de la structure de contrôle, provient de l'établissement d'un système de contrôle dépersonnalisé. Cette dépersonnalisation du contrôle prive les contrôlés de tous moyens d'action sur le système, notamment des moyens de le contourner. Autrement dit, dans ce contexte, les personnes sont privées d'une source de pouvoir vitale : la maîtrise des règles du jeu ou, pour reprendre l'analyse de Crozier & Friedberg (1977), la maîtrise des règles organisationnelles. Ainsi, dans cette analyse l'illusion d'un contrôle permanent défavorise les manifestations opportunistes et oriente les relations vers des relations de confiance.

Tableau n°9 : Relations confiance – contrôle selon cinq approches théoriques

Approche théorique	Confiance / Contrôle
Approche néo-fonctionnaliste	La confiance se substitue à l'exercice du pouvoir pour répondre au problème de l'incertitude et de la complexité. Cette substitution se concrétise par l'émergence d'un ensemble de normes partagées qui contribuent à l'émergence d'un environnement stable. Ainsi, la coordination par plus de confiance se fonde sur la capacité du cadre dans lequel se déroulent les échanges à inspirer confiance. Autrement dit, les personnes se font confiance s'ils accordent du crédit au cadre.
Théorie de la structuration	Confiance et pouvoir sont étroitement associés. Cette association est le fruit d'une tension continue liée à la possibilité des personnes de remettre en cause la confiance accordée aux systèmes abstraits de connaissances et d'expertises. L'exercice du pouvoir contribue à maintenir la confiance.
Approche néo-institutionnaliste	La confiance lie l'action à la structure. Un acte de confiance s'accompagne d'un acte de contrôle. En ce sens, la relation de confiance est soumise à la loi de la norme de réciprocité. L'obligation de rendre est d'autant plus forte que son absence s'accompagne d'une sanction collective.
Analyse anthropologique de Mauss	Dans cette approche, accorder sa confiance est un moyen d'engager celui qui l'a reçoit à la rendre. La confiance apparaît comme un mode de contrôle particulièrement contraignant : elle oblige le destinataire de la confiance à s'acquitter de sa dette sous peine d'être sanctionné par la communauté. Ainsi, faire confiance à autrui c'est influencer autrui.
Approche des process de travail	Dans cette approche l'accent est mis sur la substitution de mécanismes de contrôle autoritaire (coordination classique) par l'usage de processus incitatifs. Dans ce contexte, les relations de confiance sont âprement évoquées pour démontrer l'apparition de nouvelles relations de travail fondées sur l'autonomie, la responsabilité… bref des relations de travail d'apparence non contrainte. Cependant, le sous-entendu selon lequel l'usage de ces mesures incitatives conduit à une diminution du contrôle, plus généralement de la contrainte, est remis en question en privilégiant l'analyse d'une substitution contrôle formel – contrôle informel. Dès lors, il ne s'agit plus d'étudier la relation confiance – contrôle mais contrôle formel – contrôle informel dans laquelle la confiance, comme mode de contrôle, a une influence.
Analyse néo-foucaldienne	La visibilité des actions est un moyen de renforcer le contrôle en lui attribuant la nature d'une expression continue. Dans ce contexte, être opportuniste est dangereux, voire angoissant (la menace n'étant pas tangible), et condamne les individus à être dignes de confiance. En ce sens, nous ne sommes pas libres d'être dignes de confiance ou non.

En résumé, il nous semble nécessaire de dépasser l'opposition dichotomique du couple confiance / contrôle, notamment considérée par l'analyse néo-fonctionnaliste, pour plusieurs raisons :

- La confiance peut être liée à la présence d'autres modes de contrôle, notamment des modes formels (Guibert & Dupuy ; 1996, Malhotra & Murnighan ; 2002) qui, en améliorant la perception du contrôle des acteurs, peuvent être à l'origine de son apparition (Friedland ; 1990) ;
- La confiance peut être un moyen d'influencer le comportement. Par exemple, dans l'approche de Mauss, le don de confiance de A à B influence le comportement de B, il oblige B à rendre le don à A. Dans ce cas particulier, la confiance se confond avec le contrôle et la distinction confiance / contrôle, il nous semble, perd de son sens.

Notons que le dépassement de l'approche dichotomique du couple confiance / contrôle a pour objet d'enrichir l'analyse du lien confiance / contrôle. Ce dépassement a pour conséquence de remettre en cause la logique de substitution comme explication universelle, mais non de l'ignorer. Il considère qu'il existe d'autres situations, où la logique de substitution nous paraît inadaptée pour comprendre la relation d'échange.

1.2.3 Discussion de quelques relations entre les trois concepts

Les nombreuses perspectives théoriques proposées pour analyser la relation entre confiance / opportunisme et confiance / contrôle, témoignent de la relative complexité du phénomène. Cette complexité est une invitation à ne pas réduire l'analyse en considérant la confiance comme un concept isolé.

Les réflexions précédentes nous ont permis d'apporter quelques éléments de réponse aux deux questions suivantes :

- Comment la confiance évolue-t-elle en fonction de l'opportunisme ?

L'analyse de cette question a conclu à plusieurs suggestions fondamentales pour notre recherche : l'investissement dans une relation de confiance est susceptible d'être motivée par

l'anticipation d'un usage de la relation de confiance (ou capital confiance) à des fins opportunistes.

- Comment la confiance évolue-t-elle en fonction du contrôle ?

La réponse que nous privilégions à cette question nous conduit à envisager la confiance comme un mode de contrôle social particulier susceptible de renforcer le contrôle et de contraindre davantage les personnes à être dignes de confiance.

La nécessité de considérer les inter-relations entre confiance, contrôle et opportunisme est mise en évidence par l'analyse de Breton & Wintrobe (1986).

La substitution confiance – contrôle, souvent discutée, dans la littérature se focalise sur une relation bilatérale et occulte la perception et le jugement qu'ont d'autres acteurs de cette relation. Cette approche est critiquable. Par exemple, si A et B se font mutuellement confiance et qu'ils se contrôlent moins, C peut percevoir cette relation de confiance comme une menace et exercer davantage de contrôle sur A et B. Dans cet exemple, la production de confiance entre A et B conduit à la destruction de confiance entre A et C et entre B et C. Comme le souligne l'analyse de Breton & Wintrobe (1986), pour étudier la confiance, il convient de distinguer plusieurs relations de confiance et de s'intéresser à la combinaison de ces relations. Par exemple, en considérant la distinction confiance horizontale – confiance verticale proposée par Breton & Wintrobe, si A et B appartiennent au même niveau et C au niveau supérieur, l'élévation de la confiance horizontale conduit à une dégradation de la confiance verticale. Dans ce cas, la production de confiance conduit à une élévation du risque d'opportunisme collectif et à un renforcement du contrôle.

Ce point est l'occasion, à l'appui des principales relations observées précédemment d'élargir la discussion en considérant les inter-relations entre le triptyque confiance, opportunisme et contrôle.

Avec l'élévation du niveau de confiance s'associe une élévation possible du niveau d'opportunisme. Cet accès possible à l'opportunisme ne détermine pas nécessairement un comportement opportuniste :

« (*...) l'existence 'objective' d'une source d'incertitude ne nous dit rien sur la volonté ou plus simplement la capacité des acteurs de véritablement saisir et utiliser l'opportunité qu'elle constitue* » (Crozier et Friedberg ;1977).

Cependant, un comportement opportuniste, s'il est caché ou transféré, ne remet pas nécessairement la relation de confiance en cause (Neuville ; 2001). Par exemple, en s'élevant, la confiance est susceptible de s'accompagner d'une baisse de vigilance et, parallèlement, engager davantage les acteurs à s'inscrire dans des relations opportunistes (tableau n°10).

Tableau n°10 : Relations entre les concepts selon le niveau de confiance sous l'hypothèse que la confiance mutuelle est usée à des fins opportunistes réciproques

Confiance mutuelle entre A et B	Tentation opportuniste de A et B	Contrôle formel de l'échange exercé par A et B	Remarques
+	+	+++	**Quelle perception de l'évolution de cette relation d'échange entre A et B par les autres membres de la structure ?**
++	++	++	
+++	+++	+	

Légendes :
+ : Niveau faible ++ : Niveau modéré +++ : Niveau élevé
Confiance : la relation de confiance considérée est une relation de confiance interpersonnelle.
Opportunisme : la relation de confiance fait encourir un risque d'opportunisme, autrement dit la confiance est une tentation à l'opportunisme.
Contrôle formel : la relation est contrôlée par des mécanismes formels.

D'un point de vue purement égoïste, l'acteur a intérêt à produire de la confiance : plus il dispose d'un capital confiance élevé, plus il aura la possibilité d'être opportuniste en exploitant cette relation de confiance. La confiance acquise lui permettra, par exemple, de bénéficier d'une plus grande tolérance et de pouvoir dégrader la prestation de son service (dans des conditions acceptables pour l'autre partie) ou d'organiser différemment sa prestation en se soustrayant à certaines procédures. Dans ce dernier cas, il est possible que la relation de confiance soit profitable à l'organisation si la confiance se substitue à des procédures formelles existantes et renforce l'effectivité du dispositif de coordination.

Cette discussion est conduite en s'interrogeant sur les procédés envisageables pour permettre à l'organisation de bénéficier des avantages des relations de confiance interpersonnelles qui régissent, en partie, les relations d'échange en son sein.

Trois avantages sont suggérés par l'analyse précédente pour justifier la présence de la confiance dans l'organisation :

- L'apparition de la confiance peut être motivée par sa conversion en actions opportunistes.
- L'apparition de la confiance peut être motivée par les économies de contrôle consécutives à la substitution contrôle formel – contrôle informel.
- L'apparition de la confiance peut être motivée par sa capacité à contraindre davantage le comportement des acteurs.

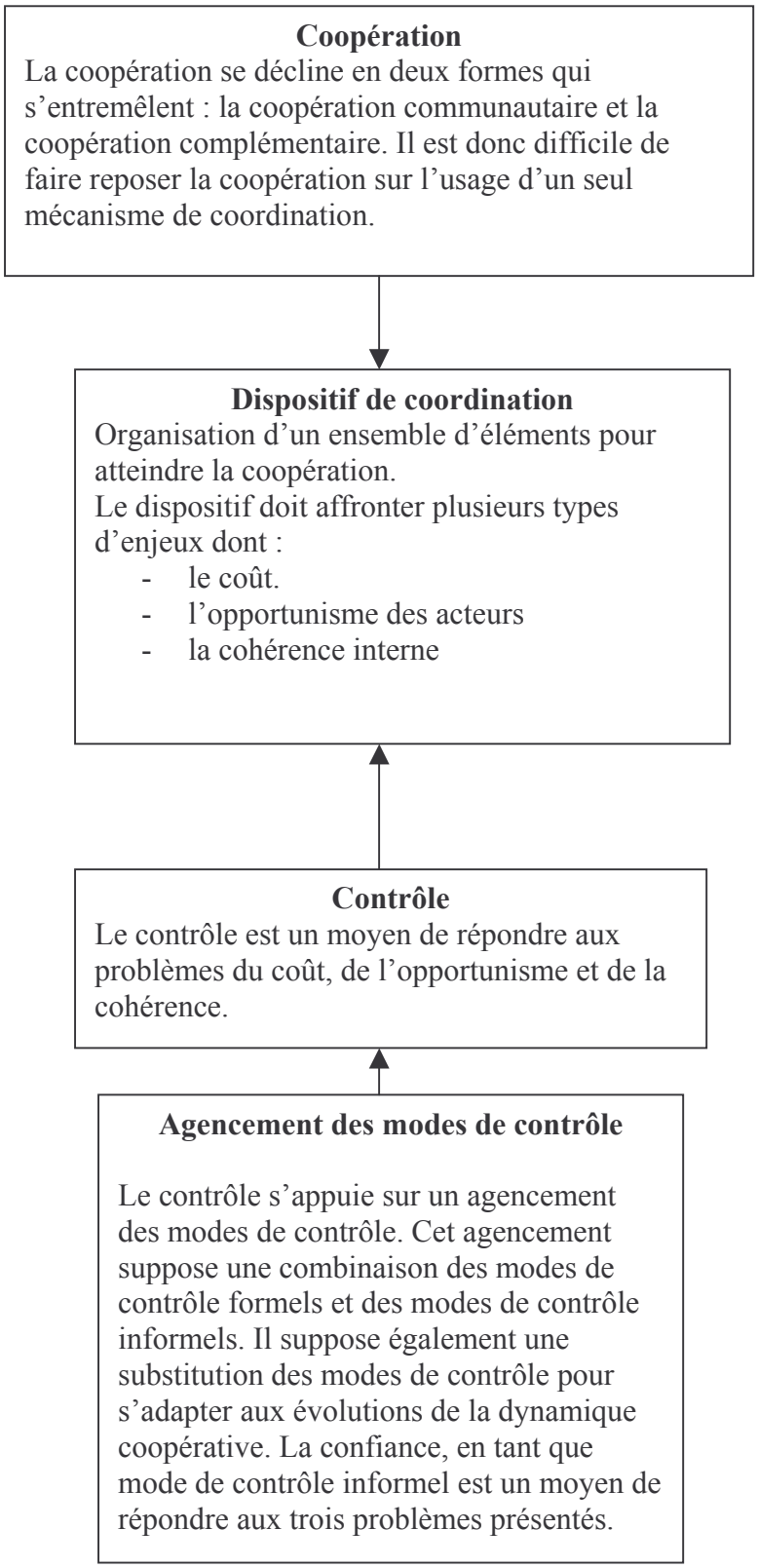
Tableau n°11 : Deux usages de la relation de confiance

Accumulation de la confiance	Opportunisme (élévation du risque)	Contrôle formel (pression des mécanismes)	Contrôle informel (pression des mécanismes)
+	+	+++	+
++	++	++	++
+++	+++	+	+++

Usage possible de la confiance à des fins opportunistes

Usage de la confiance à des fins de contrôle :
- baisse des coûts de contrôle formels
- renforcement de la contrainte de l'action

Figure n°1 :
Articulation des grandes relations entre les concepts discutés et place de la confiance



1.3 Les définitions de la confiance : une approche critique

La confiance est un objet d'étude délicat en raison de la difficulté qu'ont les chercheurs à s'entendre sur la définition du concept ; certains travaux éludant même le problème en se dispensant de présenter une définition claire dès le début de la recherche (Servet ; 1994) ou d'autres en adoptant des définitions un peu simplistes (Usunier ; 1999). Cependant, cette absence de consensus a pour avantage de nous autoriser à choisir une définition « sur-mesure » du concept afin de l'adapter précisément à nos questions de recherche.

L'existence d'un ensemble de définitions hétérogènes nous suggère de conduire une approche critique du concept afin de nous munir d'une définition adaptée avec les hypothèses de notre travail, par exemple l'idée que la confiance n'est pas un concept isolé.
Cette approche s'appuie principalement sur la synthèse d'Hosmer (1995), le recensement (que nous avons complété) des définitions de la confiance conduit par Benamour (2000) et l'examen du concept proposé par Usunier (2000). La définition retenue dans notre recherche est présentée par la suite.

A travers une revue des principales définitions de la confiance, Hosmer (1995) révèle une absence de consensus mais également de nombreux aspects communs.
Parmi les points communs, la dimension morale est particulièrement présente. Les définitions sont classées en cinq dimensions : les attentes individuelles, les relations interpersonnelles, les transactions économiques, les structures sociales et les principes éthiques. Pour des raisons pratiques, nous reprenons ce classement puis le complétons.

- **La confiance vue sous l'angle des attentes individuelles**

Cette approche se réfère principalement aux travaux de Deutsch (1958), Zand (1972) et Barber (1983). Un contexte d'incertitude, source de vulnérabilité, est essentiel à la présence de la confiance dans l'échange. Cette approche, dont la paternité revient à Deutsch, est reprise par Zand. Cependant, Zand précise l'analyse en distinguant deux dimensions : le comportement personnel et les attentes individuelles.

Dans cette analyse, la relation de confiance est réduite à l'expression d'un calcul. La confiance est stimulée par la recherche d'un résultat profitable à celui qui décide de l'engagement dans la relation de confiance. La confiance s'interprète comme une décision risquée mais motivée par l'idée que la vulnérabilité ne conduira pas à un abus, auquel cas la perte serait supérieure au gain envisagé selon Zand (1972). Cette approche de la relation de confiance est très critiquable : elle réduit la confiance à un calcul risqué. En ce sens, les critiques adressées par Williamson (1993) sur la confusion entre confiance et risque nous semble justifiée dans le cadre de cette approche de la confiance. De plus, en considérant que la personne investie de la confiance dispose de la capacité d'améliorer notre situation sans en abuser, Zand sous-entend que la cible de la confiance est soit dénuée de la notion de calcul (c'est-à-dire qu'elle n'exploitera pas la confiance qu'elle reçoit au détriment de celui qui la donne) soit qu'elle l'exploitera mais que son action calculée n'est pas négative pour celui qui initie la relation de confiance. Ainsi, la confiance est une relation mutuelle fondée sur des intérêts réciproques à l'échange. Cette relation mutuelle est également une relation précaire qui disparaît lorsque l'intérêt économique réciproque disparaît. La confiance est une mécanique qui apparaît et disparaît au grè des circonstances de l'échange.

- **<u>La confiance vue sous l'angle des relations interpersonnelles</u>**

Cette approche se réfère principalement aux travaux de Gambetta (1988), Meeker (1983), Butler & Cantrell (1984) et Butler (1991). Les situations de vulnérabilité et de dépendance sont considérées comme des conditions de la confiance, en accord avec Deutsch & Zand. Cependant, la motivation à l'engagement dans une relation de confiance change. L'analyse n'est plus focalisée sur l'initialisation de la relation de confiance et son corollaire : l'intérêt à investir dans une relation de confiance. Désormais, l'accent est mis sur le maintien de la relation (Gambetta ; 1988).

En étudiant les relations entre supérieurs et subordonnés, Butler & Cantrell (1984) distinguent cinq composants de la confiance : l'intégrité, la compétence, la consistance, la loyauté et l'ouverture. Par la suite Butler (1991) indiquera que la loyauté est un déterminant beaucoup plus précis que la bonne volonté. Selon nous, la recherche de Butler sur la loyauté souligne que la relation de confiance, et son incidence sur le comportement coopératif, s'analyse dans la durée. En effet, un comportement n'est jugé loyal qu'après une période d'échange significative.

Cette approche est susceptible de s'interpréter comme une réponse aux critiques adressées aux travaux de Deutsch (1958, 1962) et Zand (1972). Elle conforte le raisonnement selon lequel la confiance est, dans un premier temps, une décision calculée visant à atteindre un résultat et, dans un deuxième temps, une décision moins égoïste, plus consensuelle afin de maintenir des relations interpersonnelles de qualité.
Implicitement, cet angle d'analyse suggère une dynamique de la confiance dans laquelle le temps et la répétition des transactions (Ring & Van de Ven ; 1992, 1994) se construit lentement et, à mesure qu'elle s'élève, s'appuie sur une substitution progressive des motivations de nature économique par celles de nature plus affective (Mc Allister ; 1995).

- **Les transactions économiques**

Cette approche s'appuie sur une critique des hypothèses centrales des travaux de Williamson (1975) notamment celle concernant l'opportunisme. Les principaux auteurs cités par Hosmer (1995) sont Hill (1990), Bromiley & Cummings (1992) et Bradach & Eccles (1989). A cette liste, il nous semble possible d'ajouter les travaux de Karpik (1998).

Hill (1990) souligne le rôle clef de la réputation comme moyen de réduire les coûts de transaction, la réputation étant un frein aux comportements opportunistes.
Bromiley & Cummings mentionnent également que la confiance réduit les coûts de transaction mais l'originalité, selon nous, réside dans la troisième dimension de leur définition qui présente la notion d'opportunisme modéré. En effet, selon Bromiley & Cummings (1992, 1996), une relation de confiance n'est pas exempte de tout comportement opportuniste. Mais, si ce comportement est modéré (c'est-à-dire non perçu par la victime), il ne remet pas en cause la relation de confiance. Cet argument est validé par les travaux de Neuville (1998) soulignant que l'opportunisme n'est pas toujours visible (opportunisme caché) ou perçu comme tel (opportunisme transféré).
Ces travaux, issus d'une critique de l'analyse williamsonienne de la firme, nous semblent majeurs dans le sens ou ils mêlent l'opportunisme à la confiance et évitent de considérer ces deux concepts comme bipolaires.

- **Les structures sociales**

Cette approche fait référence aux auteurs comme Granovetter (1985), Zucker (1986), Shapiro (1987) et Lewis & Weigert (1985) et met en exergue le rôle du contexte dans l'apparition des relations de confiance. À l'inverse, la démarche économique réduit la relation de confiance interpersonnelle à un comportement motivé par le résultat.

Ce classement conduit Hosmer à dégager les points convergens suivants :

- la confiance est l'expression d'une attitude optimiste, l'engagement dans la confiance est fondé sur une anticipation profitable à l'initiateur de l'action,
- la confiance exprime une position de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement d'autrui,
- la confiance est associée à une volonté non contrainte de coopérer et permet des gains de coopération,
- la confiance apparaît comme un mode de contrôle alternatif au marché et à la hiérarchie et davantage adapté au contexte contemporain dans lequel la firme évolue,
- la confiance suppose que la personne agit de façon favorable en fonction des intérêts d'autrui.

La synthèse de Hosmer (1995) se centre sur la nature de la confiance et souligne notamment la nécessité de considérer la morale dans l'analyse des relations d'échange. Cette synthèse est l'une des plus précises. D'autres travaux se concentrent sur quelques dimensions. Lane (1998), par exemple, ne distingue que trois points de convergence parmi les différentes définitions de la confiance : un degré d'interdépendance entre chaque acteur, la supposition que la confiance est un moyen efficace de surmonter les difficultés liées à l'incertitude dans les relations d'échange et le fait que la confiance se caractérise par la croyance ou la présomption que la vulnérabilité résultante du risque de faire confiance ne fera pas l'objet de comportement malveillant.

Dans une recherche doctorale consacrée à l'analyse confiance interpersonnelle – confiance institutionnelle dans le secteur bancaire, Benamour (2000) procède à un recensement précis des nombreuses définitions de la confiance : 12 définitions en psychologie sociale, 8 en sociologie, 3 en philosophie, 15 en gestion dont 11 pour la confiance inter-organisationnelle et 4 pour la confiance intra-organisationnelle, et 11 en marketing ; soit 49 définitions au total.

La lecture des nombreuses définitions nous conduit à formuler plusieurs remarques :

- la confiance interpersonnelle est depuis de nombreuses années l'objet de réflexions en psychologie avec notamment les articles de Deutsch (1958, 1962) et Rotter (1967, 1971 & 1980) qui apparaissent comme les plus souvent citées (surtout Deutsch en gestion).

- La confiance institutionnelle, contrairement à la confiance interpersonnelle, n'apparaît qu'au début des années 80 et notamment les articles de Zucker (1986), Shapiro (1987) & Gambetta (1988) puis, plus tard, Fukuyama (1995).

- En gestion, l'intérêt pour le concept est récent et s'appuie principalement sur les définitions de Mayer & ali (1995) et Mc Allister (1995). Dans le domaine des relations intra-organisationnelles il est intéressant de remarquer que les définitions sont plus précises. A l'honnêteté et la bonne volonté s'ajoute la compétence.

Tableau n°12 : Définitions de la confiance

DEFINITIONS DE LA CONFIANCE EN PSYCHOLOGIE	
DEUTSCH (1958)	Choix irrationnel d'une personne face à un événement incertain pour lequel la perte attendue est supérieure au gain espéré
DEUTSCH (1962)	Action qui augmente la vulnérabilité d'un individu face à un autre individu
ROTTER (1967, 1971, 1980)	Attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe.
KEE & KNOX (1970)	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
SCHLENKER, HELM & TEDESCHI (1973)	Pouvoir compter sur une information reçue d'une personne à propos d'états environnementaux incertains et de leurs résultats dans une situation risquée.
SCANZONI (1979)	Volonté délibérée d'un acteur de confier ses activités à un autre parce qu'il s'en remet au fait que cet autre auteur va lui procurer les satisfactions attendues.
COOK & WALL (1980)	Volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions
LARZELERE & HUSTON (1980)	La confiance existe quand une personne pense d'une autre personne que celle-ci est bienveillante et honnête.
JOHNSON-GEORGE & SWAP (1982)	Volonté délibérée de prendre des risques.
REMPEL, HOLMES & ZANNA (1985)	Attente généralisée reliée à la probabilité qu'un individu mènera à bien le développement d'évènements futurs.
SABEL (1993)	Assurance mutuelle qu'un partenaire d'échange ne va pas exploiter les faiblesses de l'autre.
LEWICKI & BUNKER (1995)	Etat impliquant des attentes positives à propos des motivations d'un individu concernant un autre individu dans une situation risquée.
DEFINITIONS DE LA CONFIANCE EN SOCIOLOGIE	
BARBER (1983)	Attente fondamentale de l'humanité quant à la pérennité et à l'efficacité des ordres sociaux qu'ils soient moraux ou naturels.
ZUCKER (1986)	Série d'attentes sociales partagées par tous ceux impliqués dans un échange.
SHAPIRO (1987)	Relation sociale dans laquelle un principal investit des ressources, de l'autorité ou une responsabilité dans un agent en vue d'un résultat futur incertain.
GAMBETTA (1988)	Probabilité qu'un individu mette en œuvre une action suffisamment bénéfique – ou au moins non nuisible – pour engager une forme de coopération avec cet individu.
DASGUPTA (1988)	« Je fais confiance à autrui lorsque, ignorant tout de ce qu'il fait (ou de ce qu'il va faire), je fonde mes choix sur une anticipation de mon action ».

KARPIK[3] (1995)	« Je fais confiance à mon avocat lorsque j'agis avec lui comme si je pouvais m'en remettre à lui, que j'estime que sa compétence et sa vertu justifient que je lui délègue mes pouvoirs, que je suis persuadé, alors même que je ne peux pas le contrôler, que moyennant la proportion habituelle d'incident, il fera passer la défense de mes intérêts avant toute autre considération ».
BRADACH & ECCLES (1989)	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.
COLEMAN (1990)	Mettre volontairement des ressources à la disposition d'un individu ou transférer le contrôle de ces ressources à cet individu.
FUKUYAMA (1994)	Attente qui naît, à l'intérieur d'une communauté, d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté.
BERNOUX & SERVET (1997)	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.
GRANOVETTER (2002)	La certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement.
DEFINITIONS DE LA CONFIANCE EN ECONOMIE ET MANAGEMENT	
ZAND (1972)	Volonté d'un individu d'augmenter sa vulnérabilité face aux actions d'un autre individu dont le comportement ne peut être contrôlé.
PORTER, LAWLER & HACKMAN (1975)	Avoir le sentiment que les autres ne profiteront pas de moi.
DRISCOLL (1978)	Croire que les preneurs de décisions produiront des résultats favorables aux intérêts des autres sans aucune influence de ceux-ci.
PRUITT (1981)	Croire que l'autre partie est également prête à entreprendre des actions coordinatrices.
POWELL (1990)	Coopération provenant d'intérêts mutuels avec des standards de comportements qu'aucun individu ne peut déterminer seul.
FRIEDMAN (1991)	S'en remettre à la bienveillance de l'autre.
BROMILEY & CUMMINGS (1992, 1996)	S'attendre à ce qu'un individu ou un groupe fasse preuve de bonne foi et se comporte conformément à ses engagements explicites ou implicites, soit honnête dans les négociations précédant ces engagements et ne tire pas un avantage excessif des autres lorsque l'occasion se présente.
RING & VAN DE VEN (1994)	Foi dans l'intégrité morale ou la bienveillance des autres.
WILLIAMSON (1993)[4]	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 relation commerciale. *La confiance personnelle* : ne s'applique que dans le domaine de la sphère privée. Elle est caractérisée par l'absence de surveillance, une anticipation positive des actions et une expression discrète ».

[3] Karpik reprend la définition de Dasgupta pour l'adapter à son champ de recherche : « Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché du XIIIè – XXè siècle ».

BIDAULT & JARILLO (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.
GULATI (1995)	Type d'attente allégeant la peur liée au fait qu'un partenaire d'échange puisse agir de manière opportuniste.
HOSMER (1995)	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.
MAYER, DAVIS & SCHOORMAN (1995)[5]	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.
MC ALLISTER (1995)	Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne.
SAKO (1997)	Un agent s'attend à ce que son partenaire d'échange se comporte d'une manière – réciproquement – acceptable (attente incluant le fait qu'aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre).
DONEY, CANNON & MULLEN (1998)	Volonté d'une partie de compter sur une autre partie et d'intenter une certaine action dans des circonstances ou un tel type d'action met la première partie en position de vulnérabilité par rapport à la seconde.
COX (1999)	Un agent A (source de confiance) fait un acte de confiance vis-à-vis d'un agent B (cible de confiance), si l'action choisie (a) est à l'origine d'un gain partagé avec l'agent B ; (b) expose l'agent A à un risque de perte si l'agent B s'approprie une part trop importante du gain commun.
WILLIAMS[6] (2001)	La volonté (d'une personne) de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme.

Synthèse établie à partir des travaux de Benamour et des travaux de l'auteur.
Benamour Y., (2000), pp 120, 122, 126 & 127).
« *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client – entreprise de service. Une application au secteur bancaire français* ».

[4] Selon nous, le principal intérêt de Williamson ne réside guère dans la typologie de la définition de la confiance qu'il propose mais dans son argumentation ; en particulier les arguments avancés pour écarter le concept de confiance du domaine de l'organisation et restreindre l'analyse du concept à la sphère du monde privé.
[5] Fondée sur la définition de Kee & Knox (1970).
[6] Fondée sur les définition de Zand (1972) et Mayer, Davis & Schoorman (1995).

Quelles sont les caractéristiques nécessaires à notre définition pour répondre aux exigences de la recherche ?

Pour répondre à cette question nous allons procéder à l'élimination progressive de nombreuses définitions proposées en présentant les caractéristiques que notre définition ne doit pas retenir.

La définition de la confiance ne doit pas être :

- statique,
- réductible à un calcul,
- écarter le concept d'opportunisme,
- écarter le concept de contrôle.

- **<u>La confiance ne doit pas être statique.</u>**

La confiance ne doit pas être statique ou enfermer dans une situation contraignante. Par exemple, cette approche est celle retenue dans la définition de Fukuyama (1994) qui réduit la confiance aux relations fondées dans un groupe partageant les mêmes valeurs.

Cette approche est l'objet d'une vive critique de la part d'Usunier (1999, p10) : « *(...) la définition donnée par Fukuyama, laquelle n'a pas beaucoup de généralité car elle privilégie de façon outrancière les valeurs partagées dans la communauté d'origine et se condamne donc à rester relativement inefficace dans l'explication de la seule forme de confiance vraiment intéressante, celle entre « inconnus », entre individus appartenant à des contextes très variés, un phénomène pourtant incontournable dans notre monde global* ».

Yamagishi, Cook et Watabe (1998) en étudiant le niveau de confiance dans les sociétés japonaises et américaines, mettent à bas les a priori classiques et démontrent que les Japonais ne sont pas plus enclins que les Américains à faire confiance. La volonté d'appartenir à un groupe s'explique par l'existence d'un calcul rationnel simple : tirer des avantages individuels sur le long terme de la coopération au sein du groupe.

L'approche privilégiée par Fukuyama (1994) et, plus largement l'approche culturaliste, est incompatible avec la dynamique de la coopération, voire l'un des fondements de

l'organisation : le principe de la division du travail puisqu'elle écarte les relations de confiance dans le cadre d'une coopération complémentaire. De plus, en déconsidérant l'hypothèse selon laquelle l'évolution des formes de coopération s'accompagne d'une évolution des formes de confiance, elle prive l'analyse des raisons de l'émergence de la coopération complémentaire.

En résumé, nous ne reprenons pas les définitions qui conditionnent la confiance uniquement à l'influence du contexte culturel car cette approche occulte une réalité forte du monde de l'entreprise : l'idée que la coopération est une dynamique (Dameron ; 2002) et, par conséquent, que la confiance ne peut-être par nature statique. Par ailleurs, considérer que la confiance est statique contribue à accorder à la confiance un comportement régulier comme gage de sa fiabilité. « La fiabilité à tout prix », comme l'explique Usunier (1999, p22) n'est pas un élément de la confiance car elle retire à la relation de confiance la capacité de s'adapter aux évolutions du contexte. La confiance n'est pas une action figée, mécanique et qui, comme la règle impersonnelle est insensible aux évolutions du contexte.

- **<u>La confiance ne doit pas être réductible à un calcul</u>**

La confiance ne doit pas être réductible à un calcul. Cela signifie que la question de la preuve et de son exhaustivité pour permettre d'associer à l'acte de confiance la nature d'une décision dont le risque est quantifiable ou l'objet d'une probabilité (Williamson ; 1993) ne peut être posée. Par conséquent, toutes les définitions se fondant sur « la preuve » ne sont pas considérées. En effet, la preuve rend difficile la prise en compte de la confiance lorsqu'elle est très élevée (confiance affective). Par exemple la preuve écarte l'idée d'une relation de confiance la plus élevée possible : la foi. De plus, l'exigence de la preuve est, le plus souvent, considérée pour éviter l'apparition de relations opportunistes. Dans cette perspective, l'absence de motivations opportunistes réciproques est un facteur clef pour expliquer l'apparition des relations de confiance. En résumé, l'apparition de la confiance est uniquement envisagée dans une logique du type « gagnant-gagnant ». Cette approche nous semblant trop restrictive (la confiance pouvant ouvrir la voie à davantage d'opportunisme), les définitions comme celle de Cox (1999) ne sont pas reprises.

Réduire la confiance aux preuves, c'est réduire la confiance à une forme particulière : la confiance cognitive et suggérer que la confiance est analysée uniquement dans une forme de

coopération : la coopération complémentaire puisqu'une personne est obligée de construire une relation de confiance pour obtenir l'avantage escompté.

En résumé, il nous semble que lorsque les sociologues parlent de confiance, implicitement ils questionnent les relations de confiance sous l'angle de la coopération communautaire, alors que les économistes considèrent l'angle de la coopération complémentaire.

- **La confiance ne doit pas écarter la menace opportuniste**

La décision de confiance s'accompagne de la menace opportuniste mais la décision est fondée, par nature, sur l'espérance que l'opportunisme ne se réalisera pas.
En effet, on fait confiance car on croit savoir que la personne en qui nous faisons confiance mérite cette confiance mais l'erreur de jugement est toujours permise.

- **La confiance ne doit pas écarter le contrôle**

Pour le choix de la définition, nous ne retenons pas celles qui écartent le contrôle, comme celles de Deutsch (1958), Zand (1972) et surtout celle de Mayer, Davis & Schoorman (1995). Pour ces derniers, la confiance est définie comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre qu'elle est dans l'incapacité de contrôler.

La confiance ne doit pas écarter le contrôle mais le contrôle de la décision de confiance ne doit pas être considéré comme une conséquence pré-déterminée.

Il existe un cas particulier dans lequel la confiance est envisagée comme un mode de contrôle. En ce sens, si la confiance est utilisée volontairement et principalement comme un moyen d'influence (obligation de rendre la confiance), alors elle est un mode de contrôle. Cependant, si elle n'est pas envisagée comme telle par l'influencé, nous disons que la confiance est un mode de contrôle social. Dans ce cas, la confiance n'est pas un acte d'abandon (donner sans espérer de retour). Nous parlons de confiance comme mode de contrôle social car la confiance a pour fonction l'influence mais est perçue comme acte de confiance. Volontairement, la définition intègre la notion de jugement de la relation par la personne influencée.

L'analyse précédente nous a permis de justifier le non recours à de nombreuses définitions présentes dans la revue de la littérature.

La discussion nous conduit à préférer une définition suffisamment ouverte de la confiance (non réduite à quelques attributs). Ce choix a une conséquence forte sur la suite de notre recherche : il écarte des définitions précises de notre champ de recherche et marque l'abandon du recours aux échelles de mesure proposées dans la littérature.

Nous construisons notre définition en nous inspirant de deux définitions : celle de Hosmer (1995) et celle de Mc Allister (1995) :

- Hosmer (1995) présente une définition synthétique reprenant les grands points clefs recensés dans les divers travaux abordant le concept de confiance : « *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* »[7]. Cette définition intègre la notion de coordination dans la relation d'échange.

Nous modifions la définition pour mieux la centrer sur notre objet en considérant la définition suivante :

- Mc Allister (1995) : « *Personne qui agit volontairement en se fondant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne* ». La définition, réduite aux relations interpersonnelles, intègre l'idée de jugement et, par conséquent, n'écarte pas le problème du contrôle et de l'opportunisme.

La définition finalement retenue est la suivante : la confiance existe quand une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes, et à agir volontairement dans ce sens, sans abuser de la situation.

[7] *« trust is the reliance by one person, group, or firm upon a voluntarily accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange ». p393*

A titre de dernière remarque, notons que la définition proposée par Hosmer intégrant la dimension morale, à l'appui d'une lecture de grands travaux philosophiques, n'est pas retenue[8]. Cette définition se focalise, selon nous, de façon trop marquée sur l'hypothèse comportementale et enlève un caractère pratique à l'utilisation du concept de confiance en y retirant l'idée d'un comportement opportuniste ou en partie, sous contrôle, s'exposant ainsi aux même critiques que celles adressées précédemment à Deutsch (1958), Zand (1972) et Mayer & ali (1995).

[8] *« Trust is the expectation by one person, group, or firm of ethically justifiable behavior – that is, morally correct decisions and actions based upon ethical principles of analysis – on the part of the other person, group, or firm in a joint endeavor economic exchange » p399.*

IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Quelle que soit l'approche théorique retenue de la coopération, les relations de confiance ont une influence quant à l'analyse des relations coopératives. Cependant, selon l'approche critique, les relations de confiance n'apparaissent qu'entre individus d'une même communauté. Dans cette approche, la confiance, fondée sur des intérêts de classe (approche marxiste) ou de similitudes (solidarité mécanique), apparaît comme une confiance communautaire dont la principale fonction est de s'opposer à une autre communauté. A l'inverse, l'approche fonctionnaliste suppose l'existence d'une relation d'entente entre des individus dont les actions complémentaires et interdépendantes convergent vers un même but (solidarité organique).

Ainsi, en tenant compte de la pluralité des approches présentées, les relations de confiance apparaissent dans un contexte où des individus appartiennent à une même structure dans laquelle s'exerce simultanément des rapports d'égalité (individus appartenant à une même catégorie), des rapports d'autorité (individus appartenant des catégories différentes) et des rapports de dépendance qui conditionnent la présence simultanée de relations de confiance multiples et variées.

Nous posons la conjecture suivante :
Selon le contexte général dans lequel se déroulent les échanges, il est possible d'observer, pour une même personne, plusieurs relations de confiance. De plus, ces relations ne se fondent pas sur les mêmes attributs et n'ont pas les mêmes conséquences.

En considérant la relation entre le concept de confiance et ceux d'opportunisme et de contrôle, nous avons conclu que l'analyse du concept de confiance est enrichie lorsqu'elle considère les inter-relations entre le triptyque confiance, contrôle et opportunisme. En effet, cette analyse suggère, par exemple, que l'apparition d'une relation de confiance interpersonnelle entre deux personnes est susceptible de renforcer le comportement opportuniste d'un des deux protagonistes ou de susciter davantage de contrôle de la part d'une tierce personne. Ainsi, à travers l'analyse du triptyque, nous avons mis en évidence que l'investissement dans des relations de confiance se fonde, en partie, sur l'anticipation de l'exploitation de ces relations de confiance, notamment à des fins de contrôle. En effet, la confiance est un moyen d'influencer le comportement. Elle peut aussi être considérée comme un mode de contrôle social, par nature informel.

Nous posons la conjecture suivante :

La confiance permet un nouvel agencement du dispositif de contrôle en facilitant la substitution de modes de contrôle formels par des modes de contrôle informels. A priori, la substitution est d'autant plus évidente lorsque les relations informelles sont facilitées par la présence de mécanismes de coordination comme, par exemple, le contrôle sur les outputs (Ouchi ; 1977) ou la standardisation des résultats (Mintzberg ; 1982), des mécanismes qui reposent sur l'autonomie des acteurs.

L'analyse critique des nombreuses définitions recensées dans la littérature et les caractéristiques de la recherche[9] nous ont conduit à retenir la définition suivante de la confiance : la confiance existe quand une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes, et à agir volontairement dans ce sens, sans abuser de la situation.

Désormais, il nous est nécessaire de prolonger la discussion en distinguant les relations de confiance en fonction du critère hiérarchique (confiance verticale et confiance horizontale) mais également en tenant compte, plus précisément, des facteurs comportementaux et situationnels sur lesquels elle repose.

Dans le point suivant, nous nous interrogeons sur les « facteurs de production » de la confiance à travers une réflexion portant sur le débat entre l'approche comportementaliste et l'approche situationnelle.

[9] Afin de répondre à notre question de recherche, nous avons souligné que la définition de la confiance ne doit pas être : statique, réductible à un calcul, écarter le concept d'opportunisme et écarter le concept de contrôle.

Chapitre 2 :

LA CONFIANCE : TRAITS DU COMPORTEMENT ET CONTEXTES

Notre démarche s'efforce de combiner les avancées des différents champs disciplinaires en considérant simultanément les déterminants relatifs au comportement et ceux relatifs au contexte.

- Dans la première partie, nous discutons de la question du jugement, l'interrogation étant la suivante : « Qu'est-ce qu'une personne digne de confiance ? » (2.1).
- Dans la deuxième partie, l'influence de la situation est au cœur de la discussion, la question débattue est la suivante : « Qu'est-ce qu'une situation favorable à l'apparition de la confiance ? » (2.2).

Ce double questionnement est l'occasion de proposer une synthèse des comportements et des situations jugées favorables à la confiance et de s'interroger sur l'existence d'une éventuelle hiérarchie entre situation et comportement. Par exemple, une situation favorable, a priori, à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance contraint-elle les personnes à être dignes de confiance ? (2.3).

2. LA CONFIANCE : TRAITS DU COMPORTEMENT ET CONTEXTES

Si nous considérons que faire confiance est une décision contextualisée impliquant un jugement positif du comportement de celui à qui nous faisons confiance alors, l'étude de la confiance s'appuie sur la considération de deux dimensions : le comportement et le contexte.
Cependant, l'analyse de nombreuses définitions de la confiance montre qu'elles sont, pour la majorité, souvent l'expression d'un choix radical entre les théories centrées sur le contexte et celles centrées sur le comportement.
Ainsi, les théories inspirées de la psychologie analysent la confiance sans considération pour le contexte, et se focalisent sur « l'intérieur de la tête » (« inside the head », Kramer ; 1996, p 237) et à l'inverse, les sociologues apportent de nombreux éclairages sur le rôle du contexte mais négligent l'aspect de la personnalité (« the cognitive side », Kramer ; 1996, p 238).

Bien que le clivage entre les deux approches soit très net, ces deux perspectives peuvent être considérées comme complémentaires. En effet, malgré une ignorance réciproque, chaque approche tend à améliorer la compréhension des mécanismes sous-jacents à l'apparition et à la dynamique de la confiance dans un champ d'investigation clairement délimité. Par exemple, les études psychologiques contredisent empiriquement les hypothèses comportementales suggérées par les économistes mais ne considèrent pas les déterminants sociaux, plus précisément organisationnels, de la confiance. Partant de ces considérations théoriques, le débat sur l'hypothèse comportementale pour répondre à la question « qui est digne de confiance ? » occulte un point important : le rôle des situations comme facteur d'émergence de la confiance. A l'inverse, les sociologues, en se concentrant sur le contexte, lui attribuent un rôle exclusif pour discuter de l'apparition de la confiance.

Le positionnement théorique retenu semble, à de nombreux égards, accorder davantage de force explicative à certains arguments, les traits de comportements pour la psychologie et les normes et valeurs pour les sociologues (Kramer ; 1996). Ce phénomène conjugué de sur-pondération et de sous-pondération des déterminants de la confiance n'est pas sans rappeler l'approche théorique de l'encastrement structural. Selon Granovetter (1985), la robustesse de l'analyse des phénomènes économiques s'appuie sur le dépassement d'une approche sous-socialisée (caractérisant la position économique) et d'une approche sur-socialisée (caractérisant le déterminisme de la position sociologique). Granovetter propose un

dépassement de ces positions en soulignant que des phénomènes localisés, s'inscrivant dans un cadre global, sont influencés par le cadre mais contribuent également à le redéfinir.

Nous optons ainsi pour une démarche s'efforçant de combiner les avancées des différents champs disciplinaires en considérant simultanément les déterminants relatifs au comportement et ceux relatifs au contexte.

- Dans la première partie, nous discutons de la question du jugement, l'interrogation étant la suivante : « Qu'est-ce qu'une personne digne de confiance ? » (2.1).
- Dans la deuxième partie, l'influence de la situation est au cœur de la discussion, la question débattue est la suivante : « Qu'est-ce qu'une situation favorable à l'apparition de la confiance ? » (2.2).

Ce double questionnement est l'occasion de proposer une synthèse des comportements et des situations jugées favorables à la confiance et de s'interroger sur l'existence d'une éventuelle hiérarchie entre situation et comportement. Par exemple, une situation favorable, a priori, à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance contraint-elle les personnes à être dignes de confiance ? (2.3).

2.1 La confiance : une question de comportement ?

Par hypothèse, la confiance, l'opportunisme et le contrôle sont trois concepts considérés comme inter-reliés. Ce développement poursuit deux objets : premièrement, préciser l'analyse des inter-relations entre les concepts, notamment en précisant les formes de l'opportunisme et, deuxièmement lister l'ensemble des descripteurs comportementaux en distinguant ceux jugés favorables à la confiance et ceux jugés défavorables.

Pour les opposants à l'intégration du concept de confiance, le comportement de l'individu dans l'organisation est présumé malhonnête, voire défiant à l'égard des règles du système (2.1.1). A l'inverse, les travaux de la sociologie, inspirés des réflexions de Durkheim, et ceux de la psychologie, notamment la théorie de l'engagement, proposent une approche différente : le comportement n'est pas dénué de moralité. Au contraire, la morale, à travers l'honneur par exemple, contraint la personne à agir en fonction d'intérêts supérieurs aux siens (2.1.2).

A la lumière des arguments exposés, il nous est possible de mener une discussion critique concernant la mesure du concept. L'objet n'est pas de discuter des implications du choix d'une définition (réflexions que nous avons conduites dans le point précédent) mais, plus précisément, de s'interroger sur la pertinence des attributs retenus pour mesurer une relation de confiance et, dans une optique, probablement non conventionnelle, de supposer que des indicateurs jugés défavorables à la confiance ne le sont pas toujours. (2.1.3).

2.1.1 Foncièrement malhonnête…

Ce point n'a pas pour ambition de dresser une liste exhaustive de tous les comportements négatifs. Il est de repérer les principaux traits de comportements nuisibles à l'apparition d'une relation de confiance.

Avec Smith (1776), l'homme au travail agit comme un égoïste et un truqueur. Pour Taylor (1902), il est paresseux et ne résiste pas à la tentation de sombrer dans la flânerie. A priori, vu le tempérament naturel des individus, il apparaît déraisonnable de faire confiance. En conséquence, l'organisation du système coopératif se fonde sur un dispositif de coordination dont l'une des principales fonctions est de lutter contre les comportements opportunistes.

Les approches de Smith et Taylor sont complémentaires. Deux grands types de comportements négatifs sont distingués : les comportements associés à la captation des ressources du système, dans lequel évolue l'individu, et les comportements associés à la recherche du moindre effort.

Cette approche négative de l'homme au travail s'affine avec le temps. L'individu est toujours muni de mauvaises intentions mais en plus il devient subtil (Williamson ; 1985). Williamson parle d'opportunisme :
« *Un comportement opportuniste consiste à rechercher son intérêt personnel en recourant à la ruse et à diverses formes de tricherie* » (Coriat & Weinstein ; 1995, p55).

Le flâneur devient un « tir au flanc » ou un « passager clandestin » et l'égoïste est un opportuniste. Avant la signature du contrat, on parlera de « risque de sélection adverse » et après sa signature, du « risque d'aléa moral ». Quel que soit le concept, l'individu est incapable de résister à la tentation d'améliorer sa situation en profitant des ressources de

l'entreprise. Dès lors, les liens de coopération sont des liens « mâtinés d'opportunisme individualiste » selon l'expression de Joffre (1999, p147).

Si l'approche de Williamson considère, sans équivoque, l'opportunisme au cœur des relations, il sous-entend également, nous semble-t-il, des rapports de défiance en décrivant la menace opportuniste comme un comportement non seulement passif, opportunisme de circonstance, mais également actif en discutant des moyens à disposition de l'opportuniste pour organiser son action :
« *l'opportunisme fait référence à 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).

Ainsi, l'approche de Williamson suppose une spirale de l'opportunisme et, par conséquent, focalise l'attention sur le bien-fondé d'un investissement significatif dans la structure de protection.

L'opportunisme repose sur un problème d'asymétrie d'information entre les agents. Comme dans l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg ; 1977), Williamson suppose que les individus disposent d'une marge de liberté et l'utilisent pour atteindre des objectifs personnels. Dès lors, il est possible d'établir un parallèle avec les deux approches (Baudry ; 1999). En effet, Crozier (1963) et Crozier & Friedberg (1977) ont une vision semblable de l'homme au travail : l'acteur n'est pas simplement une main et un cœur mais surtout une tête qui ne peut s'empêcher de « battre le système » grâce à la zone d'incertitude ; les acteurs sont opportunistes au sens où l'entend Williamson (Baudry ; 1999).
D'ailleurs Baudry (1999, p 54) citant Crozier & Friedberg (1977, p91) 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* ».

Le danger s'accentue lorsque l'individu égoïste, subtil et muni de mauvaises intentions s'associent avec d'autres individus partageant les mêmes ambitions : il s'agit de s'associer pour capter au mieux les ressources de l'entreprise. Le danger grandit et l'opportunisme devient un opportunisme de groupe (Olson ; 1963). Lorsque l'opportunisme est collectif et

catégoriel, la firme peut-être considérée comme une coalition de groupes dont les actions sont guidées par la satisfaction de leurs propres intérêts (March ; 1988).

La recherche d'un comportement opportuniste collectif, notamment d'une classe sur une autre, semble une justification idéologique des rapports de défiance entre la classe dirigeante et les confédérations syndicales d'inspiration marxiste ou trotskiste. En effet, quelle que soit la situation, les relations entre l'entreprise et ses salariés sont envisagées sur une logique de gagnant – perdant. Les relations sont fondées sur la reconnaissance d'intérêts divergents et les partenaires sont dans une lutte permanente faite de provocations et de défiance.
Dès lors, il apparaît compréhensible que, durant de nombreuses décennies, les pratiques d'entreprise aient été fortement influencées par une logique de défiance entre salariés et employeurs (Chave ; 1976) ;et cela malgré les critiques adressées à l'encontre d'une approche caricaturale de l'égoïsme (Durkheim ; 1897, Akerlof ; 1983) et de nombreuses études empiriques contredisant l'approche théorique de Williamson (Tyler & Degoey ; 1996).

Ainsi, les mauvaises relations entre les différents composants de l'entreprise ont longtemps été instrumentées politiquement par une diabolisation de l'entreprise (Allouche & Amann ; 1999). De plus, le parallèle entre l'approche économique néo-institutionnelle et l'analyse stratégique est également révélateur de la volonté de comprendre le fonctionnement des organisations en accordant, exagérément nous semble-t-il, des intentions discutables aux acteurs puis en écartant de l'analyse l'hypothèse d'une domination consentie, comme le souligne Weber (1922, p 285) :
« *tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir* ».

Ces intentions discutables justifient, probablement, l'efficacité des structures formelles pour assurer la coordination.

Le commentaire de Salaman (1979) résume clairement le paradigme dominant en Sciences de Gestion (au moins jusqu'aux années 1980) et l'occultation du concept de confiance dans l'analyse des processus internes de l'organisation :
« Les hypothèses sous-jacentes à la technologie moderne et à la division du travail ne sont pas difficiles à préciser ; elles peuvent se résumer ainsi : ***les travailleurs sont considérés la plupart du temps comme des révoltés en puissance****, le contrôle de la direction se révèle*

toujours supérieur au contrôle exercé par les travailleurs, les membres au bas de l'échelle 'profiteront' de n'importe quelle liberté qui leur sera accordée, et ***on ne peut en aucun cas leur faire confiance*** *» (Salaman ; 1979, p281).*

Les travaux fondés sur l'hypothèse de l'opportunisme ne sont pas dénués d'intérêt pour étudier la confiance. Ils s'avèrent utiles pour repérer les risques d'opportunisme et les décliner selon leur forme.

Tableau n°13 : Un comportement non digne de confiance ou quelques raisons de ne pas faire confiance

Arguments	**Auteurs**	**Nature de l'opportunisme**
L'individu ne peut pas résister aux appels de la paresse. Il « tire au flanc » et, il profite du groupe pour couvrir sa paresse	Taylor ; 1902	Passager clandestin
L'individu est malveillant par nature, il ne peut pas résister à la tentation de profiter de la situation de l'échange.	Smith ; 1776	Opportunisme réciproque latent
Avant même de réaliser l'échange, il est susceptible de tromper son futur partenaire en lui cachant des informations clefs.	Akerlof ; 1970	Opportunisme ex-ante Selection adverse
S'il n'est pas opportuniste avant l'échange, il est possible de l'être après, sa morale est souvent défaillante.		Opportunisme ex-post Alea moral Hold-up
Sa capacité à nuire au fonctionnement de l'organisation augmente lorsqu'il rencontre d'autres partenaires munis des même intentions.	Olson ; 1963	Opportunisme collectif
S'il est en mesure de profiter des vulnérabilités du système, il a également la capacité d'aggraver les défaillances du système à son avantage, il devient un délinquant.		Délinquance managériale Spirale de l'opportunisme

2.1.2 ***Compter avec autrui…***

Le cadre théorique proposé par Durkheim est potentiellement très riche pour analyser le problème de la coopération, notamment en considérant les formes de solidarité. Cependant, comme le résume très clairement Thuderoz (1999), les réflexions de Durkheim auront, malheureusement, très peu d'échos en sciences de gestion *:*
« Les sciences sociales, plutôt portées à comprendre l'effort rationalisateur et privilégiant l'étude des divers processus de rationalisation des activités humaines et des images du monde, ont ainsi progressivement délaissé celle des formes de la confiance, (ou, plus largement, de la morale au sens de Durkheim) au profit d'observations et de théorisation fondées sur la seule rationalité des individus et de leurs comportements. Celle-ci fascine. La confiance, jugée appartenir à un registre prérationnel de l'activité sociale, sera ainsi longtemps mise de côté, suspecte d'être une notion peu opératoire » (Thuderoz ; 1999, p2).

La pensée de Durkheim confère à la solidarité, dans les relations de coopération, une place essentielle. Cependant, la pensée de Durkheim est, le plus souvent, négligée en sciences de gestion par souci d'accorder à l'hypothèse de la poursuite de l'intérêt personnel une place prépondérante comme l'explique Orléan (1994, p39) :
« *Pour comprendre la construction sociale de la confiance, il faut saisir l'ensemble des réseaux de socialisation des individus dont l'intérêt personnel n'est qu'un des ingrédients, au poids très variable selon les époques* » (Orléan ; 1994, p39).

Selon Durkheim, l'homme agit en fonction d'intérêts jugés supérieurs aux siens. Le rôle de la morale dans la coopération est particulièrement mis en évidence dans son ouvrage « *De la division du travail social* » (Durkheim ; 1897).

Précisant les nombreuses limites du contrat comme moyen d'assurer toutes formes de coopération, notamment l'impossibilité *« de prévoir la variété des circonstances possibles à travers lesquelles se déroulera le contrat »,* Durkheim conclut à la présence de la morale et plus précisément de la solidarité dans la coopération pour résoudre cette situation. La morale constitue une réponse à l'opportunisme, que celui-ci soit *ex-ante* ou *ex-post*.

La morale est au cœur de la solidarité *« 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 que ces liens sont nombreux et forts ». (Durkheim, p394).

Le concept de solidarité parvient à dépasser une limite forte de la pensée économique classique : penser l'échange uniquement en considérant les intérêts personnels. Pour Durkheim, les individus sont davantage enclins à satisfaire leurs engagements avant leurs intérêts personnels. Dans ce cadre théorique, des pistes s'ouvrent pour analyser la confiance. La morale, pas seulement le contrat, exerce une contrainte sur le comportement. D'ailleurs, la contrainte exercée par le contrat n'a de force que si l'institution émettant et assurant les règles est légitime, suscitant l'adhésion par la confiance. En d'autres termes, et en se concentrant sur l'organisation, il n'est pas nécessaire que le contrat soit le plus précis possible : il est possible de faire confiance aux individus pour qu'ils respectent leurs engagements. Ainsi, la coopération crée des devoirs non voulus que la force morale contraint à honorer.

En se fondant sur la morale, la coopération, dans une perspective durkheimienne, suppose la confiance. En effet, l'engagement envers des valeurs assure que l'individu n'abusera pas de la vulnérabilité des autres.
En résumé, l'individu fait preuve d'un comportement moral au travail : il agit en fonction d'intérêts supérieurs aux siens. En adoptant un comportement honnête, l'individu devient digne de confiance. Les *a priori* négatifs de l'homme au travail sont constestés dans cette approche.

L'honnêteté et la solidarité, la solidarité étant, selon nous, synonyme de l'expression d'une « bonne volonté », sont deux attributs clefs contenus dans les définitions de la confiance.
Malgré l'absence de consensus sur la définition du concept (Hosmer ; 1995), il est possible de classer les nombreux attributs pour désigner les traits caractéristiques d'une personne digne de confiance.

Une analyse détaillée des attributs fondamentaux sur lesquels reposent les nombreuses définitions de la confiance met en évidence le rôle clef de l'honnêteté et de la bienveillance (Benamour ; 2000). Ainsi, les signes comportementaux considérés pour juger qu'une personne est digne de confiance sont principalement : l'honnêteté et la bonne volonté.

De nombreux concepts comme l'intégrité, l'obéissance, la transparence, la régularité du comportement sont susceptibles d'être envisagés comme des nuances ou des raffinements et, il est possible de les regrouper dans les catégories citées. Par exemple Fukuyama (1994), reprend dans sa définition l'honnêteté et la régularité. Dans le cas de cette définition, une personne digne de confiance est honnête et son honnêteté n'est pas remise en cause dès lors qu'elle adopte un comportement régulier. A l'inverse, une personne qui n'adopte pas un comportement régulier est une personne qui n'est pas apte à inspirer confiance. La transparence, comme descripteur de la confiance, semble s'inscrire dans la même démarche d'analyse. Ainsi, la transparence est, en quelque sorte, une manifestation active d'un comportement honnête : l'individu fait état de ses erreurs lui-même. Dès lors, il nous semble que la transparence est une justification forte de la production d'un niveau minimal de confiance : la transparence assure une meilleure visibilité des actions.

La majorité des études reprennent ces descripteurs et accordent une place privilégiée à l'honnêteté, notamment en élaborant des questions autour du thème de la parole donnée. Par exemple le thème de la parole donnée est mobilisé dans la définition de Bromiley & Cummings (1996) :
« *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* ».

Les auteurs établissent une liste d'items pour mesurer la confiance. Ces items sont testés empiriquement pour apprécier leur validité en procédant à une analyse fondée sur les équations structurelles.
A la suite de cette phase de test, les auteurs proposent plusieurs échelles de mesure de la confiance. Ces échelles varient en fonction de la ou des perspectives retenues[10] et des exigences de fiabilité. Ils proposent notamment deux questionnaires : une forme courte (le questionnaire comprend 12 items) et une forme longue (62 items). Selon les auteurs, la forme

[10] Les auteurs considèrent parallèlement trois caractéristiques du concept de croyance : croyance dans l'état affectif (affect), croyance dans la cognition (cognition) et croyance dans l'intentionnalité du comportement (intent).

courte à l'avantage d'être facile à reprendre tout en étant fiable (cf. Tableau n°14 : *Le questionnaire de Bromiley et Cummings – version courte*).

Si l'échelle de Bromiley et Cummings est simple et fiable, la liste des items sur laquelle elle repose est construite sur une définition restrictive de la confiance qui a l'avantage, contrairement à la majorité des définitions, d'intégrer la relation confiance – opportunisme mais qui écarte la relation confiance – contrôle[11].

Tableau n°14 : Le questionnaire de Bromiley et Cummings – version courte

Dimension (a) / fiabilité = 0.93508

- *Items 56 / question 8 :*

Nous sentons que ___ tiendra sa parole.
« We feel that ___ will keep its word »

- *Items 67 / question 10 :*

Nous sentons que ____ essaye d'échapper à ses engagements.
« We feel that ___ tries to get out of its commitments »

- *Items 42 / question 2 :*

Nous pensons que ____ respecte les obligations négociées avec notre département.
« We think that ___ meets its negociated obligations to our ___

- *Items 43 / question 3 :*

A notre avis, ___ est fiable.
« In our opinion, ___ is reliable »

Dimension (b) / fiabilité = 0.93578

- *Items 54/ question 7 :*

Nous sentons que ___ négocie avec nous honnêtement.
« We feel that ___ negociates with us honestly »

- *Items 72 / question 11 :*

Nous sentons que ___ négocie ses attentes communes loyalement.
« We feel that ___ negociates joint expectations fairly »

- *Items 41 / question 1 :*

Nous pensons que les gens dans ___ disent la vérité lors des négociations.
« We think the people in ___ tell the truth in negociations »

- *Items 62 / question 9 :*

Nous pensons que ___ ne nous trompe pas.
« We think ___ does not mislead us »

Dimension (c) / fiabilité = 0.90088

- *Items 52 / question 5 :*

Nous sentons que ___ essaye d'avoir le dessus.
« We feel that ___ tries to get the upper hand »

- *Items 81 / question 12 :*

Nous sentons que ___ essaye de tirer avantage des gens qui sont vulnérables
« We feel that ___ takes advantage of people who are vulnerable »

- *Items 47 / question 4 :*

Nous pensons que les gens dans ___ réussissent en écrasant les autres
« We think that the people in ___ succeed by stepping on other people »

- *Items 53 / question 6 :*

Nous pensons que ___ tire avantage de nos problèmes.
« we think that ___ takes advantage of our problems »

[11] Selon nous, la relation confiance – contrôle est écartée de la définition car le comportement opportuniste est modéré et, nous semble-t-il, sous-entendu comme ayant des conséquences négligeables (puisqu'il ne remet pas en cause la relation de confiance) qui ne justifient pas le contrôle.

L'honnêteté est un descripteur pertinent et non débattu dans la littérature car il ne prête pas à confusion : « *une personne honnête est une personne qui ne vole pas, ne fait pas d'escroquerie et qui se conforme à certaines normes raisonnables* » (Dictionnaire, Le Robert micro, 1998). Cette perspective s'inscrit dans la lignée des réflexions de Durkheim sur l'engagement des personnes à respecter leur parole. Ainsi, plus l'enjeu du contrat est significatif, plus la dimension honnêteté est mise en avant dans la relation d'échange. Souvent l'honnêteté laisse place au terme d'intégrité qui, selon nous, est une référence au niveau le plus élevé à l'honnêteté. L'intégrité fait référence à un ensemble de valeurs et principes qui conditionnent fortement le comportement (Mayer & ali ; 1995). Les comportements fondés sur l'honneur et la déontologie traduisent l'intégrité. Les premières études sur le thème de la confiance pointent déjà le rôle clef de l'intégrité. Par exemple, selon Deutsch (1958), l'intégrité conditionne le comportement et contraint fortement l'individu à respecter ses engagements.

Les attributs obéissance, honnêteté et intégrité s'opposent au jugement négatif du comportement considérant l'acteur comme condamné à maximiser ses intérêts personnels.

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'entre-aide et de solidarité mais également, selon nous, celle de ne pas décevoir. Par exemple, une personne en qui nous avons confiance essaye de faire de son mieux (Mayer & ali ; 1995), elle n'hésite pas à aller au-delà de la simple définition de sa fonction, à faire plus que son devoir, selon une « logique de l'honneur » (D'Iribarne ; 1989). Ainsi, une personne est simplement honnête, c'est-à-dire adopte un comportement strictement formel. Dans ce cas, la solidarité n'est guère possible et, par conséquent, l'usage de la relation de confiance impossible.
En ce sens, la bonne volonté est, selon nous, un des ressorts les plus puissants de la réciprocité (donc de la contrainte). Par exemple A a fait l'honneur de faire confiance à B, alors B est reconnaissant de l'honneur fait et ne veut pas décevoir A.

En résumé, au niveau de la fiabilité du comportement, une personne jugée digne de confiance est une personne honnête faisant acte de bonne volonté.

Il est intéressant de remarquer, à la lecture du recensement précis mené par Benamour (2000), que la compétence est un troisième attribut dont la présence apparaît le plus souvent dans les travaux concernant l'analyse des relations intra-organisationnelles. Ainsi, dans une structure hiérarchique, une personne digne de confiance est honnête, bienveillante mais également compétente. Apparemment, l'apparition d'une relation de confiance entre deux individus appartenant à une même organisation est plus délicate que celle concernant deux individus non inscrits dans une relation hiérarchique (au sens strict du terme).

Tableau n°15 : Les déterminants comportementaux de la confiance

COMPORTEMENTS AYANT UNE INCIDENCE SUR L'APPARITION DE LA CONFIANCE			
DETERMINANTS DEFAVORABLES		DETERMINANTS FAVORABLES	
Smith (1776) Williamson (1975) Crozier & Friedberg (1977) Olson (1963) Taylor (1902)	L'individu est égoïste et truqueur. L'égoïsme est moteur de l'action, mais l'individu est subtile et camoufle son comportement. L'individu capte les ressources pour augmenter son pouvoir. Il est capable de s'organiser avec d'autres individus mal intentionnés, pour capter les ressources : ils font preuve d'un opportuniste collectif. Universellement, les individus sont paresseux, la flânerie est systématique. Il « tire au flanc » et profite du groupe pour ne pas travailler, c'est un passager clandestin.	Durkheim (1897) Mayer & ali (1995) D'Iribarne (1989) Orléan (1994)	L'individu fait preuve d'un comportement moral au travail agit en fonction d'intérêts supérieurs aux siens. Un comportement honnête, intègre, de bonne volonté, et transparent facilite les relations de confiance en effaçant les a priori négatifs sur la poursuite des intérêts personnels et la paresse.

En guise de dernière remarque, la plupart des travaux en ne considérant que deux ou trois attributs pour mesurer la confiance écartent de nombreux aspects au regard de travaux plus précis comme ceux de Butler & Cantrel (1984) ou Jones & George (1998).

Par exemple, dans leurs travaux Jones & George (1998) envisagent la confiance comme un construit psychologique. Les valeurs, les attitudes, l'état d'esprit et les émotions déterminent le niveau de confiance. Les valeurs sont des standards généraux comme la loyauté, l'honnêteté, l'ouverture… Les attitudes concernent les pensées spécifiques et les sentiments d'une personne à propos d'une autre et les significations associées aux interactions. Les humeurs et les émotions capturent l'état général dans lequel les gens se sentent dans leur

activité de tous les jours. Les émotions sont des états affectifs intenses supérieurs à ceux de l'humeur et liées aux événements et circonstances contrairement aux humeurs qui ne le sont pas.
Ainsi, une personne est susceptible d'être digne de confiance mais son état affectif un élément freinant l'engagement dans une relation de confiance qu'il est difficile de cerner sans une formation et une expérience à la psychologie…

2.1.3 Questionnement

Pouvons-nous dire que selon la nature de la relation d'échange et, surtout, selon le contexte dans lequel elle se déroule, la confiance apparaît plus ou moins rapidement car l'exigence de la preuve d'un comportement de confiance est plus ou moins forte ?

Est-il possible, qu'au sein d'une même organisation, une personne accorde sa confiance uniquement en considérant l'honnêteté et la bienveillance alors qu'une autre l'accordera uniquement sur la base de la compétence ?

Si l'absence de consensus sur la définition de la confiance est si marquée dans les travaux, les individus n'ont-ils pas, eux-aussi, une définition personnelle de la confiance ?

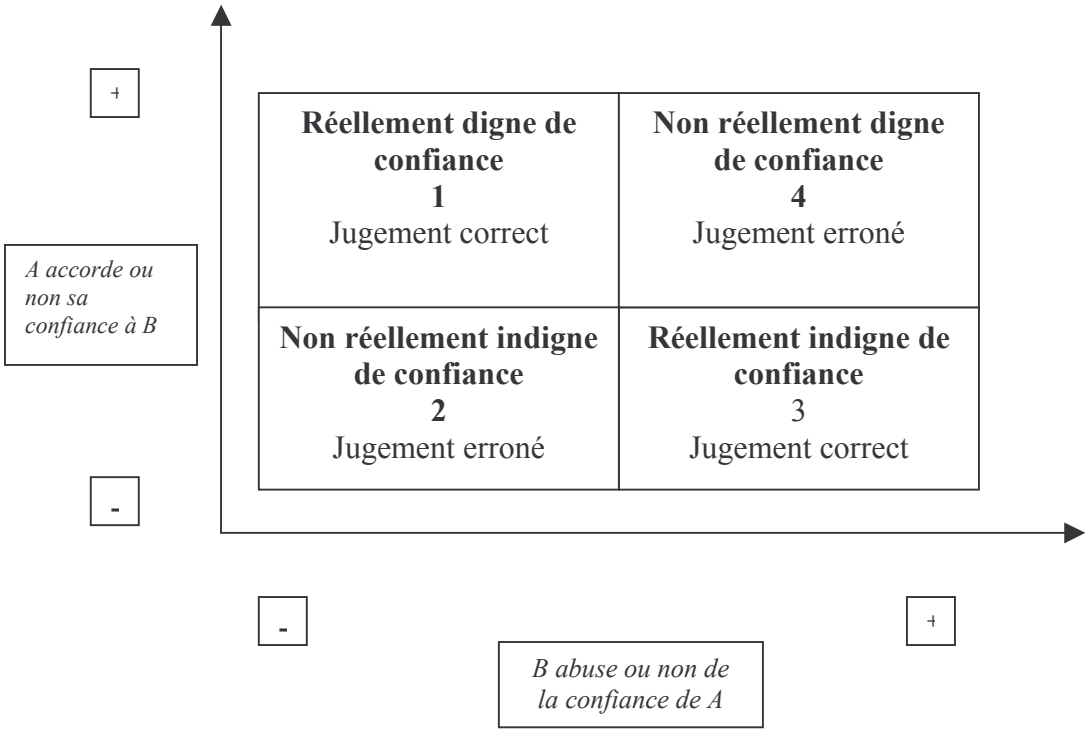
Ces questions soulignent la faiblesse du raisonnement binaire tel que :

- A et B sont par nature malveillants. A et B ont conscience de cette malveillance réciproque, la confiance est impossible.
- A et B sont par nature bienveillants. A et B ont conscience de cette bienveillance réciproque, la méfiance est impossible. En effet, A et B sont par nature incapables de déroger aux règles morales de leur communauté.

L'hypothèse implicite de ce raisonnement est que A envisage que B réagit de la même façon. Mais si A est malveillant et B ne l'est pas ? A n'a pas confiance en B alors que B est digne de confiance. Inversement, si A est digne de confiance et que B ne l'est pas ?

Il nous est possible d'identifier quatre types de comportements en considérant que la décision de faire confiance est l'objet d'un jugement correct ou d'un jugement erroné (cf. figure n°2).

Figure n°2 : Décisions types de confiance et ouverture à l'abus de confiance



De façon simplifiée, nous identifions quatre idéaux-type de comportement.

Une personne est jugée digne de confiance si :

- La personne en qui l'on a confiance n'a pas abusé de la confiance. La personne est jugée « digne de confiance » et se comporte comme telle. Elle est réellement digne de confiance. (situation 1).
- La personne en qui l'on a confiance a abusé de la confiance mais cet abus n'a pas été repéré. La personne est jugée digne de confiance mais ne se comporte pas comme telle. La personne **est non réellement digne de confiance.** (situation 4).

Une personne est jugée indigne de confiance si :

- La personne en qui l'on n'a pas confiance a abusé de notre confiance. Elle est jugée « indigne de confiance » et se comporte comme telle. Elle est réellement indigne de confiance. (situation 3).

- La personne en qui l'on n'a pas confiance n'a pas abusé de notre confiance. Elle est jugée comme indigne de confiance mais ne se comporte pas comme telle. Elle est non réellement indigne de confiance. (situation 2).

Concernant la situation quatre, l'abus de confiance est possible sans être repérable. En effet, l'individu est opportuniste alors qu'il est jugé digne de confiance. Cette situation met en évidence l'idée selon laquelle un individu adoptant un comportement opportuniste modéré (Bromiley & Cummings ; 1996) ne détruit pas son capital confiance. Il bénéficie donc de l'avantage d'user de son capital confiance à des fins opportunistes (Neuville ; 1998).

Selon le classement des arguments plaidant en faveur ou en défaveur de la confiance, le débat sur la confiance ne change-t-il pas ?

Par exemple, si A (qui est digne de confiance) fait confiance à B (qui est indigne de confiance), et que B tire un avantage à abuser de la confiance de A, alors B a intérêt à ne pas révéler la situation réelle à A. Autrement dit, un comportement qui vise à cacher la réalité de la situation est susceptible de maintenir une relation de confiance. Ainsi, dans ce cas, de nombreux indicateurs considérés comme défavorables à l'apparition d'une relation de confiance ne le sont pas. Autrement dit, dans ce cas, un comportement opportuniste favorise l'émergence de la confiance.

Les propos issus de l'étude conduite par d'Iribarne (1989), dans l'usine de Saint-Benoît-le-Vieux, nous permettent d'illustrer le raisonnement[12] :

« La transparence vis-à-vis de ceux avec qui on coopère est très différente suivant que l'on s'entend plus ou moins bien. […] quand on a un 'très bon contact', on a 'confiance', et l'information circule bien […]. Les stratégies du rideau de fumée qui visent à se mettre à l'abri des ingèrences extérieures sont alors laissées de côté. On conçoit que, pour agir ainsi dans un mode de relation où celui qui sort d'un fonctionnement 'normal' devient très vulnérable (il s'expose à perdre l'autonomie à laquelle il est tant attaché), il faille être dans une relation de grande confiance. Au contraire, dans un mode de relation où la transparence fait plus partie de la règle du jeu (et où c'est autrement qu'en se cachant que chacun se protège), elle n'est pas affectée au même point par la qualité des rapports personnels ».

Ici la transparence est un signe de confiance. Un comportement caché est donc une preuve de méfiance. Mais si la méfiance engendre l'exclusion (exclusion par la communauté d'une personne dont le comportement n'est pas suffisant transparent) alors la transparence n'est pas une preuve de confiance mais un comportement motivé par la volonté d'échapper à une sanction. Dès lors, un comportement jugé digne de confiance est, en réalité, un comportement contraint.

[12] Propos extraits de l'étude de d'Iribarne (1989, p52)

Après avoir débattu de la question : « qu'est-ce qu'une personne digne de confiance ? », nous avons présenté dans la figure n°2 (p 89) qu'une personne non digne de confiance pouvait être perçue comme digne de confiance (situation 4). Ainsi, une personne indigne de confiance faisant l'objet d'un jugement erroné peut bénéficier des avantages procurés par l'usage d'une relation de confiance. Sous ces conditions, la réponse à la question « qu'est-ce qu'une personne digne de confiance ? » ne participe qu'à expliquer partiellement l'apparition et le maintien de certaines relations de confiance au sein de l'organisation. Finalement, selon nous l'important n'est pas de savoir qui est réellement digne de confiance mais qui est jugé comme tel, de repérer les principaux bénéficiaires de la confiance et l'usage qu'ils en font. La relation de confiance pouvant être utilisée pour renforcer le contrôle ou à des fins opportunistes comme nous l'avons suggéré dans le point 1 de ce chapitre. **Par ailleurs, si les usages de la relation de confiance sont profitables à l'organisation, alors il est de l'intérêt de l'organisation de créer un contexte propice à l'apparition de relations de confiance.**

Alors que le propos se concentre sur le comportement de l'individu pour justifier l'existence ou non d'une relation de confiance entre deux individus, l'influence du contexte sur la relation n'a guère été évoquée. Désormais, il convient d'examiner la thèse de l'approche situationnelle. Selon l'analyse situationnelle, étudier la confiance consiste à répondre à la question suivante : « quelles situations déclenchent l'apparition d'une relation de confiance ? »

2.2 La confiance : une question de contexte ?

Généralement quatre grandes raisons, à l'origine de l'apparition de la confiance, sont avancées dans la littérature : la confiance apparaît dans un contexte où les problèmes peuvent difficilement se résoudre rationnellement (2.2.1), lorsque l'organisation du travail est fondée sur un degré d'interdépendance significatif (2.2.2), lorsque des dispositifs défavorables à l'opportunisme existent (2.2.3) et, lorsque la confiance apparaît comme une alternative (souvent supposée la seule possible) à des dispositifs de contrôle jugés trop coûteux (2.2.4).
Il est possible d'ajouter deux autres raisons majeures peu évoquées dans la littérature.
Les travaux de Coleman (1988), en renversant la perspective classique de la relation confiance / contrôle, nous autorisent à présenter une cinquième raison : la confiance apparaît car elle est un moyen de contrôle fortement coercitif qui évite l'opportunisme (2.2.5).
Enfin, les travaux de Meyerson & ali (1996), par une remise en cause des facteurs « classiques » le plus souvent considérés pour expliquer l'apparition de la confiance, nous autorisent à présenter une sixième et dernière raison : la confiance apparaît lorsque les acteurs évoluent dans un contexte de coopération complémentaire où les rôles et fonctions de chaque acteur ne sont pas ambigus (2.2.6).

2.2.1 Le problème de l'incertitude : la confiance comme réponse

Cette approche est relative au problème de l'incertitude qu'il est possible de décliner dans plusieurs domaines :

- La difficulté de prendre une décision rationnellement *a)*,
- La difficulté de mesurer précisément les résultats de l'action *b)*,

a) La difficulté de prendre une décision rationnellement

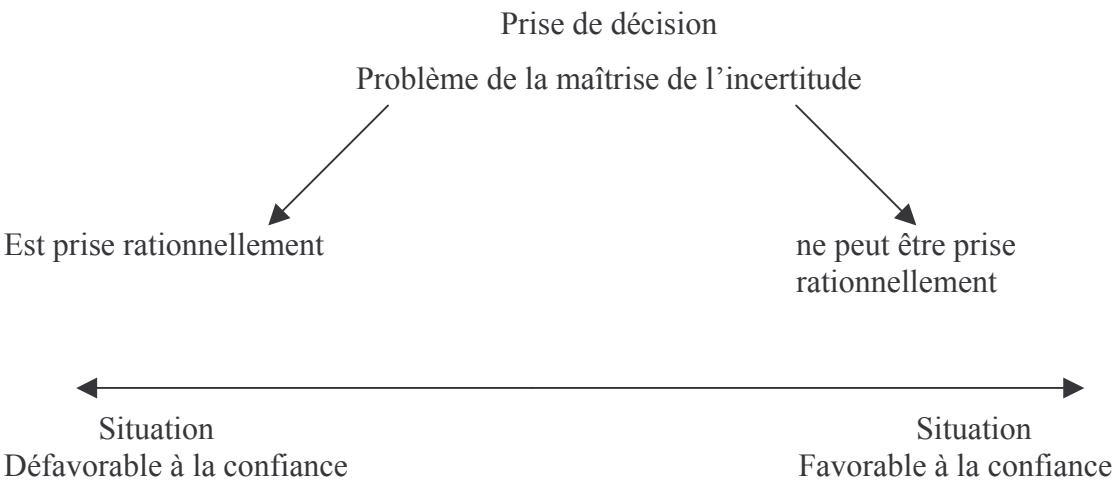
Les analyse de Coleman (1988) et Uzzi (1997) révèlent que dans un climat d'incertitude où il est difficile de prendre des décisions, la constitution de réseau de confiance est le moyen d'avoir accès à des informations précises, à moindre coût, et non disponibles dans le cadre de relations marchandes classiques. La confiance facilite l'échange d'informations confidentielles (Dyer & Chu ; 2003, Uzzi & Lancaster ; 2003)

Les travaux de Ferrary (1999) nous permettent d'illustrer plus précisément le propos.

Etudiant la régulation des activités de crédit, Ferrary (1999) montre que les conseillers bancaires intègrent des réseaux sociaux pour établir des liens de confiance. Ces liens de confiance autorisent l'accumulation du capital social et réduisent les risques liés à l'octroi de crédit et que les méthodes scientifiques, comme le scoring ne permettent pas de résoudre. La présence dans des réseaux sociaux autorise l'accès à des informations, auxquelles il est impossible d'accéder dans le cadre de relations purement professionnelles, pour évaluer avec davantage de pertinence les risques associés au prêt : « la relation de confiance est construite dans le but d'obtenir des informations permettant d'optimiser les décisions » (Ferrary ; 1999, p560). Conscient de l'avantage du capital social dans la régulation de crédit, les établissements bancaires modifient « leurs pratiques de gestion de l'emploi et leur organisation du travail afin de permettre à leurs conseillers bancaires d'accumuler du capital social et d'intégrer des réseaux sociaux » (Ferrary ; 1999, p561).

Néanmoins, le problème de la prise de décision, dans un cadre d'incertitude, suggère que les moyens permettant de réduire l'incertitude ont pour effet de détruire la confiance en rendant inutile l'investissement dans des réseaux de confiance. Cette observation rejoint l'analyse selon laquelle le progrès des technologies de l'information et des communications rend, à terme, les investissements en confiance non nécessaires (Charreaux ; 1998).

Figure[13] n°3 : Décision rationnelle et confiance



[13] S'il existe des contextes favorables à l'apparition de la confiance alors, il nous semble possible de supposer qu'un contexte opposé est défavorable à son apparition dans le cadre d'un raisonnement fondé sur une échelle bi-polaire

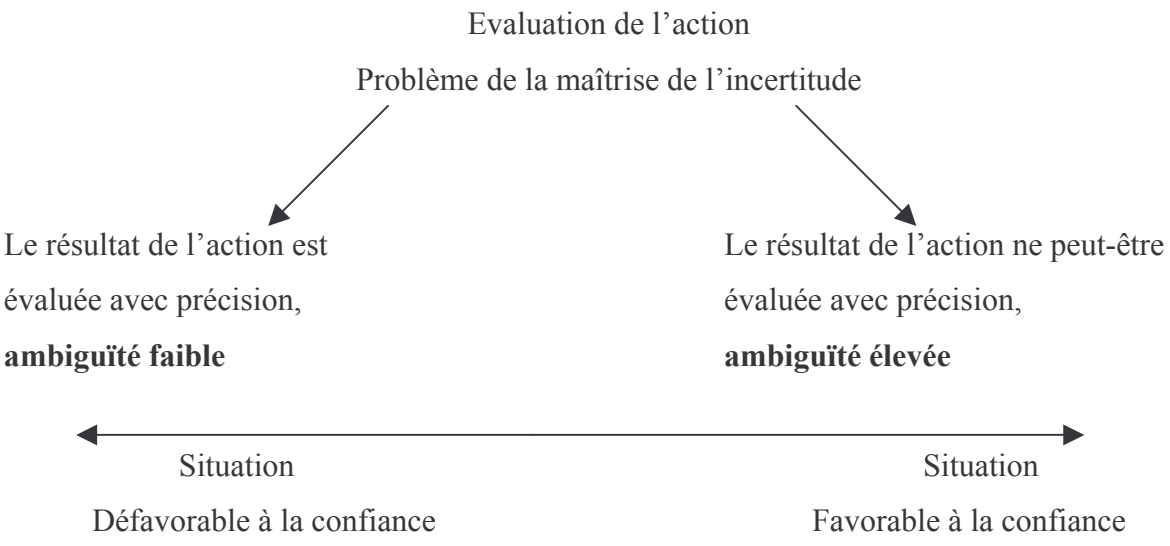
Avec l'incertitude apparaît également le problème de l'accès aux informations. La confiance est un moyen d'accéder plus facilement à des informations précises et fiables, difficilement accessibles par le marché (Granovetter ; 1974, 1985 ; Coleman ; 1988 & Uzzi ; 1997). Ainsi, des liens insuffisamment fondés sur la confiance ne permettent pas d'accéder à des informations de source privée (Uzzi ; 1999, Uzzi & Lancaster ; 2003).

En résumé, la confiance est un moyen de prendre des décisions plus rationnelles en permettant l'accès à des informations plus précises, plus fiables et accessibles par le biais de relations encastrées (Uzzi & Lancaster ; 2004).

b) La difficulté de mesurer précisément les résultats de l'action

Ouchi (1977) propose une typologie des modes de contrôle en fonction de l'ambiguïté de la situation. Il distingue deux sources d'ambiguïté : celle associée à la disponibilité des mesures de l'output et celle associée à la connaissance du processus de transformation. Ainsi, lorsque l'ambiguïté est forte, le contrôle est assuré par les rituels.

Figure n°4 : Mesure des résultats et confiance



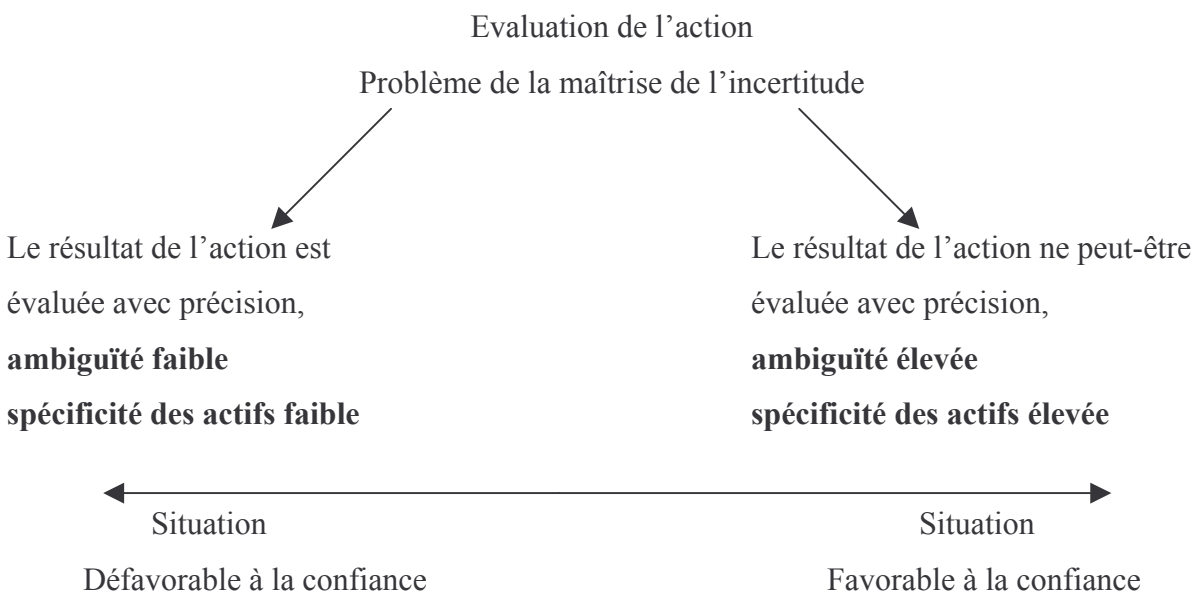
Selon ce raisonnement, la capacité de mesurer l'action est défavorable à la production de la confiance. Ainsi, la confiance est liée à l'incapacité des autres moyens de coordination, le marché et la bureaucratie, d'évaluer l'action. Si nous poursuivons le raisonnement d'Ouchi

(1980), tout mécanisme permettant une meilleure évaluation des résultats de l'action est un mécanisme potentiellement destructeur de confiance.

De plus, si l'élévation du degré d'ambiguïté de la transaction justifie le recours à la coordination par des relations claniques, l'organisation doit être en mesure d'assurer la convergence des intérêts et d'inspirer la confiance des personnes à son égard, notamment en promouvant l'équité et la loyauté.

Comme le souligne Chiapello (1996), l'analyse d'Ouchi ; notamment les travaux sur le marché, la bureaucratie et le clan, s'inscrit dans la lignée des travaux de Williamson (1975). Plus le degré d'ambiguïté de la transaction est élevé, plus la coordination par des relations claniques se justifie pour réduire les coûts de transactions. Les relations se personnalisent et prennent la forme d'un actif spécifique. Comme le souligne Joffre (1999, p152) :
« *Lorsque les actifs apparaissent très spécifiques et que les contacts sont fréquents, la dépendance entre les partenaires est forte. La relation, pour durer, doit s'appuyer sur un contrat adaptable, évolutif et personnalisé* ».

Figure n°5 : Mesure des résultats, spécificité des actifs et confiance



2.2.2 La nature de l'organisation du travail

Malgré les travaux précurseurs de Durkheim (1897), Deutsch (1958 & 1962) et Zand (1972), nous avons vu que l'intérêt pour le concept de confiance n'émerge réellement que dans les années 1980 – 1990.

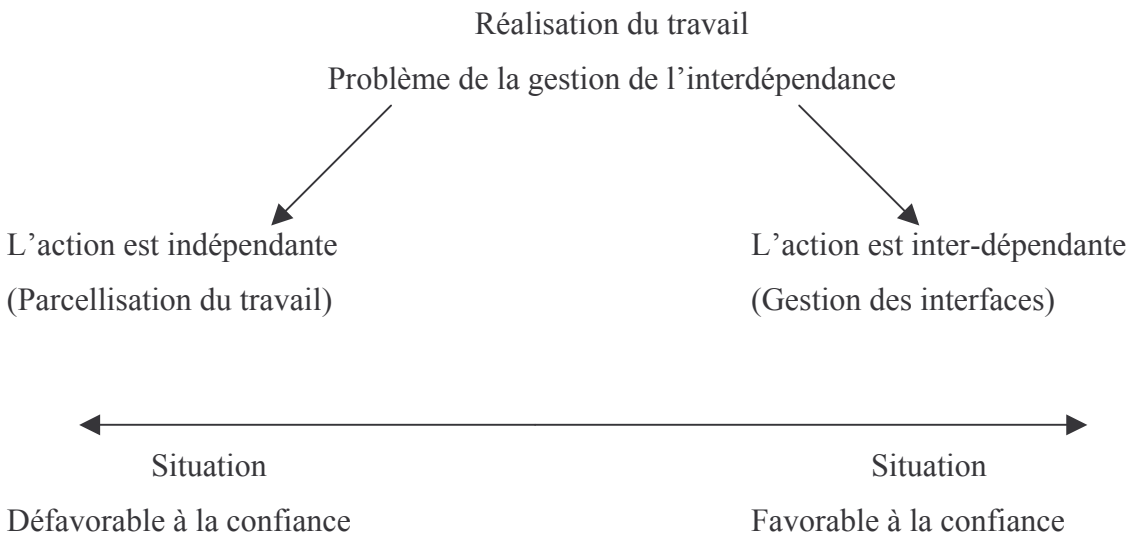
Le travail en commun conduit à faciliter l'atteinte des buts poursuivis par chacun. La solidarité organique est liée à la division en fonction mais également à l'articulation entre ces fonctions :

« *Pour que la solidarité organique existe, il ne suffit pas qu'il y ait un système d'organes nécessaires les uns aux autres et qui sentent d'une façon générale leur solidarité, mais il faut encore que la manière dont ils doivent concourir, sinon dans toute espèce de rencontres, du moins dans les circonstances les plus fréquentes, soit prédéterminée* » (Durkheim ; 1897).

Cette articulation, qui n'est autre que de la coordination entre les fonctions, insiste sur la présence de la solidarité dans le cadre d'un fonctionnement normal (dans le sens de Durkheim). La solidarité est d'autant plus forte que « les individus sont nécessaires les uns aux autres » c'est-à-dire que le degré d'interdépendance est élevé : « Il n'y a donc que les différences d'un certain genre qui tendent ainsi l'une vers l'autre ; ce sont celles qui au lieu de s'opposer ou de s'exclure, se complètent mutuellement » (Durkheim, p18). Si la coordination s'appuie sur la solidarité alors le dispositif de coordination suppose la présence d'un niveau minimum de confiance. Plus le niveau d'interdépendance est élevé, plus la confiance est nécessaire pour assurer la coordination.

Les nouveaux modes d'organisation du travail, davantage fondés sur des relations interpersonnelles entre opérateurs, mettent en avant le rôle central de la gestion des interfaces, la gestion des interfaces étant considérée comme le lieu de nouveaux gisements de productivité (Velz & Zarifian ; 1993). Dans ce contexte, le degré d'interdépendance augmentant, la confiance est présentée comme essentielle à la coordination des activités. En effet, le niveau d'interdépendance est supposé le facteur le plus déterminant pour expliquer l'apparition des relations de confiance, d'ailleurs le niveau de confiance suit le degré d'interdépendance (Thompson ; 1967, Wicks & ali ; 1999).

Figure n°6 : Interdépendance et confiance



Plus l'organisation est fondée sur la dépendance mutuelle, plus la situation est favorable à la confiance, ou à la solidarité organique selon le terme de Durkheim.

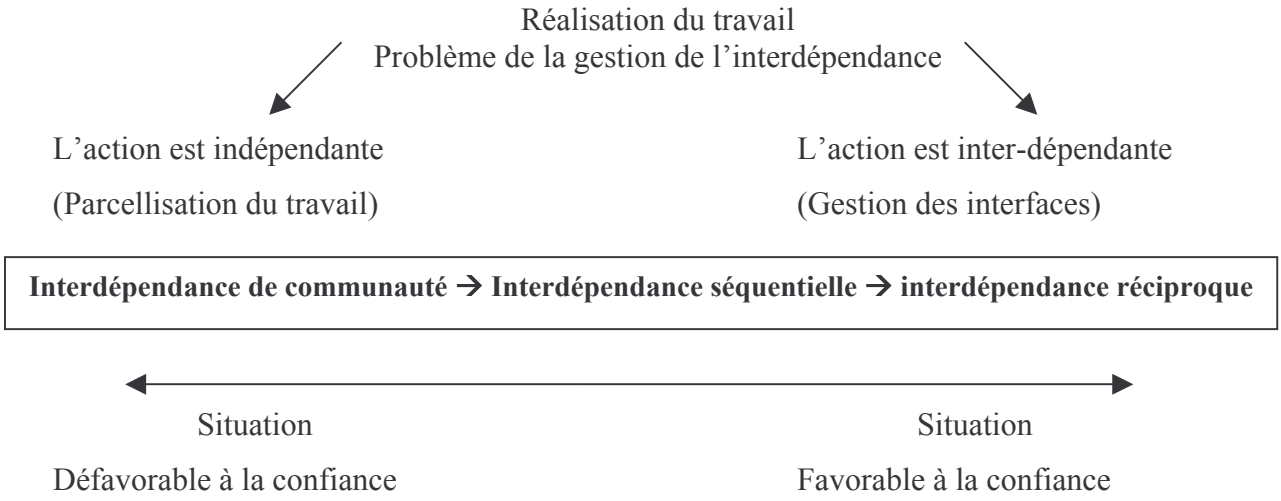
Selon Thompson (1967), les organisations font face à trois sources d'incertitude : des sources d'incertitude externes (2 sources) et interne (1 source). L'organisation est envisagée comme un ensemble complexe composé de parties interdépendantes. Au niveau interne, l'organisation, en raison de l'interdépendance de ses composants, est vecteur d'incertitude. La complexité suscite l'élaboration de processus pour favoriser la décision et l'apprentissage pour surmonter l'incertitude et répondre aux problèmes d'adaptation. A mesure que le niveau de complexité de l'organisation et par conséquent le niveau d'interdépendance augmente, les mécanismes de coordination traditionnels comme les règles et la standardisation deviennent inopérants. La coordination par ajustements mutuels assure la gestion des interdépendances. Les groupes de projet (« Task force ») sont un moyen de procurer davantage de souplesse dans l'organisation et réunissent des expertises variées. La confiance a un rôle central dans le recours à l'ajustement mutuel. La confiance est un baromètre. Elle mesure l'efficacité du mécanisme d'ajustement mutuel.

Trois types d'interdépendance sont identifiés (nous utilisons la présentation faite par Mintzberg (1982, p39) :

- le couplage de communauté : dans ce cadre, les membres partagent des ressources communes mais sont indépendants pour le reste ;
- le couplage séquentiel : les membres travaillent à la suite les uns des autres ;
- le couplage réciproque : les membres se donnent du travail les uns aux autres.

Le niveau d'interdépendance est minimal dans le cas du couplage de communauté et maximale dans le cas du couplage réciproque (Mintzberg ; 1982). Par exemple, le couplage réciproque est présent dans l'organisation par projets : le travail d'une personne est déterminé par celui des autres et les parties sont, en permanence, en situation d'alerte pour répondre de façon appropriée aux besoins des autres (Jones et George ; 1998). Wicks & ali (1998) considèrent, qu'un haut niveau de confiance est nécessaire au bon fonctionnement des organisations dans lesquelles le niveau d'interdépendance est élevé.

Figure n°7 : Logiques d'interdépendance et confiance



2.2.3 Dispositifs défavorables à l'opportunisme

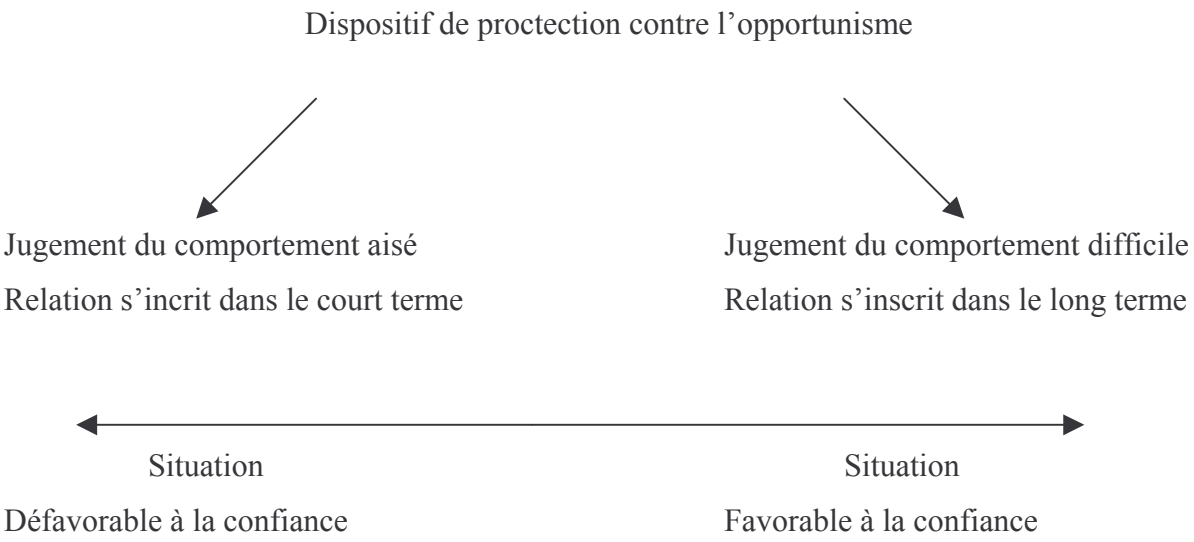
a) Dispositif de protection contre l'opportunisme individuel

L'influence de la stabilité, dans l'apparition de relations de confiance, est souvent vue positivement : premièrement, la stabilité contraint à préserver la relation présente pour ne pas détruire le potentiel d'une relation future et deuxièmement, la stabilité autorise le jugement du comportement des protagonistes de l'échange, notamment en s'assurant que chacun respecte les principes et normes auxquels il a signalé son adhésion. Par exemple, la coordination

culturelle facilite le jugement de la personne à qui nous accordons notre confiance. En effet, le partage des mêmes valeurs concoure à la prévisibilité. Cette relation liant étroitement la confiance au contrôle des valeurs se repère dans la définition de Fukuyama (1995) :
« *Attente qui naît, à l'intérieur d'une communauté, d'un* ***comportement régulier****, honnête et coopératif,* ***fondé sur des normes*** *communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté* ».

Sous ces conditions, la volonté de s'engager durablement et d'envisager une répétition réussie des transactions motive les acteurs à s'inscrire dans des relations de confiance mutuelle (Gulati ; 1990, Tyler & Degoey ; 1996).

Figure n°8 : Dispositif de protection contre l'opportunisme individuel et confiance



Lorsque l'action s'inscrit sur le long terme, la répétition des transactions apparaît comme un facteur déterminant. La répétition des échanges fournit aux acteurs une meilleure compréhension du rôle de chaque partenaire et, à l'aide des informations accumulées aide à préciser le jugement sur la personne avec qui nous envisageons l'échange (Ring & Van de Ven ; 1994). Ainsi, la répétition des échanges fournit à chacun des indices pour évaluer la confiance. L'accumulation d'indices ou preuves de confiance, justifie de s'engager davantage dans une relation de confiance. Ce raisonnement est clairement résumé par les propos suivants de Ring & Van de Ven (1994, p110) :

« *trust in the goodwill of other parties is a cumulative product of repeated past interactions among parties through which they come to know themselves and evolve a common understanding of mutual commitments* ».

L'engagement dans une relation de confiance sur le long terme sous-entend la dynamique vertueuse suivante :

1- Les partenaires envisagent un avenir dans la relation, ils ont une vision positive ou optimiste de l'avenir,
2- La répétition des transactions s'accompagne d'un échange d'informations qui renforce le jugement du comportement de la personne à qui nous faisons confiance
3- L'élévation du niveau d'interconnaissance renforce et maintient la confiance mutuelle.

En résumé, lorsque la confiance s'inscrit sur le long terme, elle est un moyen de lever l'incertitude en répondant aux problèmes de sélection adverse et de risque moral (Ring & Van de Ven ; 1994, Ferrary ; 1999). Ainsi, il existe une relation simple de substitution entre l'opportunisme et la confiance. Cette substitution s'opère à mesure que les transactions se répètent et que l'avenir est envisagé positivement. Cependant, les travaux de Mishra & Spreitzer (1998) réfutent cette dynamique.

Les travaux de Mishra et Spreitzer (1998) donnent un éclairage plus précis. Leur questionnement consiste à s'interroger sur la réaction des survivants d'une politique de restructuration. A cette question, Mishra & Spreitzer (1998) indiquent que la confiance et la justice ont un rôle essentiel. Ils diminuent la crainte associée au downsizing organisationnel. A la suite de licenciement massif pour cause de restructuration, les auteurs observent, que les rescapés se sont adaptés et ont développé de nouveaux comportements. La restructuration est même envisagée comme bénéfique pour les rescapés, les personnes y anticipant de nouvelles perspectives de carrière.

L'anticipation positive de l'avenir s'appuie sur une gestion efficace de la crise. La confiance dans l'avenir est liée à la manière dont le management opère les licenciements. Dans une logique d'identification avec les personnes licenciées, les rescapés portent un jugement sur le management. Ce jugement a une forte influence sur l'émergence de la confiance. Une décision managériale qui ne considérerait pas les intérêts des salariés licenciés est jugée comme une menace pour les « survivants ». A l'inverse, si les intérêts sont considérés, alors

une attitude plus confiante des salariés restants est observée, celle-ci facilitant l'adhésion aux objectifs du management.
Le management n'est pas évalué selon sa fonction (améliorer l'efficacité, en terme de gains de productivité) mais selon son attitude à considérer les salariés touchés par la restructuration.

Si permettre d'envisager un avenir dans la situation diminue le sentiment de doute et de stress et que les acteurs « ne restent plus sur leur garde », alors les conditions favorables à l'opportunisme du management ne sont-elles pas ici réunies ?

Ainsi, ne pas évoquer les véritables raisons de leurs actes, n'est-il pas un moyen pour les managers d'acquérir la confiance de leurs subordonnés ?
Sous ces conditions, l'honnêteté n'est pas à considérer comme un comportement nécessaire à l'apparition de la confiance, car son absence n'interdit pas au management de bénéficier de la confiance. Ainsi, contrairement à ce que supposent de nombreux auteurs, notamment Williamson, il semble que le risque d'opportunisme se situe, dans ce cas, au niveau le plus élevé de la structure et non l'inverse. En effet, les dirigeants bénéficient d'un crédit d'intention mais ils ne donnent aucune garantie qu'ils sont réellement dignes de confiance :
« *if they have trust, survivors are willing to give managers the benefit of the doubt that they are, indeed, doing what is right for the company and its employees* » (Mishra & Spreitzer ; 1998, p582).

b) <u>Dispositif de protection contre l'opportunisme de groupe : la compétition</u>

Dans l'analyse menée par Breton & Wintrobe (1982) sur la bureaucratie, celle-ci apparaît comme un système d'échange concurrentiel. La compétition entre subordonnés favorise la prise d'initiatives. L'instabilité du personnel dans la structure, par un renforcement de la compétition, supporte l'initiative, notamment l'accès à des réseaux pour l'obtention des ressources. Un contexte organisationnel très menaçant est susceptible d'agir comme un stimulant pour contraintre les acteurs à s'engager dans les relations de confiance interpersonnelle.

Les relations de compétition semblent une solution intéressante pour décourager l'apparition de relations de confiance susceptibles de soutenir un opportunisme collectif (Olson ;1965) ou la constitution de relations sur-encastrées (Uzzi ; 1997) :

- La compétition apparaît comme un moyen de lutter contre l'opportunisme de groupe en évitant la collusion entre des personnes appartenant à la même catégorie professionnelle.
- La compétition apparaît comme un moyen de lutter contre des relations sur-encastrées nuisibles à la coopération[14].

La compétition, à travers les deux usages présentés, semble un moyen de lutter contre l'apparition de relations de confiance jugées défavorables à l'organisation sans pour autant s'accompagner de la suppression de toutes les relations de coopération. Comme nous l'avons vu dans le point 1, les relations sont le plus souvent multiplexes c'est-à-dire que deux même personnes, selon les circonstances de l'échange, sont susceptibles de s'engager dans des relations de coopération à un moment donné puis dans des relations de compétition à un autre. Dans ce contexte de coopération et de compétition, la solidarité apparaît limitée. Il y a la présence simultanée de situations favorables et défavorables à la confiance.

Dans une recherche conduite auprès d'un réseau de 23 organisations de type entrepreunariale et dans un environnement hautement concurrentiel, Uzzi discute du rôle de la confiance facilitant l'apparition de relations coopératives. La confiance permet d'échapper aux écueils d'une logique strictement marchande fondée sur la coordination par le marché. Uzzi (1997), en s'appuyant sur la théorie de l'encastrement de Granovetter (1985) et plus précisément sur l'encastrement structural (Zukin & Di Maggio ; 1990), précise les nombreux composants des relations encastrées et les économies procurées par de telles relations. Ainsi, les échanges encastrés se distinguent de ceux qui s'opèrent sur le marché par la qualité des liens d'échange qui se tissent et la nature de la connaissance transférée (Uzzi & Lancaster ; 2003). Les relations encastrées apparaissent notamment dans le cadre de réseaux d'échange stables où les partenaires maintiennent volontairement des relations de proximité.

Selon Uzzi, les individus utilisent le réseau comme forme de régulation car l'encastrement crée des opportunités économiques spécifiques. Ces relations sont des relations privilégiées, elles concernent un nombre restreint d'individus. Les relations encastrées sont composées de la confiance, d'un échange d'informations précis et facilitent l'aptitude des protagonistes à résoudre les problèmes conjointement.

[14] Uzzi parle de paradoxe de l'encastrement et Granovetter de situation de « solidarité limitée ».

Dans le cadre de relations encastrées, la confiance a un rôle déterminant. D'ailleurs, selon Uzzi (1997), les relations encastrées ne sont possibles que si la confiance existe. La confiance se développe lorsque les partenaires agissent réciproquement par souci des autres partenaires n'hésitant pas à sortir de leur rôle habituel. La régulation des échanges, par la confiance, autorise l'accès, de façon privilégiée, à des ressources non disponibles sur le marché, ces informations étant essentielles pour affronter la compétition. Si la confiance favorise des relations d'échange efficaces pour surmonter la compétition, recourir à la confiance se justifie davantage dans les contextes où la compétition est forte. En effet, la confiance augmente la rapidité des décisions en s'appuyant sur un échange d'informations personnalisées et tacites. Elle permet à l'échange de s'effectuer rapidement sans le souci de spécifier tous les termes de l'échange. Uzzi observe que les relations encastrées, permises par la confiance, conduisent les individus à définir des mécanismes pour se coordonner et résoudre les problèmes rapidement, « on the fly ». Ainsi, il s'avère que la confiance procure une recherche de logiques de coordination plus adaptées au contexte concurrentiel. Ces arrangements s'opèrent par le biais de la routine et de l'ajustement mutuel et sont conditionnés par la volonté de maintenir de bonnes relations. Les relations encastrées favorisent l'adaptation des procédures de coordination pour affronter un contexte très incertain et caractérisé par un haut niveau de compétition. Ainsi, les individus identifient et choisissent de meilleures procédures de coordination pour résoudre les problèmes. Dans ce cas, l'autonomie est un facteur clef de la production de confiance. Il faut accorder aux individus suffisamment d'autonomie pour qu'ils puissent choisir la meilleure méthode pour s'organiser. Cependant, Uzzi (1997) met également en évidence une limite majeure véhiculée par le développement de relations de confiance trop fortes dans un contexte qu'il qualifie de sur-encastré. Un trop haut niveau de confiance, facteur de relations sur-encastrées, est nuisible à la coopération, notamment en bloquant tout esprit d'initiative, en amenuisant toute capacité d'adaptation et en favorisant l'inertie.

Le paradoxe de l'encastrement plaide en faveur de l'instauration d'un degré de compétition dans tout système de coopération afin d'éviter les écueils de relations sur-encastrées (Uzzi ; 1997).

Cette analyse suggère l'importance du rôle de la confiance pour faciliter la coopération mais également de la compétition pour éviter les inconvénients associés à des relations sur-

encastrées. Cette analyse souligne la pertinence d'un système de co-opétition pour générer une confiance limitée. La discussion se précise grâce aux travaux de Gnyawali & Madhavan (2001).

Un système de co-opétition caractérise des individus ou des firmes qui sont encastrés dans un réseau où les relations de coopération existent parallèlement à des relations de compétition. Dans un contexte où les relations de coopération sont formalisées, les contraintes concernant l'accès aux ressources influencent le niveau de compétition. En référence, à Gnyawali & Madhavan (2001), s'intéressant aux relations entre réseaux de coopération et dynamiques de compétition, deux types de ressources ont un rôle essentiel considérant le réseau interne : la circulation des informations et la circulation des statuts. Plusieurs caractéristiques du réseau sont discutés pour expliquer la relation entre compétition et coopération. Notamment la centralité, l'autonomie structurale, l'équivalence structurelle et la densité du réseau. La centralité se réfère à la position de l'individu dans le réseau. Un niveau élevé de centralité conduit à des échanges nombreux et rapides. En effet, à travers leurs liens les individus, dont la place est centrale, ont accès à l'information avant les autres. Un individu dont la place est centrale dans le réseau jouit d'un meilleur statut en tant que récepteur de nombreuses relations. L'autonomie structurelle, à travers l'existence d'un « trou structural » entre deux personnes mais qui sont en relation avec une même troisième personne, confère à cette dernière un avantage compétitif grâce à la relation asymétrique affectant les ressources. L'équivalence structurelle fait référence à des individus ayant le même type de relations avec d'autres acteurs. La densité du réseau se réfère à l'étendue de l'interconnection parmi les acteurs du réseau – meilleure est l'interconnection, plus élevée est la densité » (p438). Un réseau dense facilite une circulation plus rapide et plus efficace des informations. Un réseau dense fonctionne comme un système fermé dans lequel la confiance a un rôle essentiel et dans lequel les relations sont préservées par l'existence d'un système de sanctions plus efficace. Une haute densité est défavorable à l'instauration de relations de compétition (cf. Uzzi ; 1997) mais également à l'utilisation de mécanismes de coordination stimulant la compétition. En effet, les relations de compétition sont freinées par l'intervention du réseau qui jouit d'une plus grande visibilité sur les actions des individus et bénéficie d'une capacité d'intervention dissuasive.

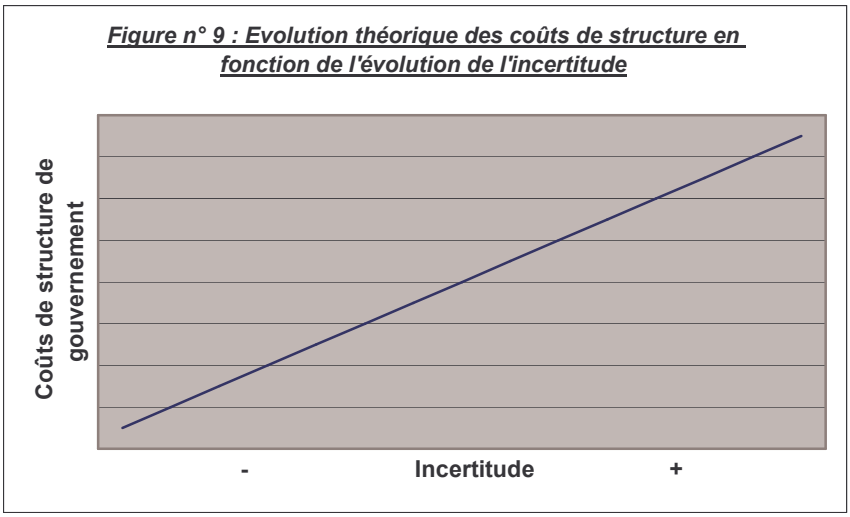
2.2.4 La confiance : une alternative à des dispositifs de contrôle coûteux

Dans cette perspective, l'inflation des coûts de contrôle constitue la principale justification de l'investissement dans la confiance.

« *L'organisation, qui se traduit par l'instauration d'une hiérarchie destinée à surveiller les efforts des individus, permet de minimiser les comportements de négligence ou d'esquive des membres de l'équipe. Dans la mesure où la surveillance est elle-même coûteuse, il convient de ne pas l'étendre au-delà du point où son coût marginal est égal au bénéfice marginal retiré de la réduction des comportements de négligence qu'elle autorise* » (Desreumaux ; 1998, p34).

Baudry (1999), à propos d'une analyse critique des travaux de Williamson, souligne, compte tenu des hypothèses théoriques de Williamson, que l'organisation interne est source de litiges et de conflits, des problèmes justifiant la mise en place, selon les termes de Williamson (1990, p184), d' « une structure de gouvernement protectrice ».

Plus généralement, les hypothèses d'un comportement négatif de l'homme au travail s'accompagnent d'une inflation des coûts de structure de gouvernement dans un contexte où l'incertitude va croissant. En ce sens, dans un cadre d'incertitude, les théories, proches de celle des coûts de transactions, justifient le bien-fondé de l'investissement dans des relations de confiance. En effet, les relations de confiance sont un moyen de lutter contre l'incertitude mais également d'éviter l'investissement dans des structures de gouvernement toujours plus sophistiquées afin de réduire les coûts de transaction (Dyer & Chu ; 2003). Ces investissements ne sont d'ailleurs pas nécessairement plus efficaces, si nous supposons que davantage de formalisation peut être un moyen de faciliter l'expression des relations informelles (Dalton ; 1959, Crozier & Friedberg ; 1977).



L'investissement dans la confiance devient davantage rationnelle.

2.2.5 La confiance : un instrument de lutte contre l'opportunisme

Selon Barney & Hansen (1994), les relations de confiance émergent lorsque le risque d'opportunisme est écarté. Dans ce cas, deux personnes qui ont un intérêt à s'engager durablement dans une relation n'agissent pas de manière opportuniste par crainte de remettre en question les avantages d'une relation durable (Steiner ; 1999). Ainsi, la confiance apparaît lorsque le comportement opportuniste n'est pas rationnel (Barney & Hansen ; 1994), l'assurance que l'opportunisme n'est pas rationnel est la condition principale de l'apparition de la confiance.

Eradiquer le risque d'opportunisme, est-ce condamner les personnes à s'engager dans des relations de confiance ?

L'engagement dans la confiance est ici susceptible de s'envisager comme le comportement le plus rationnel, un comportement que les personnes sont contraintes d'adopter si elles cherchent à maximiser leur intérêt. Cependant, cette contrainte est probablement à considérer au regard des coûts et sanctions que l'absence d'un comportement de confiance déclenche.

En s'appuyant sur l'exemple de la communauté des diamantaires, Coleman (1988) indique que les coûts d'un comportement opportuniste sont tellement élevés que la confiance est automatique « trustworthiness is taken for granted » (p 99). En d'autres termes, les coûts de la

non –confiance sont si élevés qu'il serait irrationnel de ne pas être digne de confiance. Cet exemple est d'ailleurs significatif de la pression subie par les membres de la communauté pour se montrer dignes de confiance. Dans ce cas, faire confiance ce n'est pas uniquement se mettre en situation de vulnérabilité mais également influencer le comportement de celui à qui on fait confiance. Ce dernier, sachant que si la réponse à la confiance témoignée n'est pas appropriée, sera jugé non digne de confiance et sanctionné par la communauté. Ainsi, la structure des relations d'échange dans la communauté des diamantaires est à l'origine de l'apparition de liens très forts car les diamantaires sont condamnés à faire confiance et à être dignes de confiance.

La confiance devient alors une évidence : « *The strength of these ties makes possible transactions in which trustworthiness is taken for granted and trade can occur with ease* » (Coleman ; 1988, p 99).

Les liens forts entre les membres de la communauté s'accompagnent d'un renforcement du contrôle exercé par le groupe, les sanctions dissuasives assurant la survie du système.
L'analyse de Coleman met en exergue, à travers l'exemple de la communauté des diamantaires, la capacité du cadre à contraindre les personnes à s'engager dans la confiance. Ainsi, la contrainte est d'autant plus forte que la confiance renforce la pression du contrôle. Dans ce cas, confiance et contrôle se confondent puisque le principal, voire l'unique mode de contrôle, est la confiance.

L'analyse de Coleman est également très stimulante car elle suggère une remise en cause du consensus selon lequel la décision de faire confiance est une décision non contrainte. Ainsi, les personnes souhaitant entrer dans la communauté des diamantaires sont contraintes d'être dignes de confiance et de faire confiance aux membres de la communauté : cette situation est imposée par le cadre dans lequel se déroule l'échange et ils n'ont pas la capacité de décider de ne pas faire confiance. D'ailleurs, outre la logique de la réciprocité pour expliquer les relations de confiance, Coleman (1988) indique que le capital social, lié à de nombreux aspects de la structure sociale, dépend également de la capacité de l'environnement social à créer un cadre générateur de confiance.

Selon Coleman (1988), la confiance est forte dans les réseaux fermés, notamment par la visibilité des actions qui facilite un jugement rapide d'une action non digne de confiance.

Ainsi, il semble que le dispositif de jugement des actions contraint les acteurs à s'investir dans la confiance. Les réflexions de Karpik (1996) sont utiles pour préciser l'analyse conduite par Coleman.

Selon Karpik (1996), « *la confiance permet de transformer les engagements problématiques en engagements crédibles* » (p527) par l'existence de dispositifs de jugement et de dispositifs de promesse. Les dispositifs de jugement autorisent une réduction de l'incertitude tandis que les dispositifs de promesse diminuent le risque d'opportunisme.
Le dispositif de jugement est fondé sur la confiance personnelle (réseau) et la confiance impersonnelle. Au niveau de la confiance personnelle, l'incertitude est réduite par la recherche des informations grâce à l'appui de son réseau. Pour Karpik (1996), le réseau réduit le risque d'opportunisme car le maintien des échanges procure des avantages supérieurs à l'expression de comportements opportunistes. Au niveau de la confiance impersonnelle, la réputation « forme d'évaluation fondée sur le jugement social (…) assure la visibilité publique » (p534). Les dispositifs de jugement « *dissipent l'opacité du marché (...) ils* ***provoquent corrélativement la relégation de tous ceux qui se trouvent privés de visibilité*** » (p539).
L'engagement dans la confiance est progressif et s'appuie sur des épreuves. Ainsi, la confiance est soumise à l'épreuve d'un test. L'apparition de la confiance n'est pas uniquement conditionnée par la répétition des interactions, elle l'est également par le jugement porté sur la moralité de la personne : « la méfiance n'est levée que par un jugement sur la qualité de la personne » (p541).

Dans une perspective pragmatique, à la question : « Comment contraindre les acteurs à s'engager dans la confiance ?, la mise en place d'un dispositif de jugement fondé sur la visibilité des actions individuelles par l'ensemble de la communauté apparaît comme une réponse convaincante. Cependant, cette question en soulève une autre : s'il est possible de contraindre les acteurs à s'investir dans la confiance, cet investissement contraint est-il profitable au bénéficiaire de la confiance ?

Cette réflexion sur la sanction d'un comportement jugé non suffisamment digne de confiance est l'occasion de préciser une distinction entre confiance et réputation.
Grâce au concept de réputation, il nous est permis de faire un lien entre la confiance accordée par une collectivité d'individus à un individu, à un moment précis. La réputation peut

s'envisager comme un signal ou comme un antécédent à une relation de confiance interpersonnelle entre deux individus.

La réputation ne doit pas être confondue avec la confiance. Alors que la confiance intervient de façon bi-latérale, la réputation est partagée entre plusieurs personnes (Charreaux ; 1990). Ainsi, nous sommes plus enclins à faire confiance après nous être assurés que la communauté a fait confiance :
« *(...) pour qu'un individu accorde sa confiance à un chef particulier, il faut qu'il ait des contacts personnels avec des individus qui jouent un rôle d'intermédiaire, d'une part en témoignant qu'on peut lui faire confiance et, d'autre part, si cela est nécessaire, en intercédant, au nom de l'individu, auprès de lui ou de ses lieutenants* » (Granovetter ; 1983, p66).

La confiance, comme la réputation, est susceptible d'être vue comme un mécanisme de contrôle social lorsque l'insuffisance de confiance est l'objet d'une sanction.
Un déficit de confiance dégrade la réputation. En ce sens, ne pas être suffisamment digne de confiance c'est prendre le risque de s'exposer à une sanction collective. Dans cette perspective, la confiance apparaît clairement comme une forme de contrôle social et vecteur de contrainte. **En effet, un acte apparent de confiance peut être un calcul (Williamson ; 1993) visant à renforcer la contrainte.**

Le contrôle permet de repérer les actions opportunistes ou non suffisamment dignes de confiance tandis que la pression du contrôle est assurée par la sanction suivante : une dégradation de la réputation.

Au niveau des sanctions il est possible de distinguer deux grands types de sanction : l'exclusion définitive de la relation d'échange et la mise à l'épreuve.
Concernant la mise à l'épreuve, celle-ci peut s'envisager comme une sanction avec sursis. Probablement que l'individu dans une situation de mise à l'épreuve sera davantage enclin à redoubler d'efforts pour améliorer sa réputation.

En d'autres termes, être mis à l'épreuve conduit à prouver que l'on fait des efforts pour être jugé davantage digne de confiance et améliorer sa réputation : la volonté de changer son image motive l'action. Dans ces conditions, une personne accordant sa confiance à une autre

dont la réputation est faible bénéficiera, en retour, de la forte motivation de ce dernier pour s'investir dans la relation.

L'usage du capital confiance s'exerce ainsi avec d'autant plus de force qu'il s'exerce envers une personne qui ne dispose que d'une faible réputation. En d'autres termes, la capacité de la confiance à contraindre est des plus forte lorsqu'un individu à fort capital confiance (ou qui bénéficie d'un crédit d'intention) se coordonne avec un individu dont la réputation est à construire ou reconstruire.

Si nous supposons que des relations dissymétriques de confiance renforcent l'effectivité des mécanismes de coordination, alors la structure dans laquelle se déroulent les échanges est susceptible de fonctionner sur des règles favorisant cette dissymétrie. Ainsi, la force liée à l'usage de la confiance provient de la capacité du cadre à provoquer une dégradation des réputations.

Par exemple, les nouvelles recrues, quelles que soient leurs compétences, peuvent être sanctionnées à leur entrée dans l'organisation par une mauvaise réputation. Dès lors, ils sont dans une situation de mise à l'épreuve et dans l'obligation d'agir pour effacer cette mauvaise réputation. La situation est probablement inversée pour les personnes déjà installées dans l'organisation et légitimées par la structure, en raison de la position hiérarchique qu'ils occupent.

2.2.6 Se faire confiance sans se connaître

La formation de la confiance dans les groupes temporaires est une remise en cause de la condition d'un engagement durable comme condition de l'émergence de la confiance (Meyerson, Weick & Kramer ; 1996). Les groupes temporaires sont constitués pour réaliser un projet caractérisé par un haut degré de complexité.

Dans ce contexte, la confiance est nécessaire pour gérer les interdépendances. Etant donné que le projet est contraint par le temps, les relations de confiance doivent apparaître très rapidement. Ce contexte n'est pas propice à l'apparition des sources traditionnelles de la confiance comme la familiarité, les expériences partagées… Les propriétés de la confiance dans les groupes temporaires ne sont pas les mêmes. Pour les auteurs, la confiance présente,

dans les systèmes temporaires, une forme de perception collective apte à résoudre les problèmes liés à la vulnérabilité, l'incertitude, aux risques et aux attentes ; les auteurs parlent de « confiance rapide » (« Swift trust »).

La confiance rapide se développe dans un contexte de coopération complémentaire. La division claire des rôles de chacun facilite le transfert la confiance. Comme le résume clairement Jarvenpaa & Leidner (1999, p794) :
« *whereas traditional conceptualizations of trust are based strongly on interpersonnal relationships, swift trust de-emphasizes the interpersonal dimensions and is based intially on broad categorical social structures and later on action. Because members initially* ***import*** *trust rather than develop trust* (…) ».

Plusieurs explications de la production d'une confiance rapide sont proposées par Meyerson, Weick & Kramer (1996). Parmi celles-ci deux retiennent principalement notre attention. Premièrement, les auteurs s'appuient sur le rôle du réseau et de la réputation. Par leur appartenance à un réseau, les individus sont vulnérables. La vulnérabilité est d'autant plus forte que le réseau est réduit et les liens sont faibles. En ce sens, la réputation est un élément déterminant des relations futures avec les membres du réseau et, la réputation est d'autant plus difficile à maîtriser que l'individu a des liens faibles. La nature des liens est un mécanisme de pression d'autant plus prégnant que la vulnérabilité est élevée. En prolongeant le raisonnement, il est possible d'anticiper le comportement de l'individu tel qu'il cherchera à se protéger de cette situation de vulnérabilité en transformant les liens faibles en liens forts. La présence dans le réseau lui confère une meilleure maîtrise de sa réputation.

En ce sens, cette suggestion s'inscrit dans le raisonnement, déjà évoqué, selon lequel l'augmentation du niveau de confiance s'accompagne d'une élévation du niveau d'opportunisme (Neuville ; 1998) et l'idée que les liens forts ont des limites (Granovetter ; 1985) notamment en remettant en cause l'efficacité de la confiance dans la coordination des activités (Uzzi ; 1997).

Finalement, la réputation a le rôle de garantie du système et favorise l'engagement rapide des individus dans des relations de confiance. La réputation octroie un crédit d'intention et lève les nombreux freins présents au début de la relation de confiance concernant la personnalité de l'individu. Une deuxième proposition est suggérée : « l'interaction fondée sur le rôle

conduit à un développement plus rapide de la confiance qu'une interaction fondée sur la personne ». La dépersonnalisation est un élément essentiel. La personnalité de l'individu n'est pas la source de la confiance mais sa capacité à répondre aux fonctions associées à son rôle dans l'organisation. Ce rôle est d'autant plus clair que l'individu appartient à une catégorie. Si les groupes temporaires s'appuient sur l'interdépendance, la dépersonnalisation révèle qu'un haut niveau d'interdépendance ne nécessite pas la construction de liens forts fondés sur une connaissance mutuelle approfondie. Pour cette raison, la confiance rapide s'accompagne d'un niveau d'interdépendance modéré (Meyerson & ali ; 1996). Mc Knight, Cummings & Chervany (1998), remettent également en cause la nécessité d'un engagement durable comme condition du développement d'un haut niveau de confiance. La confiance est souvent considérée selon une logique temporelle envisageant un faible niveau au début de la relation puis une progression régulière. Selon Mc Knight & ali (1998) et Meyerson & ali (1996) de nombreuses études empiriques contredisent cette position. L'apparition d'un haut niveau de confiance, dès le début des relations, est possible. L'approche selon laquelle la confiance se construit lentement et se détruit rapidement (Usunier ; 1999) est fortement remise en cause.

Les principales sources de la confiance, souvent considérées, ont une influence exagérée quant à l'analyse des relations de confiance. De nombreux facteurs sont occultés, Mc Knight & ali (1998) parlent de facteurs cachés. Les facteurs exagérés sont ceux relatifs à l'importance accordée à l'historique des relations qui, selon nous, suggère implicitement, une approche prudente des individus dans la gestion de leur relation. Parmi les facteurs occultés, les auteurs évoquent le rôle assuré par les illusions du contrôle et la catégorisation. La catégorisation s'inscrit dans une logique de dépersonnalisation. Concernant les procédés de catégorisation, il est fait référence aux groupements d'unité (« unit grouping »), à la catégorisation de la réputation (« reputation categorization ») et aux stéréotypes (« stereotyping »). Le groupement d'unité facilite la présence rapide d'un haut niveau de confiance car les individus appartiennent à un même groupe et partagent les mêmes objectifs et les mêmes valeurs. La réputation pourrait s'assimiler à une logique de mimétisme : comme un transfert de confiance, la communauté à travers la réputation fait confiance donc je fais confiance sans vérification des informations. Pour Chiles & Mc Mackin (1996) la réputation est vue comme un actif dans lequel les firmes investissent en s'engageant dans des comportements fondés sur la confiance. La réputation agit comme un signal pour les autres acteurs. La réputation est un jugement sur la qualité des relations passées avec d'autres personnes. Elle est déterminante pour fixer le niveau de confiance initial. Les stéréotypes font référence aux valeurs communautaires.

Concernant les illusions du contrôle « *The illusions of control process that helps build trusting beliefs may be similar to the process by which people become overconfident of their judgments* » (p481). Cela fait référence aux travaux de la psychologie sociale sur les phénomènes de sur-confiance en soi. Le contrôle non-apparent favorise la confiance en soi. Si nous raisonnons suivant le modèle proposé alors la confiance en soi conduit à augmenter le risque, sans forcément en avoir conscience, puisqu'en faisant davantage confiance aux autres la « sur-confiance » anticipe des résultats positifs de l'acte de confiance et crée les conditions propices à l'abus de confiance.

Jarvenpaa & Leidner (1999) reprennent les principales propositions de Meyerson & ali (1996) dans le cadre d'un ensemble d'études de cas et analysent l'influence de la confiance dans un contexte particulier : les équipes virtuelles globales.

Les équipes virtuelles se caractérisent par trois dimensions : l'absence de passé ou de futur commun, des individus de cultures diverses et dispersés géographiquement et une communication électronique.

Jarvenpaa & Leidner (1999) mettent en évidence que ce contexte est propice à l'apparition de la « swift trust ». Cependant, celle-ci apparaît comme temporaire et très fragile. L'étude confirme empiriquement l'hypothèse de Meyerson & ali (1996) selon laquelle la confiance est susceptible d'apparaître réellement malgré l'absence de préoccupations sur le long terme. Les individus sont aptes à se faire confiance même s'ils ont conscience que les relations actuelles ne seront probablement pas renouvelées dans le futur.

L'analyse comparée des études de cas met en évidence que la confiance peut-être forte en début de projet entre des individus qui n'ont aucune expérience de travail entre-eux mais sous certaines conditions. La confiance est forte lorsque les individus font preuve d'un optimisme partagé. Cette attitude optimiste se fonde sur l'apparition rapide de relations de confiance grâce à des relations d'échange amicales qui se traduisent par des discussions sur des sujets autres que ceux relatifs au travail. Il nous semble que ces discussions répondent au problème de l'éclatement géographique et sont source de proximité.

Ce comportement optimiste est propice à l'établissement d'une communication rapide. Cependant, dans certaines équipes, la confiance apparaît rapidement mais se détruit également

rapidement car ce comportement d'optimisme conduit à une mauvaise évaluation des difficultés à venir. Cette situation s'oppose à celle des équipes dont la confiance apparaît rapidement et se maintient. Ces équipes ont un comportement optimiste, une volonté des membres de travailler entre eux mais avec la conscience qu'il est nécessaire de construire collectivement des règles de fonctionnement en groupe et, surtout, de se partager efficacement le travail pour surmonter les difficultés techniques : le niveau d'interdépendance augmente.

Il est intéressant de remarquer que cette conscience collective s'appuie sur des initiatives individuelles. Il est nécessaire qu'un individu propose des initiatives concernant l'organisation du travail, pour surmonter les difficultés en temps réel et qu'il se dégage un leader pour que la confiance se maintienne à un haut niveau.

En résumé, le maintien à un haut niveau de confiance se fonde, en grande partie, sur une relation hiérarchique choisie et l'établissement de règles pour surmonter les phénomènes d'incertitude. En ce sens, hiérarchie, règles et confiance s'entremêlent.

La remise en cause de l'influence du vécu relationel et des preuves de confiance pour expliquer l'apparition des relations de confiance révèle l'importance du rôle assuré par le contexte. Le cadre génère rapidement de la confiance : une identification rapide des personnes par un classement des catégories qui rendent visibles les compétences normales ou conventionnelles auxquelles on est en droit de s'attendre. En cas de déception, la sanction tombe : la réputation baisse.

Jarvenpaa & Leidner (1999) confirment l'apparition possible d'une confiance rapide et forte entre des individus qui n'ont pas de passé commun et, surtout n'envisagent pas un avenir commun. Néanmoins, pour que l'apparition soit rapide il est nécessaire que le premier contact entre les membres de l'équipe apparaisse comme positif : « The adage 'you can never give a second first impression' seems to apply to electronic impressions as well » (p810). Ainsi, si les initiatives, comme le suggèrent Meyerson & ali (1996), sont fondamentales pour le maintien d'un haut niveau de confiance, selon Jarvenpaa & Leidner (1999) l'élément le plus déterminant est la réponse à ces initiatives. Il est donc nécessaire qu'il existe un phénomène d'enthousiasme collectif ou de spontanéité. Mais comme le soulignent les auteurs, cet enthousiasme collectif s'exprime malgré les différences culturelles entre les membres de l'équipe. La confiance spontanée n'est donc pas un phénomène spécifique à une communauté.

2.2.7 L'hybridation des situations ou la considération de situations davantage réalistes mais plus problématiques

Dans ce point, nous présentons un bref exemple justifiant le bien-fondé de considérer l'hybridation des situations afin de mener une réflexion plus réaliste des relations de confiance dans l'organisation.
Nous prenons en exemple un contexte dans lequel la mesure des résultats n'est pas ambigue (discussion du point 2.2.1) et le degré d'interdépendance entre les acteurs est modéré (discussion du point 2.2.2).

Dans cet exemple trois individus : A, B et C sont dans une logique de couplage séquentiel. Le degré d'interdépendance est modéré et les personnes sont obligées de coopérer pour atteindre leur objectif : l'effort de participation de chacun est mesurable individuellement par des indicateurs objectifs.
La relation de dépendance mutuelle entre A, B et C est susceptible de favoriser l'apparition de la confiance, de faciliter le passage d'une étape du projet à une autre plus rapidement et de donner à A, B et C la possibilité d'atteindre leur objectif plus aisément. La mesure précise des résultats est défavorable au développement d'une relation de confiance entre l'instance d'évaluation ou le supérieur et chaque personne. A, B et C étant soumis à un contrôle objectif, elles sont susceptibles d'être comparées à d'autres personnes appartenant à une même catégorie par exemple A', B' et C'. Dans cet exemple, les relations de confiance entre A, B et C sont utiles pour atteindre leur résultat mais également pour éviter d'être sanctionnées par un mauvais classement. Ainsi, l'investissement dans des relations de confiance favorise la coopération entre A, B et C mais stimule l'émulation entre A/A' ; B/B' et C/C'.

Le principe de « solidarité limitée », donc une limite à l'élévation du niveau de confiance, est susceptible de s'analyser (au regard de la combinaison des situations présentées comme favorables à la confiance et de celles présentées comme défavorables) comme un moyen de contenir les relations de confiance à un niveau tel que les dérives (éventuelles) associées à des relations trop confiantes ne puissent s'exprimer.
Par exemple, l'interdépendance séquentielle est couplée à une interdépendance de communauté. Ainsi, C est dépendant de B et B de A mais C a la liberté de choisir B ou B' et

B de choisir A ou A'. Ainsi, si B n'est pas la hauteur de la confiance que lui prête C, et donc nuit à la performance de C alors dans le cadre d'une prochaine relation C pourra choisir B'.

Il est généralement supposé qu'un contexte organisationnel dans lequel les personnes sont dans une situation de précarité et sentent constamment leur position dans la structure menacée, seront peu enclines à développer des relations de confiance interpersonnelles. Suivant ce raisonnement, les entreprises affichant un taux de turn-over élevé (manifestation de précarité pour les salariés) devraient se caractériser par un très faible niveau de confiance. Pourtant, des entreprises comme les cabinets de conseil par exemple, assurent leur fonctionnement sur un taux de roulement du personnel élevé qui ne semble pas incompatible avec une organisation du travail fondée sur le groupe de projet donc supposé s'appuyer sur un haut niveau de confiance et dans lequel la compétition est très présente.

Si un climat de stabilité est un contexte favorable à l'apparition de relations de confiance, comme nous l'enseignent Mishra & Spreitzer (1998) sur l'étude des réactions des survivants d'une politique de restructuration, des travaux récents soulignent que l'instabilité n'est pas incompatible avec l'apparition de la confiance.

Tableau n°16 : Synthèse des facteurs comportementaux et situationnels de la confiance

COMPORTEMENTS		SITUATIONS	
DEFAVORABLES A L'APPARITION DE LA CONFIANCE			
Smith (1776) Williamson (1975) Crozier & Friedberg (1977) Olson (1963) Taylor (1902) Olson (1963)	L'individu est égoiste et truqueur. L' égoïsme est moteur de l'action, mais l'individu est subtil et camouffle son comportement. L'individu capte les ressources pour y exercer davantage de pouvoir. Il est capable de s'organiser avec d'autres individus mal intentionnés, pour capter les ressources : ils font preuve d'un opportuniste collectif. Universellement, les individus sont paresseux, la flânerie est systématique. Il « tire au flanc » et profite du groupe pour ne pas travailler, c'est un passager clandestin.	Marx (1883) Taylor (1902) Fukuyama (1995) Mishra & Spreitzer (1995) Barney & Hansen (1994) Breton & Wintrobe (1986)	La divergence des intérêts nuit à la coopération. La divergence favorise des comportements de défiance entre des individus appartenant à des communautés distinctes. un niveau minimum de confiance spontanée n'est pas toujours possible. La perception d'une situation menaçante et et l'absence de moyens de protection contre l'opportunisme freinent l'investissement dans la confiance. La compétition freine également l'investissement dans la confiance mais uniquement les relations horizontales de confiance.
FAVORABLES A L'APPARITION DE LA CONFIANCE			
Durkheim (1897) Mayer & ali (1995) D'Iribarne (1989) D'Orléan (1994)	L'individu fait preuve d'un comportement moral au travail agit en fonction d'intérêts supérieurs aux siens. Un comportement honnête, intègre, de bonne volonté, et transparent facilite l'apparition des relations de confiance. Le comportement supposé de l'homme au travail écarte également les a prioris négatifs : la poursuite des intérêts personnels et la paresse.	Durkheim (1897) Meyerson & ali (1996) Mayer & ali (1995) Uzzi (1997) Mishra & ali (1997) Karpik (1996) Chiles & Mc Makin (1996) Orléan (1994) Coleman (1988) Meyerson & ali (1998) Mishra & ali (1998)	La dépendance mutuelle facilite la confiance pour atteindre conjointement des objectifs différents mais complémentaires. Les situations qui exigent la réunion de compétences particulières pour atteindre les objectifs facilite davantage la production de la confiance.. La convergence des intérêts assurent un effet de cohésion. Repérér des signes de confiance encourage la personne à faire confiance. Ainsi, une situation autorisant un jugement positif du comportement d'autrui est favorable à la confiance. Les dispositifs de jugement ont une grande influence. Ils envoient des signaux sur le comportement de chacun, forgent des réputations et encouragent l'autonomie. L'opinion de la communauté a une influence sur l'apparition de relations de confiance interpersonnelle : la confiance est un mimétisme. L'illusion du contrôle mais également une situation menaçante suscitent la production de relations de confiance. La confiance se développant, un sentiment de sécurité s'installe. L'individu étant moins sur ses gardes, la situation est propice à un renforcement de la relation de confiance.

IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Lors de notre revue de la littérature, la confiance a successivement été considérée comme une décision personnelle d'un individu qui fonde son jugement sur les traits comportementaux d'un autre puis comme une décision profondément influencée par la situation dans laquelle se déroule l'échange. Si, selon notre point de vue, il est nécessaire de considérer à la fois les facteurs comportementaux et situationnels pour analyser la confiance, la discussion nous conduit à conclure que l'investissement dans la confiance est une démarche réfléchie, la réflexion n'évitant pas l'erreur de jugement. Dès lors, appréhender la confiance comme un phénomène spontané, a priori, ne nous semble par une analyse convaincante. Cependant, cette critique sera à étoffer en nous appuyant sur des données empiriques.

Nous décidons, en outre, d'adopter un positionnement cohérent avec celui proposé par Granovetter (1985) : l'acteur est influencé par le contexte social dans lequel il évolue mais ses choix ne sont pas dépourvus de l'expression d'un minimum de liberté individuelle et d'intentionnalité. L'acteur est contraint par la situation mais seulement en partie et il est susceptible de se comporter tantôt comme un opportuniste et tantôt comme un acteur solidaire. Cette approche nous permet réellement de considérer à la fois les facteurs comportementaux et situationnels de la confiance. De plus, nous considérons que la confiance est limitée (Granovetter ; 1988). En effet, le contexte procède simultanément de deux logiques : il facilite l'apparition de la confiance mais freine son développement (Uzzi ; 1997, Gnyawali & Madhavan ; 2001).

Au-delà de la réflexion sur le comportement et la situation, en nous interrogeant sur les éléments permettant de juger si une personne est digne de confiance, nous avons souligné que la décision de faire confiance résulte, le plus souvent, d'un choix réfléchi mais non dénué, potentiellement, d'une erreur de jugement. Ainsi, une personne peut être apte à acquérir la confiance d'une autre sans en être réellement digne et bénéficier des avantages procurés par l'usage d'un capital confiance, l'abus de confiance étant une déclinaison des usages possibles.

A l'appui des travaux de Coleman (1988) nous avons également vu que la confiance a également la force de contraindre : « *Social capital (...) not only facilitates certain actions, it constrains others* » (Coleman ; 1988, p105).
La confiance sous-entend l'idée de contrainte et d'engagement. Dès lors, accorder sa confiance c'est prendre le risque de se faire abuser mais c'est également contraindre la personne en qui nous accordons notre confiance de tenir sa parole et d'accomplir ses obligations.

Nous posons la conjecture suivante :

Si le coût de la non confiance est élevé, alors la confiance est contrainte et il est plus difficile pour l'acteur d'être opportuniste.

De plus, si certaines formes de structure sociale facilitent l'apparition de certaines formes de capital social (Coleman ; 1988), alors il convient de supposer que certaines formes organisationnelles facilitent l'apparition de certaines formes de relations de confiance.

La discussion conduite soulève une dernière interrogation celle de la hiérarchie des facteurs. Par exemple, l'existence conjointe de signes comportementaux favorables à la confiance et d'un contexte défavorable à son apparition nous permet-elle d'observer des relations de confiance ?

A la question : la situation détermine-t-elle davantage l'apparition de la confiance, il nous semble, au vu de notre adhésion aux thèses de Coleman, que la réponse soit positive lorsqu'il existe des mécanismes de contrôle collectifs et l'existence d'une sanction lourde pour les individus trahissant la confiance. Par exemple, les réseaux sociaux fermés, comme les clans (Ouchi ; 1980), sont probablement des cadres propices à l'apparition de fortes relations de confiance contraignant l'action des acteurs.

A l'appui de ces éléments et à l'aide de plusieurs travaux présentant des typologies de la confiance, nous construisons dans le point suivant une grille de lecture nous permettant de découper le concept de confiance en plusieurs relations de confiance et de clarifier encore notre raisonnement.

Chapitre 3 :

FORMES ET NIVEAUX DE CONFIANCE

La grille de lecture des relations de confiance présentée est le fruit d'une articulation des travaux de Breton & Wintrobe (1986) (3.1) et d'une synthèse de nombreuses typologies permettant de distinguer les relations de confiance selon leur intensité (3.2). Cette grille est ancrée théoriquement, en référence au découpage de la structure proposée par Mintzberg (1982) (3.3). Dans un dernier point, nous discutons de la relation entre niveau de confiance et nature des liens (3.4).

3 FORMES ET NIVEAUX DE CONFIANCE

L'analyse de la confiance intra-organisationnelle suppose, dans la perspective suivie, d'observer une multitude de relations interpersonnelles.
En effet, chercher à appréhender la confiance globalement, comporte un risque : celui de voir échapper de nombreux éléments utiles à l'analyse. Par exemple, la possibilité que les multiples relations s'influencent mutuellement et qu'une relation de confiance entre deux personnes est susceptible de nuire à l'apparition de relations de confiance entre deux autres personnes.

A l'appui des réflexions conduites dans les points précédents, nous construisons une grille de lecture. Cette grille a pour fonction de discerner les multiples relations de confiance en présence dans l'organisation. Sa construction s'appuie sur la discussion de plusieurs typologies issues de la littérature dont la synthèse nous permet de construire un instrument d'analyse adapté à notre objet de recherche. Cette construction reprend également l'ensemble des points clefs présentés dans les deux parties précédentes.

La typologie présentée est le fruit d'une articulation des travaux de Breton & Wintrobe (1986) (3.1) et d'une synthèse de nombreuses typologies élaborées pour distinguer la confiance en fonction du niveau (3.2). Cette typologie est ancrée théoriquement, en référence au découpage de la structure proposée par Mintzberg (1982) (3.3). Dans un dernier point, nous discutons de la relation entre niveau de confiance et nature des liens (3.4).

3.1 La typologie de Breton & Wintrobe (1986) : confiance horizontale et confiance verticale

La théorie de Breton & Wintrobe (1986) s'inscrit dans un prolongement de la théorie de l'agence (Charreaux ; 1990). Elle fournit la première explication économique de l'existence et du fonctionnement des structures informelles.

Charreaux (1990) présente une synthèse des travaux de Breton & Wintrobe. Cette synthèse est d'autant plus précieuse que la référence aux travaux de Breton & Wintrobe est rare dans la plupart des travaux relatifs à l'analyse de la confiance.

Les individus, tant les supérieurs que les subordonnés, investissent dans une forme particulière de capital : les réseaux ou lignes de confiance (« Networks » or « lines of trust »).
Nous retrouvons une perspective similaire à celle de Coleman (1988) : la confiance est un capital social dont la fonction est de permettre aux individus d'atteindre leurs objectifs plus efficacement.
L'approche de Breton & Wintrobe (1986) est novatrice. Selon leur analyse, l'efficacité de la structure organisationnelle réside dans sa capacité à mettre en place des zones favorables à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance dans le cadre d'un lien de subordination entre deux personnes. En effet, la confiance, et particulièrement sa distribution, est étudiée en se centrant sur le rôle de l'autorité.

Deux formes de confiance sont distinguées : la confiance horizontale et la confiance verticale.

La confiance est horizontale lorsqu'elle se répartit entre des personnes appartenant à un même niveau hiérarchique et la confiance est verticale si elle se répartit entre des personnes situées à un niveau hiérarchique différent.
Dans la pensée de Breton & Wintrobe, l'usage de la confiance est source d'efficacité si elle est distribuée verticalement. A l'inverse, les relations de confiance sont problématiques lorsqu'elles sont horizontales. En effet, la confiance horizontale soutient des transactions inefficaces, elle est source de dysfonctionnements et contribue à une baisse de la productivité. En revanche, la confiance verticale soutient des transactions efficaces pour la structure et contribue à une amélioration de sa productivité.

La confiance est un actif collectif construit. Elle est un bien qui s'échange et une ressource en capital. Pour justifier de l'inefficacité de la confiance horizontale, les auteurs font référence à la théorie des groupes d'intérêts de Mancur Olson (1965). La confiance horizontale est associée à la recherche d'une entente entre des individus appartenant à une même catégorie ; il est vrai que l'appartenance à un groupe est un contexte favorable à l'apparition de la confiance (Williams ; 2001). Selon Breton & Wintrobe (1986), la confiance horizontale est source d'opportunisme collectif. En favorisant le rapprochement des individus ayant le même statut, elle augmente les risques de revendications collectives.
Les auteurs envisagent une relation telle que l'élévation de la confiance horizontale s'accompagne d'une élévation du risque d'opportunisme ; cet opportunisme étant un opportunisme collectif qui se manifeste par des revendications collectives.

Il est donc supposé la relation suivante entre la confiance, l'opportunisme et le contrôle :

Tableau n°17 : Elévation de la confiance horizontale, risque d'opportunisme et dispositif de contrôle : relation entre les trois concepts selon l'approche Breton et Wintrobe

Confiance Horizontale	Opportunisme Collectif	Dispositif de Contrôle
+	+	+
++	++	++
+++	+++	+++

Légendes :
+ : Niveau faible ++ : Niveau modéré +++ : Niveau élevé
Confiance Horizontale : la relation de confiance considérée est une relation de confiance interpersonnelle entre deux personnes du même niveau hiérarchique.
Opportunisme Collectif : la relation de confiance fait encourir un risque d'opportunisme collectif, autrement dit la confiance est une tentation à l'opportunisme collectif.
Dispositif de Contrôle : la relation de confiance horizontale est perçue comme une menace pour l'organisation. Cette menace justifie un durcissement du dispositif de contrôle.

A l'inverse, il est nécessaire que la confiance horizontale soit faible pour éviter les tentations opportunistes collectives et faire des économies de contrôle.

Tableau n°18 : Forme de confiance, Forme d'opportunisme et Contrôle

Forme de confiance	**Forme d'opportunisme**	**Contrôle**
Confiance horizontale	Opportunisme collectif, voire coalitions d'intérêt (March ; 1988)	Dispositif coûteux pour lutter contre la menace d'opportunisme. A ce dispositif coûteux, il convient d'ajouter toutes les exigences entretenues par les revendications catégorielles.

Comment stopper cette relation qui nuit à l'efficacité de la structure ?

Pour Breton & Wintrobe, l'investissement dans des relations de confiance verticales évitent la construction de réseaux horizontaux de confiance et par conséquent procure des économies de contrôle (ou évite l'engagement dans une spirale de coût de contrôle) en solutionnant le problème de l'opportunisme collectif.

La relation entre confiance, opportunisme et contrôle apparaît clairement mais la richesse de cette analyse tient au fait que la relation entre les trois concepts est fonction de la nature de la relation. Ainsi, seule une forme de confiance est responsable d'une hausse des coûts de contrôle : la confiance horizontale. La confiance verticale, en réduisant les possibilités d'investissement dans la confiance horizontale, apparaît comme un mécanisme de protection contre l'opportunisme et, par conséquent, évite l'investissement dans des mécanismes de contrôle.
Ainsi, si l'on suit l'analyse de Breton & Wintrobe, l'étude de la relation entre confiance, contrôle et opportunisme n'a de sens que si la forme de la confiance est précisée. Une relation de confiance horizontale conduit à un renforcement du contrôle et une relation de confiance verticale évite la complication du dispositif de contrôle. La relation de confiance verticale apparaît clairement comme un mode de contrôle : elle empêche les individus de s'organiser collectivement.

La question qui se pose est la suivante : si la confiance verticale est un moyen de freiner l'émergence de la confiance horizontale, n'est-elle pas également un moyen d'augmenter la vulnérabilité du subordonné et de le contraindre à s'engager dans une relation de confiance envers son supérieur pour échapper à cette vulnérabilité ? Cette contrainte ne renforce-t-elle pas le contrôle du supérieur ?

Il semble que la relation de confiance verticale augmente la vulnérabilité du subordonné puisqu'elle le cloisonne dans une relation hiérarchique. Pouvons-nous supposer que ce cloisonnement est profitable au supérieur ? C'est-à-dire supposer qu'augmenter la vulnérabilité du subordonné permet au supérieur d'accroître son capital confiance ?

Supposons une relation de confiance entre A et B, A étant le supérieur de B.
Nous sommes dans une logique de coopération complémentaire.

Il est possible d'avoir deux interprétations de cette relation de confiance : une logique de type « gagnant – gagnant » fondée sur la confiance mutuelle et une logique « gagnant – perdant » fondée sur le renforcement de la dépendance de B à l'égard de A.

La logique « gagnant – gagnant »

Dans cette logique, la relation de confiance est mutuelle et permet à A et B de retirer un avantage de la situation. Par exemple, A bénéficie des avantages d'un service personnalisé, B étant de bonne volonté et n'hésitant pas à aller au-delà de ses obligations formelles pour aider A dans son travail. En contrepartie, A apprécie ce dévouement et ferme les yeux sur certains moyens utilisés par B pour être efficace, voire l'appuie dans ce sens en lui donnant des avantages non contractuels.

La logique « gagnant – perdant »

Dans cette logique, la relation de confiance est mutuelle mais grandement déséquilibrée : elle profite surtout à A. Dans cette interprétation il convient de considérer la relation de dépendance. La relation de confiance verticale en renforçant la dépendance de B envers A permet à A d'accumuler de la confiance. Si nous nous référons à Neuville : plus une personne à un capital confiance élevé, plus elle a la possibilité d'être opportuniste, c'est-à-dire d'user de ce capital pour en abuser discrètement.

Tableau n°19 : Forme de confiance, Forme d'opportunisme et Contrôle

Forme de confiance	Forme d'opportunisme	Contrôle
Confiance Verticale	Opportunisme ex-ante : Risque moral A accumule la confiance de B. Quelle est la garantie que le supérieur ne sera pas opportuniste ? Le risque moral est susceptible de ne pas être perçu par B si l'opportunisme est caché ou transféré. Quelle est la garantie que le supérieur ne sera pas un opportuniste subtile, suceptible de bénéficier des avantages de l'opportunisme en toute discrétion ?	La situation est neutre pour la structure. En effet, le dispositif de contrôle n'a pas pour vocation de protéger le subordonné des menaces opportunistes du supérieur.

Existe-t-il un dispositif pour freiner les situations opportunistes du supérieur ? Cette question est indirectement, selon nous, considérée par les auteurs. En effet, un prolongement intéressant de la théorie est l'association entre l'évolution des formes de confiance et la conjoncture.

La baisse du taux de turn-over est négative pour la structure car elle accroît la confiance horizontale. Ainsi, la stabilité du personnel ou sa loyauté s'accompagne de la destruction de la confiance verticale. Cette relation peut signifier qu'à terme le supérieur est considéré comme incapable de répondre aux attentes du subordonné. Déçu, le subordonné tend à s'engager dans d'autres relations de confiance, des relations horizontales perçues comme nuisibles à la structure car exigeant une hausse des coûts de contrôle. Deux moyens de lutte contre la confiance horizontale sont envisagés : la politique de promotion et les avantages non contractuels.

Lorsque ces deux avantages sont épuisés, c'est-à-dire qu'ils ne sont plus en mesure d'éviter que le subordonné investisse dans des relations horizontales, il est possible de recourir à un troisième mécanisme : le turn-over.

Concernant la politique de promotion, il semble possible de faire un lien avec l'approche de Williamson. Dans l'approche de Williamson (1975) le marché interne s'appuie sur la promotion interne pour lutter contre le problème du risque moral durant le cours du contrat : l'employé s'engage dans un comportement coopératif car son « talent et son degré de coopération » seront récompensés à long terme par des promotions (Baudry ; 1999, pp 56-57). Cependant, la logique de promotion interne suppose à la fois que la structure est une ligne hiérarchique suffisamment longue pour rendre la promesse crédible et, surtout, que le subordonné accorde sa confiance à son supérieur ou au principe de fonctionnement de l'organisation en envisageant que ces deux acteurs n'auront pas une attitude opportuniste.

Cette analyse des travaux de Breton & Wintrobe et le parallèle avec celle de Williamson, nous conduisent à poser la question suivante : l'efficacité de la structure n'est-elle pas, en partie, assurée par sa capacité à faciliter l'apparition de relations de confiance particulières, ici des relations verticales, et d'offrir aux supérieurs la possibilité de mener des actions opportunistes ?

Par ailleurs, la critique adressée à Williamson selon laquelle seuls les employés sont potentiellement des opportunistes et non l'employeur nous semble également recevable à propos de la pensée de Breton & Wintrobe.

En conclusion, pour notre analyse de la confiance intra-organisationnelle, nous distinguons deux formes de confiance : la confiance horizontale et la confiance verticale. Cette distinction est précisée en considérant le sens de la relation pour la confiance verticale. Ainsi, les relations sont soit ascendantes (du subordonné vers le supérieur) soit descendantes (du supérieur vers le subordonné).

La typologie de Breton & Wintrobe est pertinente pour découper les relations de confiance en présence dans une structure hiérarchique. Outre le découpage, les auteurs proposent une vision dynamique des relations de confiance. Selon nous, leur analyse est novatrice pour plusieurs raisons. En supposant une logique de substitution entre la confiance horizontale et la confiance verticale, ils mettent à jour que l'apparition d'une relation de confiance entre deux personnes a une influence sur d'autres relations de confiance. Cette analyse doit nous mettre en garde contre une approche trop rapide et trop simpliste du concept. En effet, le développement d'une relation de confiance a pour conséquence d'affaiblir ou de détruire une autre relation de confiance. En ce sens, la confiance est un moyen d'influencer la nature des relations. Selon nous, Breton & Wintrobe, même si leurs propos demeurent au stade de l'allusion, considèrent que le cadre organisationnel est un moyen de produire les relations de confiance voulues et que ces relations sont un mode de contrôle particulièrement efficace, en permettant l'émergence de relations personnalisées tout en évitant la mise en œuvre d'un dispositif coûteux pour lutter contre la menace opportuniste.

Les réflexions de Breton & Wintrobe semblent compatibles avec l'approche contingente. Ainsi, bien que les personnes aient la capacité d'agir sur leur comportement, la structure organisationnelle détermine en grande partie l'apparition des relations de confiance. De plus, en reprenant, les arguments de Breton & Wintrobe, la structure organisationnelle a la capacité de déterminer, et surtout de maintenir des relations efficaces en utilisant les trois principaux moyens de régulation : turn-over, promotion, avantage non contractuel.

En résumé, les travaux de Breton & Wintrobe sont compatibles avec nos hypothèses de travail et proposent des outils simples à mettre en œuvre pour découper et analyser les relations de confiance en présence dans l'organisation. Cependant, en l'état, la grille de lecture proposée est incomplète car elle ne considère pas l'intensité des relations de confiance (Cf. tableau n°20).

Tableau n°20 : Une première ébauche de la grille de lecture

FORME DE LA CONFIANCE	NIVEAU DE LA CONFIANCE
Confiance horizontale Confiance entre les membres appartenant au même composant.	**?**
Confiance verticale Confiance entre les membres appartenant à des composants différents. *Logique descendante* Confiance du supérieur envers le subordonné *Logique ascendante* Confiance du subordonné envers le supérieur	

Le point suivant a pour objet de répondre à ce problème afin de proposer une grille de lecture des relations de confiance distinguant la relation de confiance selon trois critères : la forme, le sens et l'intensité.

Articulation confiance horizontale – confiance verticale.

L'articulation confiance cognitive – confiance affective se présente, à première vue, davantage dans le cadre de relations verticales. La dépendance mutuelle est probablement plus forte lorsque les relations sont verticales. Le supérieur a parfois besoin que le subordonné dépasse le cadre strict auquel son poste le confine habituellement (Dalton ; 1959) et le subordonné de l'influence de son supérieur pour progresser ou bénéficier de sa protection. Par exemple, la disparition du pouvoir de répression diminue l'intérêt de l'investissement dans le

réseau vertical pour se protéger (Wintrobe ; 1987, issu de Charreaux ; 1990). D'ailleurs, selon Granovetter (1988), la progression du subordonné dans la structure dépend de sa capacité à se montrer digne de confiance envers son supérieur. La confiance est la garantie que le futur promu continuera de se comporter loyalement envers son supérieur : « Lorsqu'ils décident des promotions, les cadres ne récompensent pas uniquement les talents, ils agissent également de manière politique, afin de placer à des positions stratégiques les individus qui serviront loyalement leurs intérêts personnels » (Granovetter ; 1988, p177). La promotion est un facteur de production de relations de confiance verticale. A l'inverse, une politique de promotion peu dynamique est facteur de production de confiance horizontale (Breton & Wintrobe ; 1986). De ce point, nous retenons les grandes implications suivantes :

- la progression dans la structure favorise la confiance verticale et entrave la production de confiance horizontale,
- la stabilité du personnel à un même poste réduit la confiance verticale et augmente la confiance horizontale. Il existe une relation entre confiance verticale et confiance horizontale telle que :
- la production de confiance verticale et horizontale est difficile simultanément, la production de l'une entravant celle de l'autre. Pour autant, la présence d'une forme ne suggère par l'absence d'une autre mais davantage l'idée qu'un niveau élevé de confiance verticale, par exemple, s'accompagne d'un faible niveau de confiance horizontale.

3.2 Niveaux de confiance

Selon la définition retenue, la confiance reflète des réalités différentes. Par exemple, lorsque Lawrence & Lorsch (1967) parle de la confiance, celle-ci est vue sous l'angle de la franchise. Les différentes expressions retenues pour analyser la confiance ne sont pas nécessairement complémentaires. Par exemple, il est possible d'être loyal sans être franc comme le souligne la typologie d'Hirschman (1970) en distinguant trois attitudes types : « exit, voice or loyaulty ».

Les différentes relations de confiance font référence, implicitement, à des niveaux différents de confiance, mais l'intensité de la confiance n'est pas toujours considérée dans les articles. Cependant, l'intensité de la confiance est une caractéristique probablement essentielle pour comprendre les effets de la confiance. Par exemple, supposer qu'une relation de confiance facilite la gestion des interdépendances suppose de s'interroger sur le niveau de la confiance :

un faible niveau de confiance est-il suffisant pour faciliter des relations informelles efficaces ? La gestion des interdépendances s'améliore-t-elle à mesure que le niveau de confiance augmente ? Un niveau de confiance élevé n'a-t-il pas des effets pervers sur la gestion des interdépendances ?

Nous proposons de découper la confiance en plusieurs niveaux. Ce découpage a pour fin de compléter notre grille de lecture. Il s'appuie sur la discussion de plusieurs typologies : Mc Allister (1995), Barney & Hansen (1994), Lewicki & Bunker (1996) et Wicks & ali. (1998). Il existe de nombreuses typologies proposant de distinguer la nature des relations de confiance en fonction de leur intensité. L'absence de consensus sur la définition de la confiance conduit logiquement à une multitude de typologies.
La typologie a deux grandes fonctions : classer et interpréter les circonstances du passage d'une forme à une autre. Dans ce point, notre objectif consiste à classer les indicateurs de la relation en fonction du niveau de confiance.

La typologie de Mc Allister (1995) : confiance cognitive et confiance affective

A l'appui d'une revue de la littérature issue de deux champs disciplinaires : la sociologie (Barber (1983), Lewis & Wiegert (1985), Luhmann (1979), Shapiro (1980) & Zucker (1986) principalement) et la psychologie sociale (Johnson-George & Swap (1982) & Rempel, Holms & Zanner (1985), Mc Allister (1995) distingue deux formes de confiance : la confiance cognitive et la confiance affective.

La première, la confiance cognitive (« cognition based trust ») est fondée sur la fiabilité et la seconde, la confiance affective (« affect based trust ») sur des éléments comme le comportement ou la fréquence des relations entre les acteurs.
Autrement dit, la confiance cognitive est une relation de confiance fondée sur des éléments objectifs, il s'agit en particulier de la compétence. Par exemple, A fait confiance à B, car B est jugé compétent pour répondre aux attentes de A. La relation est fondée sur des éléments tangibles, elle est rationnelle. La confiance affective est fondée sur des éléments subjectifs, il s'agit en particulier de la compatibilité de caractère. Par exemple, A fait confiance à B, envisage le monde de la même manière ou réagit aux situations avec les mêmes signes émotionnels. La relation est fondée sur des éléments moins tangibles, elle est du registre de l'émotionnel.

Une relation entre les deux formes de confiance existe telle que l'apparition de la seconde forme n'est possible que si la première est déjà présente. Ainsi, le passage de la confiance cognitive à la confiance affective correspond à une élévation du niveau de confiance.

La confiance cognitive repose sur les croyances individuelles concernant la fiabilité. Elle résulte d'un jugement de la fiabilité de la personne en qui nous décidons de faire confiance.
Mc Allister se réfère à la définition de Lewis & Wiegert (1985) : « *we choose whom we will trust in which respects and under what circumstances, and we base the choice on what we take to be 'good reason', constituting evidence of trustworthiness* ».

La décision de faire confiance est une décision volontaire motivée par les circonstances. La décision de confiance suppose l'existence de preuves favorables à un jugement positif de la personne en qui la confiance est placée, notamment à travers la compétence et la responsabilité.
Cette forme se construit sur trois axes : les relations passées, les similitudes sociales et le contexte organisationnel. Mc Allister (1995) met en évidence que la proximité culturelle ou éthique n'a pas d'incidence. Ainsi, nous pouvons souligner que la confiance, lorsqu'elle se fonde sur une logique rationnelle, apparaît en dehors de toute considération sur le partage de valeurs. Deux individus de culture différente sont aptes à construire une relation de confiance.

La confiance affective repose sur la considération et le souci réciproque. Pour définir cette forme, Mc Allister se réfère à Pennings & ali (1987) et Rempel (1985) : *« people make emotional investments in trust relationships, express genuine care and concern for the welfare of partners, believe in the intrinsic virtue of such relationships, and believe that these sentiment are reciprocated ».*

La confiance affective se rapproche d'un comportement altruiste. L'individu sort volontairement de sa fonction afin de porter aide et assistance sans que cette action soit récompensée en contrepartie, Durkheim dirait qu'il agit en fonction d'intérêts supérieurs aux siens.

La confiance affective est plus élevée lorsque les transactions sont nombreuses. Cet argument est à rapprocher de celui de Ring & Van de Ven (1994), ces derniers soulignant également une corrélation entre l'élévation des transactions et l'élévation du niveau de confiance.

Selon Mc Allister, cette confiance a l'avantage de faciliter l'atteinte des objectifs collectifs. Lorsque la confiance professionnelle est forte, le service entre les acteurs se personnalise et la coordination s'opère grâce à une meilleure identification des besoins du demandeur. Ainsi, lorsque Breton & Wintrobe parle de service personnalisé, pour Mc Allister la relation de confiance est fondée sur l'affect.

La confiance cognitive est vue comme plus superficielle et moins spécifique que la confiance affective. Les résultats de l'étude de Mc Allister, concernant les hypothèses du passage d'une forme à l'autre, indiquent que la confiance fondée sur l'affect n'apparaît que si un haut niveau de confiance cognitive pré-existe. Lorsque la confiance affective devient pérenne, la confiance cognitive disparaît.

Tableau n°21 : Confiance cognitive, Confiance affective

	Confiance cognitive	**Confiance affective**
Disciplines	Sociologie	Psychologie sociale
Auteurs Cités Rattachés	Barber (1983), Lewis & Wiegert (1985), Luhman (1979), Shapiro (1980) & Zucker (1986) La référence au cadre dans lequel la relation apparaît est déterminante. Parmi les références citées, il nous semble possible d'y rattacher les auteurs suivants considérés dans notre recherche : Durkheim (1897), Zand (1972), Granovetter (1985), Coleman (1988) et Uzzi (1997)	Johnson-George & Swap (1982) & Rempel, Holms & Zanner (1985)
Approche	Rationnelle Les circonstances guident vers la confiance. En ce sens la confiance est motivée par la recherche de résultat (Zand ; 1972) La rationalité de la décision met en évidence l'importance accordée aux preuves, il est nécessaire qu'il y ait des dispositifs de jugement (Karpik ; 1996). La confiance est fondée sur des élements tangibles et objectifs	Emotionnelle / morale Fondement moral : individu agit en fonction d'intérêts supérieurs aux siens Plus la confiance est élevée et plus la personne est prête à se sacrifier pour l'autre. La décision n'est plus guidée par une logique rationnelle, l'importance accordée aux preuve de confiance diminue. La confiance est fondée sur des éléments davantage intangibles, de l'ordre du ressenti (feeling), et subjectifs

Le passage du registre du rationnel à l'émotionnel indique une élévation du niveau de confiance.
L'avantage principal de cette élévation est la mise en place d'un service personnalisé entre les personnes.
Il nous semble que l'inconvénient majeur est que la confiance affective est l'ouverture à un abus puisque les éléments objectifs ne sont plus considérés.

Tableau n°22 : Confiance cognitive, Confiance affective et niveaux de confiance

Confiance cognitive **Niveau faible (+)**		**Confiance affective** **Niveau élevé (+++)**	
Contrôle Niveau fort (+++)	Opportunisme Niveau faible (+)	Contrôle Niveau faible (+)	Opportunisme Niveau fort (+++)
Le contrôle est fort. L'investissement dans une relation de confiance s'appuie sur de nombreuses preuves. La confiance est très précaire.	Logiquement, la menace est faible car la relation est étroitement contrôlée. La confiance étant précaire, toute perception de menace remet en cause la relation de confiance.	Le contrôle n'a pas disparu mais il est peu présent et, surtout, il ne s'appuie plus sur les preuves considérées au début de la relation.	La menace est forte car l'évaluation du danger lié à l'exercice du contrôle s'amenuise considérablement.

L'approche de Barney & Hansen (1994)

Selon Barney & Hansen (1994), la confiance est potentiellement une source d'avantages compétitifs. Trois types de confiance sont distingués : une forme de confiance faible (« weak form trust »), une forme de confiance modérée (« semi-strong form trust ») & une forme de confiance élevée[15] (« strong form trust »). La confiance est définie comme un sentiment mutuel : celui qu'aucun parti ne profitera des vulnérabilités de l'autre lors de l'échange. Trois sources principales de vulnérabilité sont identifiées : les situations de vulnérabilité liées à la sélection adverse (Akerlof ; 1970), celles liées au risque moral (Holmstrom ; 1979) et celles liées au risque « d'Hold-up » (Klein, Crawford & Alchian ; 1978).

- *Forme caractérisée par un faible niveau de confiance.* Cette forme apparaît lorsque les situations propices à l'opportunisme sont fortement limitées : la confiance mutuelle émerge du fait de l'absence de situations de vulnérabilité. Cette forme est surtout présente dans les situations de compétition.

- *Forme caractérisée par un niveau de confiance modéré.* Lorsque des situations de vulnérabilité significatives sont présentes, la confiance est susceptible d'émerger si les

[15] « weak form trust, semi-strong form trust et strong form trust »

partis sont protégés par divers dispositifs (dispositif de gouvernance dans le cadre de l'approche de Barney & Hansen). Ces dispositifs permettent l'émergence d'un niveau de confiance modéré en conférant à l'action opportuniste un caractère irrationnel par le coût qu'elle engendre. Dans ce contexte, la réputation a un rôle significatif, elle protège des actions opportunistes et favorise l'institution d'un sentiment de confiance dans l'échange. Cette forme est surtout présente lorsque les membres de l'échange possèdent des compétences particulières.

- *Une forme de confiance caractérisée par un niveau de confiance élevé. L*es situations de vulnérabilité sont significatives et cela indépendamment de l'existence de mécanismes de protection. Un comportement opportuniste bafouerait des valeurs, principes et façons d'agir qui ont été internalisés. La présence d'un niveau élevé de confiance est impossible si des mécanismes de protection sont exploités. Les mécanismes de protection assurent un niveau modéré mais entravent un niveau élevé. La première condition à réunir pour l'émergence d'un niveau élevé concerne un arbitrage du type : coût de fonctionnement – niveau de confiance. Il est nécessaire qu'un niveau de confiance élevé procure des relations d'échanges moins coûteuses que celles obtenues avec un niveau modéré. Cet arbitrage se fonde sur une anticipation de la baisse des coûts d'agence suite à des relations fondées sur davantage de confiance. L'élévation du niveau de confiance procède d'une décision calculée : celle d'investir dans des relations de confiance et de bénéficier d'un retour sur investissement sous la forme d'une baisse des coûts d'agence.

L'approche de Lewicki & Bunker (1996)

Lewicki & Bunker (1996) s'appuient sur la définition de la confiance proposée par Boon & Holmes (1991). La définition est fondée sur trois éléments : les dispositions chroniques de l'individu, les paramètres situationnels et l'historique des relations. Un modèle de développement de la confiance distinguant trois types associés à trois niveaux est présenté. Ces formes sont reliées les unes aux autres et le passage d'une forme à l'autre correspond à une augmentation de l'intensité et à l'accès à une nouvelle forme de relation.
Les trois formes sont : la confiance fondée sur le calcul, la confiance fondée sur la connaissance et la confiance fondée sur l'identification[16]. Notons que cette typologie a pour

[16] « calculus-based trust, knowledge-based trust et identification-based trust ».

avantage de reprendre les propositions de la typologie de Shapiro & ali (1992) et d'en proposer des améliorations.

- *La confiance fondée sur le calcul* est construite sur la crainte de la sanction et les récompenses associées à sa préservation. Dans cette forme, la réputation et le contrôle du comportement sont des éléments clefs. La relation de confiance est très fragile car le vécu de la relation est inexistant. Selon nous, la confiance est en situation de mise à l'épreuve.

- *La confiance fondée sur la connaissance* s'appuie sur la prévisibilité. La connaissance du partenaire est suffisante pour anticiper son comportement. L'historique des interactions est essentiel et la proximité des protagonistes est assurée à travers un contact régulier. Dans ce contexte, la confiance est jugée violée si les actions sont perçues comme délibérées. Une idée de tolérance qui ouvre la voie à la manipulation.

- *La confiance fondée sur l'identification* est liée à une identification avec les désirs et intentions de l'autre. Les personnes se comprennent bien et s'apprécient mutuellement. La surveillance et le contrôle ne sont pas nécessaires et, les individus sont attachés à la préservation de la relation. Violer la confiance revient à agir contre les intérêts communs et les accords. L'augmentation du niveau de confiance n'est possible que si les relations ne souffrent pas d'un trop fort encadrement et si les interdépendances sont nombreuses.

Remarquons que Jones & George (1998) proposent une typologie proche de celle de Lewicki & Bunker. Deux niveaux de confiance sont considérés : la confiance conditionnelle et la confiance inconditionnelle. Dans la confiance conditionnelle, la connaissance est au cœur de la relation et se rapproche de la confiance fondée sur la connaissance de Lewicki & Bunker (1996). Dans la confiance inconditionnelle, l'identification mutuelle, à travers des expériences nombreuses, est au cœur de la relation et se rapproche de la confiance fondée sur l'identification.

L'approche de Wicks & ali (1998)

Pour Wicks & ali (1998), la confiance apparaît lorsque des éléments concernant le caractère moral de l'individu sont pris en compte dans la prise de décision. L'originalité de leur approche est de raisonner en terme d'optimalité. Si l'idée d'instrumentaliser la confiance fait

débat, cette démarche a l'avantage de classer des coûts et économies associés à la confiance en fonction du niveau. Le niveau est optimal lorsqu'il est relié au niveau d'interdépendance correspondant. Le niveau d'interdépendance est fonction du niveau de dépendance entre les individus pour atteindre le résultat voulu. Ainsi, plus le niveau d'interdépendance augmente plus le niveau de confiance augmente. Le niveau de confiance suit le niveau d'interdépendance. Dans cette approche, selon nous, la dépendance mutuelle est considérée comme le principal vecteur de production de confiance. Trois niveaux de confiance sont considérés : un niveau faible, un niveau modéré et un niveau élevé.

Un niveau faible fondé sur la prédiction rationnelle grâce à la surveillance et au système de sanction. Dans ce cas, seulement quelques éléments concernant le caractère moral de l'individu sont considérés et il existe de nombreux moyens de protection contre l'opportunisme.

Un niveau modéré est une situation d'équilibre entre interdépendance et confiance. La considération du caractère moral est aussi forte que celle concernant la prédiction rationnelle. Il s'agit d'un cadre propice à l'interaction et aux relations affectives mutuelles.

Un niveau élevé. Le caractère moral est déterminant, il est peu fait référence à la prédiction rationnelle. La croyance dans le caractère moral de l'individu, les valeurs partagées sont importantes et la référence aux liens forts permanente. C'est le cas des nouvelles formes organisationnelles fondées sur un niveau d'interdépendance élevé.

Articulation confiance cognitive – confiance affective

Contrairement à de nombreux auteurs, comme par exemple Barney & Hansen (1994) considérant la confiance comme l'expression d'un sentiment mutuel (celui qu'aucun ne profitera des relations de l'autre lors de l'échange), la confiance n'est pas nécessairement réciproque et il est possible de se méprendre des intentions de l'autre et de faire confiance à une personne opportuniste.

Le plus souvent, la relation de confiance est vue comme l'expression d'une relation mutuelle et égalitaire. Par exemple, la confiance engendre la confiance et A a une grande confiance en B si B a une grande confiance en A.

Dans de nombreux travaux, ce raisonnement logique est souvent considéré, notamment pour cerner la dynamique de la relation de confiance à travers des étapes clairement délimitées. Les avantages liés à l'ouverture à davantage d'opportunisme, permis par une élévation du niveau de confiance sont susceptibles de contredire ce raisonnement. Par exemple, les dispositifs de protection contre l'opportunisme peuvent être invisibles et la confiance qu'une personne se croit investie une illusion (Meyerson & ali ; 1996). En ce sens, une relation de confiance mutuelle est susceptible de s'analyser comme une relation inégalitaire par une remise en cause de l'hypothèse de réciprocité.

La confiance mutuelle s'analyse comme un échange de relations de confiance de nature différente. Par exemple, A fait confiance à B en se fondant sur des éléments objectifs comme la compétence (confiance cognitive) et B fait confiance à A en se fondant sur des éléments subjectifs comme le souci de respecter ses valeurs (confiance affective).
Dans cet exemple, la confiance est mutuelle mais l'échange de capital confiance est inégal. La confiance est envisagée comme un échange bilatéral dont l'engagement des protagonistes dans la relation n'est pas nécessairement de même nature.

Cette situation considérée comme un acte délibéré, peut s'analyser sous l'angle des avantages procurés par l'usage du capital confiance (Coleman ; 1988). Si le capital confiance est une ressource, alors l'accumulation de capital confiance est un moyen d'augmenter sa capacité d'action sur le système.

L'articulation confiance cognitive – confiance affective est-elle facilitée dans le contexte d'une relation verticale ?

Tyler & Degoey (1996, à l'appui de Hogan ; 1994) révèlent qu'un subordonné aura tendance à juger son supérieur en considérant davantage ses qualités humaines tandis qu'un supérieur considérera ses subordonnés en considérant davantage des éléments comme la compétence.

Selon la position de l'acteur dans la structure, l'apparition de la confiance ne s'appuie pas sur les mêmes considérations, les mêmes facteurs. Ainsi, le bas s'appuie sur des critères plutôt subjectifs (investissement davantage émotionnel) et le haut des critères plutôt objectifs (le critère de compétence est un critère essentiel. Dès lors, la progression dans la structure s'accompagne d'une augmentation de pouvoir associé, en partie, aux avantages de l'utilisation du capital confiance, le supérieur bénéficiant plus facilement de l'investissement émotionnel du subordonné. De plus, les véritables intentions du supérieur ne sont pas toujours perçues par les subordonnés (Courpasson ; 2001). Ainsi, en jugeant la confiance que l'autre personne à de nous même, la relation de confiance est alors biaisée (Kramer ;1996). En conclusion, il apparaît que le sens de la relation est un élément pertinent pour comprendre les relations de confiance, comme le souligne Orléan (1994) :

« *(...) on doit distinguer la confiance ascendante et la confiance descendante qui ne sont pas reflet symétrique du fait de pouvoirs inégaux et engagements différents (exemple des modes de gestions paternalistes des entreprises* » (Orléan ; 1994, p47).

Tableau n°23 : Regroupement des indicateurs selon les niveaux de confiance

NIVEAU	DETERMINANTS	AUTEURS
Méfiance[17]. L'individu a un comportement non digne de confiance car : il est égoïste, truqueur, paresseux et tire au flanc par nature. De plus, dans une optique stratégique, il capte les ressources de l'organisation pour maximiser ses intérêts et renforcer son pouvoir ou profiter des efforts du collectif en devenant passager clandestin.		
Faible	Le comportement supposé de l'homme au travail écarte également les a prioris négatifs : la poursuite des intérêts personnels et la paresse. L'individu adopte un comportement honnête, intègre et faire preuve de bonne volonté[18]	Mayer & ali (1995)
	Convergence des intérêts	Uzzi (1997)
	Absence de situations de vulnérabilité	Deutsch (1962), Zand (1972) Mayer & ali (1995) Barney & Hansen (1994)
	Dépendance mutuelle, Interdépendance faible Situation de compétition Interdépendance de communauté	Durkheim (1897), Thomspon (1967) Barney & Hansen (1994) Breton & Wintrobe (1986)
	Signes de confiance peu nombreux Comportement opportuniste irrationnel Crainte de la sanction	Mishra & Spreitzer (1995) Barney & Hansen (1994) Lewicki & Bunker (1996) Wicks & ali (1998)
	Contrôle du comportement	Mc Allister (1995),Lewicki & Bunker (1996),Wicks & ali (1998)
	Réputation / Confiance impersonnelle (Karpik ; 1996) Evolution permanente des postes Dispositif de jugement	Lewicki & Bunker (1996) Aoki (1988) Karpik (1996)
	Recherche de résultats / Confiance calculée	Zand (1972) / Williamson (1993)
Modéré	Compétence particulière, expertise	Mayer & ali (1995)
	Relation vécue et connaissance du partenaire Signes de confiance nombreux	Lewicki & Bunker(1996), Uzzi (1997) Mishra & Spreitzer (1995)
	Une idée de tolérance ouvrant la voie à l'opportunisme Une tolérance de l'opportunisme de l'autre par crainte d'une remise en question de son propre opportunisme	Lewicki & Bunker (1996) Neuville (1996)
	Niveau interdépendance significatif Couplage séquentiel	Meyerson & ali (1996) Thompson (1967)
Elevé	Situations de vulnérabilité nombreuses Volonté d'augmenter sa vulnérabilité	Barney & Hansen (1994) Meyerson & ali (1996)
	Niveau d'interdépendance très élevé Répétition des transactions élevée Interdépendance réciproque	Lewicki & Bunker (1996),Wicks & ali (1998), Ring & Van de Ven (1994) Thompson (1967)
	Valeurs et principes Coopération communautaire Milieu fermé	Barney & Hansen (1994) Lewicki & Bunker (1996) Wicks & ali (1998), Ouchi (1980) Coleman (1988)
	Dispositifs protection contre opportunisme sont peu utilisés Dispositifs protection contre opportunisme sont peu visibles : illusion du contrôle	Barney & Hansen (1994) Lewicki & Bunker (1996) Meyerson & ali (1996)
	Compréhension mutuelle forte	Mc Allister (1995)
	Relations personnalisées / Relations amicales	Maisoneuve[19]
	Efforts pour préserver la relation / Loyauté	Lewicki & Bunker (1996) Gambetta (1988), Mishra & ali (1998)

[17] Ensemble des comportements négatifs de l'homme au travail présenté dans le tableau n°18 : « Synthèse des facteurs comportementaux et situationnels de la confiance » p115.
[18] Cf. tableau n°18.
[19] Travaux de la psychologie sociale sur le thème de l'amitié

3.3 Ancrage de la grille de lecture dans une perspective contingente

L'articulation des formes de confiance a pour objet de distinguer les formes de confiance en présence dans l'organisation.

Dans un souci de faisabilité, les relations interpersonnelles considérées sont réduites à neuf relations types. En effet, selon les auteurs considérés, le dispositif de coordination s'analyse en distinguant 9 types relations en considérant la forme de la confiance (confiance horizontale vs. Confiance verticale et confiance cognitive vs. Confiance affective), le niveau (de fort à élevé) et le sens (ascendant ou descendant).

Pour ancrer notre grille de lecture dans une perspective contingente, nous reprenons le découpage proposé par Mintzberg (1982). Mintzberg divise l'organisation en cinq composants de base : le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et les fonctionnels de support logistique (dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons particulièrement aux trois premiers composants). Les mécanismes de coordination associés à chaque composant étant différents (cf. Tableau n°24, p143 : composants et mécanismes de coordination), les relations interpersonnelles de confiance en présence dans l'organisation sont nombreuses, et de nature différente.
Par exemple, si nous supposons une relation entre la division du travail et les relations de confiance : alors que la division du travail est faible au niveau du sommet stratégique, l'ajustement mutuel étant souvent la règle et le cadre favorable à l'apparition de relations de confiance, elle est forte au niveau du centre opérationnel, la standardisation des procédés étant souvent la règle et le cadre défavorable à l'apparition de relations de confiance. Cet exemple se vérifie par l'existence de zones organisationnelles caractérisées par un haut niveau de confiance et d'autres par un faible niveau.

Tableau n°24 : composants et mécanismes de coordination selon Mintzberg (1982)

- Centre opérationnel : membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. Le centre opérationnel est la partie de l'organisation où la standardisation est généralement la plus poussée ;
- Sommet stratégique : membres chargés des responsabilités les plus larges et qui font en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace. Le sommet stratégique utilise la supervision directe pour « faire en sorte que l'ensemble de l'organisation fonctionne de façon intégrée et sans à coup ». De plus, la coordination entre les membres de la direction est fondée le plus souvent sur l'ajustement mutuel ;
- La ligne hiérarchique : membres entre le sommet stratégique et le centre opérationnel et « qui incarnent la supervision directe ». Mais la standardisation des résultats est également un mécanisme présent qui correspond à sa fonction : « de collecte des informations sur les performances de sa propre unité et les passe au cadre qui lui est immédiatement supérieur, souvent de façon agrégée ».

Tableau n°25 : Une grille de lecture des relations de confiance, ancrage dans une perspective contingente

	Confiance cognitive **(niveau de confiance faible)**	**Confiance affective** **(niveau de confiance élevé)**
Confiance horizontale Confiance entre les membres appartenant au même composant. Somment stratégique Ligne hiérarchique Centre opérationnel		
Confiance verticale Confiance entre les membres appartenant à des composants différents. Logique descendante Sommet Stratégique → Ligne Hiér. Ligne Hiér. → Centre opé. Sommet Stratégique → Centre opé. Logique ascendante Centre opé. → Ligne Hiér. Ligne Hiér. → Sommet Stratégique Centre opé. → Sommet Stratégique		

3.4 Relations entre niveau et étendue de la confiance : la nature des liens

La nature des liens, unissant les acteurs, change à mesure que la confiance s'élève. La typologie de Lewicki & Bunker (1996), notamment, insiste sur le caractère majeur de la nature des liens pour comprendre la confiance. En ce sens, la nature des liens apparaît essentielle pour analyser l'étendue des relations de confiance entre deux personnes.

La confiance a une dimension spatiale (Orléan ; 1994). Elle varie non seulement en niveau mais aussi en étendue. Le capital confiance est fonction du nombre de relations qu'entretient une personne et du montant de l'investissement consacré à chacune d'elle. La relation entre la densité des liens et le niveau de confiance est notamment discutée par Granovetter (1985) et Burt (1992).

Les travaux de Granovetter (1983) sur « la force des liens faibles » et de Burt (1992) sur « les trous structuraux », sont requis pour discuter de la relation entre densité et niveau de la confiance. Dans un premier temps, la réflexion s'oriente autour de la relation entre liens forts et confiance a) puis, dans un deuxième temps entre liens faibles et confiance b).

a) Confiance et liens forts

Les liens forts caractérisent un individu dont le nombre de relations est peu important car : « plus les liens sont forts, plus par définition les individus y consacrent du temps » (Granovetter ; 1983, p48). Suivant cette logique, plus le niveau d'interaction et le degré d'interconnaissance sont élevés, plus les liens sont forts. En se fortifiant, les liens se réduisent à quelques relations. Des liens privilégiés sont des liens limités à quelques personnes.

Les liens forts ont l'inconvénient d'enfermer l'acteur dans un cercle restreint de relations.
La forte cohésion s'accompagne d'un phénomène de fragmentation général, comme l'illustre le phénomène des relations claniques. Les clans, isolés les uns des autres, sont dans l'incapacité d'agir efficacement de manière collective car « plus, dans une communauté, le nombre de ponts locaux (par personne ?) est grand et leur degré élevé, plus la communauté est soudée et capable d'agir de manière collective » (Granovetter ; 1983, p69). Cette proposition associe à un haut niveau de confiance un effet négatif : le cloisonnement. En s'élevant, la

confiance renforce les relations existantes mais contraint à en abandonner d'autres ou à éviter dans construire d'autres.

Cependant, les travaux sur la densité des liens soulignent la difficulté d'interpréter les effets d'un haut niveau de confiance sur le contrôle et l'opportunisme.

Il existe deux explications possibles :

1. *L'élévation du niveau de confiance renforce le contrôle car l'exercice du contrôle devient collectif*

En s'investissant davantage dans quelques relations privilégiées, l'acteur délaisse progressivement les liens faibles, qu'il n'a plus le temps d'entretenir, et se prive alors de leurs avantages. De plus, par référence à Burt (1992), ce processus de sélection des liens forts au détriment des liens faibles renforce la contrainte car elle augmente la dépendance de l'acteur à l'égard de ces liens privilégiés. En effet, les liens fermés augmentent le contrôle collectif (Coleman ; 1988). De plus, un haut niveau de confiance traduit également la volonté de préserver la relation. Cette volonté peut conduire à une dégradation, économiquement parlant, de l'efficacité de la relation. Par exemple, la volonté de maintenir de bonnes relations est susceptible de freiner la franchise par peur d'affecter la relation.

2. *L'élévation du niveau de confiance diminue le contrôle car la confiance atténue la vigilance*

Comme nous l'avons déjà vu, de nombreux auteurs insistent sur le rôle négatif associé à un haut niveau de confiance (Granovetter ; 1985, Uzzi ; 1997, Ring & Van de Ven ; 1994). Schématiquement, en s'élevant la confiance renforce les liens privilégiés, diminue la pression du contrôle et ouvre davantage la voie à l'opportunisme.

Tableau n°26 : Niveau de confiance, nature des liens et contrôle : deux hypothèses

Confiance (+++) **Liens (+++)**	**Confiance (+++)** **Liens (+++)**
Contrôle (+)	Contrôle (+++)
Approche selon laquelle la confiance se substitue au contrôle. Implicitement, il nous semble que cette perspective considère la substitution entre confiance et contrôle en fondant l'analyse sur la relation entre deux individus.	Approche selon laquelle la confiance renforce le contrôle. Cette approche considère la relation de confiance entre deux individus en considérant la pression d'une communauté d'individus. La pression des mécanismes de contrôle sociaux est renforcée lorsque le réseau est fermé. Il est possible de formuler l'hypothèse selon laquelle : dans les réseaux fermés la confiance est le mode de contrôle le plus adapté.

La confiance ne se substitue pas au contrôle mais apparaît par la substitution de modes de contrôle formels par des modes de contrôle informels ?

b) Confiance et liens faibles

Les liens faibles ont l'avantage d'établir des ponts, de relier deux personnes appartenant à des réseaux distincts. A l'inverse, « un lien fort n'est jamais un pont » (p 51 » car « des individus unis par des liens forts ont souvent les mêmes amis » (p54). A l'inverse, les liens faibles s'avèrent pertinents pour comprendre les phénomènes de diffusion d'informations. Les liens faibles sont caractéristiques d'un réseau étendu et de faible densité. Concernant l'accès aux ressources, l'accès est plus aisé lorsque les liens sont faibles car « les individus avec qui on est faiblement lié ont plus de chances d'évoluer dans des cercles différents et ils ont donc accès à des informations différentes de celles que l'on reçoit » (Granovetter ; 1983, p 62). Les liens faibles ont l'avantage de maintenir de nombreuses relations interpersonnelles caractérisées par un faible niveau de confiance pour tirer profit de l'accès à de nombreux réseaux. De plus, l'accès à de nombreux réseaux augmente les chances, pour la personne concernée, de devenir un pont entre des réseaux qui s'ignorent. Dans cette situation, le pont

permet de surmonter ce que Burt (1992) appelle « un trou structural » (‘structural hole’). La théorie de Burt (1992) améliore la compréhension du fonctionnement des communautés et des organisations qui prêtent aux carnets d’adresses de leurs membres une attention notable. Par exemple, les sociétés très spécialisées, présentent sur des niches, existent grâce aux contacts de leur personnel.

Cet exemple met en évidence le rôle clef des relations de confiance construites avec des contacts extérieurs à l’entreprise et le phénomène de dépendance économique entre les détenteurs des contacts et l’organisation. Ainsi, en est-il des sociétés comme, par exemple, des cabinets de conseil, constamment exposées au départ de leurs membres, souvent peu nombreux, mais disposant des contacts les plus vitaux pour l’organisation. Elle souligne également la pertinence de maintenir les contacts et, de ne pas les dévoiler à la communauté sous peine de perdre ses avantages.

En résumé, la méfiance en interne semble justifiée afin de ne pas perdre ses relations de confiance extra-organisationnelle. Au niveau interne, il est possible de conduire le même type de raisonnement. Une même personne présente dans plusieurs réseaux aura plus facilement accès à des informations variées (Leavitt ; 1951) et pourra également réduire l’influence des membres de son réseau en les mettant en concurrence. Dès lors, la production de nombreuses relations de confiance en interne est susceptible de s’analyser comme une stratégie de défense opposée à la stratégie de défense « classique », consistant à acquérir « les bonnes grâces » d’une personne influente dans l’organisation.

Tableau n°27 : Grille de lecture finalisée des relations de confiance

FORME → ↓ **NIVEAU** →	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Confiance entre les membres appartenant au même composant. Somment stratégique Ligne hiérarchique Centre opérationnel			
Confiance verticale Confiance entre les membres appartenant à des composants différents. *Logique descendante* Sommet Stratégique → Ligne Hiér. Ligne Hiér. → Centre opé. Sommet Stratégique → Centre opé. *Logique ascendante* Centre opé. → Ligne Hiér. Ligne Hiér. → Sommet Stratégique Centre opé. → Sommet Stratégique			

IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Dans cette partie, nous avons construit une grille de lecture des relations de confiance. Pour définir les trois niveaux de confiance et y associer les facteurs correspondants, nous avons repris les principaux éléments présentés dans le point 2 et nous les avons complétés de l'analyse de plusieurs typologies existantes sur les formes de confiance.

La grille présentée a l'avantage de découper le concept de confiance en plusieurs relations de confiance tenant compte à la fois du caractère hiérarchique de la relation (confiance verticale Vs. confiance horizontale), de sa nature (confiance cognitive VS confiance affective) et de son sens (descendant Vs. ascendant). Ce découpage nous semble essentiel pour conduire une analyse précise des relations de confiance.

En fonction de ce découpage, il nous est permis de préciser notre définition (une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte de répondre à ses attentes, et d'agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation) en tenant compte des indicateurs associés à chaque niveau de confiance et de distinguer trois grandes relations de confiance :

- Une relation de confiance faible
- Une relation de confiance modérée
- Une relation de confiance élevée

Cependant, nous supposons qu'il n'est pas nécessaire que tous les indicateurs associés à une relation de confiance soient présents pour observer cette relation. Par exemple, la référence au thème de l'amitié suffit pour qu'une relation de confiance soit qualifiée d'élevée.

Nous posons la conjecture suivante :
L'observation d'une même relation de confiance dans deux organisations différentes est susceptible de se fonder sur une combinaison différente d'indicateurs.

Par extension, nous supposons qu'il existe plusieurs chemins conduisant à une même relation de confiance. Par exemple, l'apparition d'une relation de confiance élevée peut être le fait, dans un premier contexte, de la naissance d'une relation d'amitié entre deux personnes qui ne travaillent pas

dans le même service et ne se rencontrent qu'occasionnellement et, dans un second contexte, le fait de l'existence d'une relation étroite de coopération (interdépendance réciproque).

Cette grille a également l'avantage de faciliter une analyse à la fois globale (observerons-nous à la fois des relations de confiance verticales élevées et des relations de confiance horizontales faibles par exemple ?) et locale (focalisation de l'analyse sur les relations horizontales par exemple) des relations de confiance. De plus, elle s'avère un instrument précis et simple autorisant un classement des relations interpersonnelles de confiance dans une organisation. En ce sens, la grille de lecture, en tant qu'instrument du diagnostic organisationnel, peut être considérée comme un premier résultat de la recherche.

Dans le point suivant nous confrontons la grille de lecture à plusieurs formes organisationnelles typiques. Cette confrontation a pour objet de démontrer que la confiance peut s'envisager comme un moyen pertinent pour analyser le fonctionnement interne des organisations.

Chapitre 4 :

CONFIANCE, COORDINATION, STRUCTURE

Dans ce dernier point consacré à l'analyse problématisée de la littérature, nous discutons du fonctionnement de plusieurs formes organisationnelles typiques en considérant la confiance comme outil d'analyse (4.2). Ces réflexions sont précisées en nous appuyant sur la dynamique des formes organisationnelles (4.3). L'analyse est conduite en s'ancrant dans la perspective des configurations organisationnelles proposée par Mintzberg (1982) (4.1).

4 CONFIANCE, COORDINATION, STRUCTURE

Si la confiance est considérée comme « un lubrifiant des relations sociales » selon l'expression d'Arrow (1974), la confiance est vue comme un moyen de gérer les interdépendances de manière efficiente sans recourir au contrôle.

Il est supposé que la confiance est davantage présente dans un contexte où les transactions informelles sont nombreuses. Cette analyse est notamment proposée par Thompson (1967). Selon cet auteur, la défaillance des mécanismes traditionnels (règles et autorité) pour coordonner les activités toujours plus complexes et interdépendantes impose de recourir à un troisième mécanisme : l'ajustement mutuel. Cependant, l'efficacité de ce mécanisme dépend du niveau de confiance entre les acteurs de l'échange. Autrement dit, la relation de confiance est un déterminant de l'efficacité du recours à la coordination informelle. Ainsi, si l'analyse d'Arrow confère à la confiance un moyen de bénéficier d'économie de contrôle, celle de Thompson (1967) lui confère la capacité d'être vecteur de gains de coordination.

La grande considération dont la confiance est actuellement l'objet en Sciences de Gestion est susceptible d'être liée à l'orientation des entreprises vers un nouveau modèle d'organisation (Velz & Zarifian ; 1993) dans lequel la réactivité est assurée par une réponse au problème de la gestion des interfaces.

Cependant, si nous supposons que la confiance est une réponse à la défaillance du dispositif de coordination, alors il est entendu que les formes organisationnelles classiques comme la firme taylorienne ou la bureaucratie, c'est-à-dire les structures dont la coordination est assurée par un couplage rationnel et non défaillant de l'autorité et des procédures, sont dépourvues de relations de confiance. En effet, sa présence est susceptible de s'analyser comme la manifestation d'un dysfonctionnement. En ce sens, il nous semble raisonnable de supposer que dans les formes organisationnelles classiques l'une des fonctions du dispositif de coordination est de lutter contre l'apparition de dysfonctionnements dans le système, donc contre l'apparition de relations de confiance. L'analyse est-elle aussi simple ? Pouvons-nous opposer les formes organisationnelles classiques dont le fonctionnement est assuré exclusivement par l'autorité et la règle aux formes organisationnelles modernes dont le fonctionnement s'asseoit sur la confiance comme substitut aux défaillances de l'autorité et de

la règle ? Cependant, le problème n'est pas si simple. En effet, les organisations bureaucratiques peuvent faciliter l'apparition de relations de confiance personnalisées entre le supérieur et ses subordonnés (Breton & Wintrobe ; 1982).

Dans ce dernier point consacré à l'analyse problématisée de la littérature, nous discutons du fonctionnement de plusieurs formes organisationnelles typiques en considérant la confiance comme outil d'analyse (4.2). Ces réflexions sont précisées en nous appuyant sur la dynamique des formes organisationnelles (4.3). L'analyse est conduite en s'ancrant dans la perspective des configurations organisationnelles proposée par Mintzberg (1982) (4.1).

4.1 Le dispositif de coordination

Nous présentons rapidement les mécanismes de coordination issus de la typologie de Mintzberg. Nous nous référerons à ces mécanismes tout au long de l'analyse.

Dans « Structure et dynamique des organisations » Mintzberg (1982) présente cinq mécanismes de coordination (pp19-22) :

- l'ajustement mutuel : le travail est réalisé par simple communication informelle ;
- la supervision directe : une personne se trouve investie de la responsabilité des autres ;
- la standardisation des procédés : les procédés de travail sont standardisés lorsque le contenu du travail est programmé ;
- la standardisation des résultats : les dimensions du produit ou les performances à atteindre sont spécifiées à l'avance ;
- la standardisation des qualifications : la formation de celui qui exécute le travail est spécifié.

Dans « Le management. Voyage au centre des organisations » (1991), Mintzberg ajoute un sixième mécanisme de coordination : la standardisation des normes. Il s'appuie sur les réflexions conduites précédemment dans son ouvrage : « le pouvoir dans les organisations » (1986). La standardisation des normes fait référence à « un riche système de valeurs et de croyances concernant une organisation et qui est partagé par tous ses membres » (p322).

La préférence pour l'un des mécanismes est fonction de la situation. Cependant, préférence ne signifie pas exclusion. Souvent, l'organisation utilise l'ensemble des mécanismes à des degrés divers. Les mécanismes s'associent les uns aux autres et, parfois, selon Mintzberg, ils se substituent : *« Dans les autres cas, elles (les organisations) utilisent de façon partiellement interchangeable la supervision directe et l'ajustement mutuel » (p24).*

Nous ne considérons pas la substitution des mécanismes, comme la supervision directe et l'ajustement mutuel dans l'exemple précédent, si évidente.
Selon nous, la nature des relations interpersonnelles, notamment le niveau de confiance caractérisant la relation, a une influence sur le choix du mécanisme. Par exemple, la

substitution supervision directe – ajustement mutuel suppose que le responsable s'appuie davantage sur la bonne volonté de son subordonné, donc qu'il ait davantage confiance, pour réaliser son travail et sans qu'il soit nécessaire de lui commander. La substitution supervision directe – ajustement mutuel se traduit par une substitution contrôle formel – contrôle informel et l'apparition possible de la confiance comme mode de contrôle informel.

Nizet & Pichault (1995 ; 1999), à la suite d'une relecture des ouvrages de Mintzberg (1982 ; 1986 ; 1991) sur les configurations organisationnelles, proposent une réélaboration de la typologie des mécanismes de coordination. Les six mécanismes sont regroupés en trois sous-ensembles : les relations interpersonnelles (ajustement mutuel et supervision directe), la programmation (standardisation des procédés et standardisation des résultats) et les représentations mentales (standardisation des qualifications et standardisation des normes).

Comme le soulignent les auteurs, ce regroupement a l'avantage de faciliter le repérage des tensions liées à l'utilisation conjointe de mécanismes difficilement compatibles. Ainsi, selon l'exemple des auteurs, le recours conjoint à la standardisation des procédés et des résultats est souvent problématique car « l'un des mécanismes pourra toujours être mobilisé contre l'autre pour justifier des manquements éventuels » (1999, p32).

La prise en compte de la confiance dans l'analyse s'avère un moyen de mieux comprendre ce problème de tension et d'enrichir la théorie de la contingence.

Les réflexions de Nizet & Pichault et les discussions conduites dans les points précédents sur les relations entre confiance, opportunisme et contrôle, nous autorisent un premier classement sommaire entre mécanismes de coordination et confiance.

Une progression du contrôle, du plus contraignant au moins contraignant, est observée par les auteurs (1995, pp 44-45). Schématiquement, cette progression est la suivante : supervision directe, standardisation des procédés, standardisation des résultats, standardisation des normes, standardisation des qualifications et ajustement mutuel.

De façon simplifiée deux groupes de mécanismes sont distingués : les mécanismes associés à un contrôle étroit et ceux associés à une plus grande marge d'autonomie.

Si nous supposons que l'autonomie est favorable à la confiance alors les mécanismes associés à un contrôle étroit suggèrent la présence dans l'organisation d'un faible niveau de confiance et d'une menace opportuniste faible. A l'inverse, les mécanismes associés à une plus grande marge d'autonomie s'accompagnent d'un niveau de confiance plus élevé et d'une menace opportuniste plus grande (cf. Tableau n°28).

Tableau n°28 : Mécanismes de coordination, confiance, opportunisme et contrôle formel

Mécanismes de coordination	Confiance	Opportunisme	Contrôle formel
Mécanismes associés à un contrôle étroit Supervision directe Standardisation de procédés Standardisation des résultats	+	+	+++
Mécanismes associés à une plus grande marge d'autonomie Standardisation des qualifications Standardisation des normes Ajustement mutuel	+++	+++	+

Suivant ce raisonnement, les organisations dont le personnel est peu qualifié ont recours à des mécanismes de coordination axés sur un contrôle étroit et ce contexte est défavorable à l'apparition de la confiance interpersonnelle. A l'inverse, les organisations dont le personnel est qualifié ont recours à des mécanismes de coordination axés sur l'autonomie et constituent un contexte favorable à l'émergence de la confiance.

En l'état, ce raisonnement est insuffisant : il occulte l'influence de nombreux mécanismes de contrôle informels, à l'exception des valeurs.

Tableau n°29 : Substitution contrôle formel, contrôle informel et place de la confiance

Contrôle formel Mécanismes associés à un contrôle étroit	Contrôle informel Mécanismes associés à une plus grande marge d'autonomie
Supervision directe Standardisation de procédés Standardisation des résultats	Standardisation des qualifications Standardisation des normes Ajustement mutuel
+++	+
++	++
+	+++

Les formes de contrôle sont fonctions des mécanismes de coordination.
La substitution des mécanismes de coordination s'accompagne d'une substitution des formes de contrôle.
En s'orientant davantage vers l'autonomie l'effectivité du dispositif de coordination repose davantage sur des mécanismes de contrôle informels dont la confiance.

Nous reprenons l'hypothèse selon laquelle une personne A faisant confiance à une personne B n'empêche pas B de faire davantage confiance à A.

Cette situation permet à A de bénéficier d'un usage particulier du capital confiance : l'abus de confiance en toute discrétion ou la capacité d'être un opportuniste discret.
Cette situation est expliquée au regard de la substitution du contrôle formel par le contrôle informel.

Selon nous, il est possible que la baisse du contrôle formel s'accompagne d'une hausse du contrôle informel. Nous posons la conjecture suivante : dans le cas d'une substitution contrôle formel – contrôle informel, le responsable de la substitution n'augmente pas son niveau de confiance (il ne s'expose pas à davantage de vulnérabilité) mais, celui qui fait l'objet du contrôle informel risque d'être plongé dans une situation d'illusion de la confiance.

Tableau n°30 : Evolution (possible) de la relation de confiance et de contrôle de A et B, A étant en position d'influence dans l'organisation

Evolution de la relation de confiance de A vers B	Evolution de la relation de confiance de B vers A
Le niveau reste stable	Le niveau augmente
A peut contrôler B de manière davantage informelle, notamment par l'usage de son capital confiance. Cette substitution du contrôle n'oblige pas A à augmenter sa confiance à l'égard de B et, ainsi A n'augmente pas sa vulnérabilité.	
Evolution de la relation de contrôle de A vers B	Contrôle informel
Le contrôle devient moins formel à mesure que la relation de confiance de B vers A augmente	Le contrôle devient davantage informel à mesure que la relation de confiance de B vers A augmente

A n'augmente pas sa confiance en B mais A contrôle B par des mécanismes de contrôle informels dont la confiance.

Le contrôle devient intangible. Contrairement aux mécanismes de contrôle formels, il est difficile de repérer les preuves de l'exercice du contrôle. Le contrôle devient invisible (Bouquin ; 1991) et le cadre propice à l'apparition d'une « domination douce » (Courpasson ; 1997, 2001).

L'effacement des preuves relatives à l'exercice du contrôle s'approche, selon nous, de la conception néo-foucaldienne de l'analyse de la relation confiance / contrôle (Reed ; 2001).

Ainsi, A ne fait pas davantage confiance à B et il n'augmente pas sa vulnérabilité à l'égard de B. En résumé, un nouvel agencement du dispositif de contrôle n'oblige pas A à accorder davantage de confiance à B. Notons, qu'au regard de la théorie de la contingence, de nombreux mécanismes de contrôle informels ne sont pas considérés. Ainsi, il nous semble qu'un enrichissement de la théorie est possible par la considération d'autres mécanismes, notamment la confiance mais également les mécanismes de contrôle co-latéraux (Lazega ;

2001) dont la prise en compte affine l'analyse du fonctionnement des adhocraties par exemple.

L'interprétation de la logique de substitution par B est susceptible d'être erronée. En effet, il est possible que B ne perçoive pas cette logique de substitution et appréhende la diminution du contrôle formel comme une preuve de confiance à son égard : nous reprenons ici l'hypothèse de l'erreur de jugement.
Ainsi, la non perception de l'utilisation du contrôle informel peut conduire B à accorder davantage de confiance à A. B est alors dans une situation d'illusion du contrôle (B n'a pas conscience d'être contrôlé), entretenue par la nature intangible du contrôle, et fournit à A les moyens d'augmenter son influence en lui permettant d'augmenter l'usage de son capital confiance.

Tableau n°31 : Relations de confiance dissymétriques

Evolution de la relation de confiance de A vers B	Evolution de la relation de confiance de B vers A	Relations de confiance dissymétriques
Le niveau reste stable	Le niveau augmente	A bénéficie d'un meilleur usage du capital confiance (y compris l'usage lié à un abus de confiance). A est protégé de la menace opportuniste de B, sa vigilance est maintenue.

La substitution des mécanismes de contrôle n'oblige pas A à augmenter sa confiance envers B. Cependant, cette substitution permet à A de bénéficier d'un capital confiance plus élevé (B est davantage tenté d'accorder davantage de confiance à A) notamment de contraindre davantage l'action de B sans recourir à des mécanismes de coordination associés à un contrôle étroit.

4.2 Formes organisationnelles et confiance

Plusieurs formes organisationnelles types sont considérées. Ces formes sont choisies en fonction de deux critères : le niveau de division verticale et le niveau de division horizontale.

Au niveau de la division horizontale, qui concerne le nombre de tâches réalisées à un niveau hiérarchique donné, plus les tâches effectuées par un même individu sont nombreuses et plus la division horizontale est faible (Nizet & Pichault ; 1995, p30).

Au niveau de la division verticale, qui concerne la séparation entre le travail de conception et d'exécution, plus les travailleurs ont la possibilité de prendre des initiatives et sont invités à participer à la conception de leur travail, plus la division verticale est faible (Nizet & Pichault ; 1995, p30).

Tableau n°32 :Formes organisationnelles, mécanismes de coordination et relations de confiance

	Division verticale forte *La séparation entre le travail de conception et d'exécution est forte.*	**Division verticale faible** *La séparation entre le travail de conception et d'exécution est faible.*
Division horizontale forte *Les tâches réalisées (par un même individu) à un même niveau hiérarchique sont peu nombreuses.*	a) Firme taylorienne Standardisation des Procédés Supervision Directe **Confiance verticale** (nécessité pour le chef d'inspirer confiance pour éviter les conflits internes) b) Bureaucratie Standardisation des Procédés Obéissance assurée par l'équité **Confiance organisationnelle** (nécessité pour l'organisation d'inspirer confiance et d'éviter le développement de relations de confiance interpersonnelles) (4.2.1)	Adhocratie opérationnelle[20] Standardisation des Qualifications Ajustement Mutuel Mécanismes co-latéraux (dont relations de confiance horizontales) Les **relations de confiance** sont instrumentées par les principes définis par la direction. Les subordonnés sont contraints de faire confiance à leur supérieurs (4.2.4)
Division horizontale faible *Les tâches réalisées à un même niveau hiérarchique sont nombreuses.*	Firme aokienne Standardisation des Normes Mécanismes de contrôle sociaux Relations de confiance nombreuses mais d'un faible niveau. Les personnes se font rapidement confiance car le cadre garantit les relations de confiance. Cependant, l'élévation du niveau de confiance, ou le passage d'une confiance objective vers une confiance subjective est mise à mal par la logique de la rotation des postes et de la hiérarchie d'échelon. (4.3.2)	Clan Standardisation des normes Ajustement Mutuel Les **relations de confiance horizontales** interpersonnelles sont contraintes par le contrôle exercé par la communauté. Il est essentiel que les individus aient confiance dans le chef de clan (4.2.3)

Grille de lecture construite à l'aide de l'analyse de Nizet & Pichault (1995, p31) : « Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits ». Adapté et complété par l'auteur.

[20] L'organisation collégiale, l'organisation par projet, la « soft bureaucratie » sont considérées comme des adhocraties opérationnelles.

4.2.1 Relations de confiance dans les structures organisationnelles les plus formalisées

L'analyse des relations de confiance dans les deux grandes structures que sont la firme taylorienne et la bureaucratie pure est l'occasion de s'interroger sur la nature des relations de confiance en présence dans les structures organisationnelles les plus formalisées c'est-à-dire celles où la division verticale et horizontale est la plus forte.

a) La firme taylorienne

Deux écoles de pensée dominent la littérature jusqu'aux années 1950, l'une consacrée à la supervision directe et l'autre à la standardisation des procédés : *« (...) quand on parlait d'organisation on pensait à un ensemble de relations de travail prescrites et standardisées couplées à un système strict d'autorité formelle » (*Mintzberg ;1982, *p25)*. Dans cette approche, les pensées de Taylor et Weber sont requises pour comprendre comment l'autorité et les règles entravent la production de la confiance.

Dans ce point, à l'appui des travaux de Taylor, nous allons démontrer que même dans les organisations les plus formalisées un niveau minimal de confiance, au niveau vertical, est nécessaire pour éviter les conflits internes.
Initialement, cette perspective est inspirée par les travaux de Berliner (1952) et de Breton et Wintrobe (1986) démontrant que dans les systèmes les plus formalisés (le fonctionnement d'une firme soviétique et le fonctionnement d'une bureaucratie), les relations interpersonnelles de confiance sont présentes et assurent le fonctionnement du système.

Pour Taylor les ouvriers succombent tout naturellement à la flânerie, Taylor parle de « flânerie systématique ». L'inspection du travail par l'intermédiaire de contremaîtres et le salaire à la pièce sont deux moyens de répondre à ce problème. La supervision directe est un mécanisme de coordination très présent mais il n'intervient que pour s'assurer du respect des règles élaborées par les ingénieurs. Contrairement à Fayol et le principe de l'unité de commandement, Taylor suggère une direction des ateliers différente de la direction militaire : la direction administrative.

La direction administrative place la standardisation des procédés comme mécanisme idéal : *« la caractéristique extérieure la plus frappante de la direction administrative réside, au contraire, dans ce fait que chaque ouvrier, au lieu d'être en contact immédiat avec la direction par un seul point reçoit directement ses ordres journaliers et son aide de 8 chefs différents dont chacun remplit une fonction particulière » (n°234 à 245).*

Pour fonctionner efficacement la standardisation des procédés s'accompagne d'une suppression de toutes les interférences, notamment les relations interpersonnelles jugées vecteur d'incertitude. Taylor considère les relations interpersonnelles négativement comme en témoignent les propos suivants au sujet d'une expérience conduite auprès de jeunes ouvrières travaillant à la chaîne : *« On les empêchera de bavarder pendant le travail en les plaçant à distance respectable l'une de l'autre » (N°200).* De Montmollin (1978), à propos d'une critique sur la mode de l'antitaylorisme, souligne clairement ce sentiment de méfiance : *« le travail en équipe et les primes collectives sont regardés avec méfiance, comme susceptibles de favoriser paresse, coulage, désorganisation ».*

Les réflexions de Taylor s'orientent, pour partie, sur la définition de dispositif de coordination comme moyen d'éradiquer les facteurs organisationnels produisant de la confiance entre les ouvriers. Conscient que les ouvriers disposent d'un pouvoir de nuisance élevé, Taylor met en garde les chefs d'atelier contre la tentation d'une captation trop forte des gains de productivité. En effet, les ouvriers auront, à un moment ou l'autre, l'occasion de perturber le fonctionnement de l'organisation si le chef d'atelier se comporte injustement : *« un chef d'atelier peut réussir à imposer aux ouvriers un travail excessif pour des salaires ordinaires. Toutefois, lorsque les ouvriers reconnaissent cette situation et que surgit une occasion propice pour changer ces conditions en réagissant contre ce qu'ils estiment un traitement injuste, ils sont à peu près certains d'aller trop loin dans la voie opposée et de causer un préjudice égal à leur employeur » (n°23).*

Un comportement juste du chef d'atelier est nécessaire pour éviter les dysfonctionnements éventuels. Un comportement trop opportuniste du supérieur est susceptible de conduire à des conflits internes. En ce sens, l'analyse de Taylor est susceptible d'être considérée comme une critique à l'égard des théories, comme celles de Williamson et de Breton & Wintrobe, qui, implicitement, n'envisagent les tentations opportunistes que dans un sens du subordonné envers le supérieur ou plus largement du subordonné envers l'organisation.

La confiance des ouvriers envers leur supérieur, à travers la démonstration d'un comportement juste, assure le respect des règles par les ouvriers. Au regard des travaux de Mishra & Spreitzer (1995), l'analyse de Taylor est justifiée. Cependant, le maintien de la confiance à un niveau minimal n'est guère possible avec le temps. Selon Taylor, l'augmentation des gains de productivité est la cause d'une détérioration des rapports entre les ouvriers et les patrons car elle accroît la divergence des intérêts. Si, idéalement, le système préconisé par Taylor supprime toutes les relations informelles entre les ouvriers lors du travail, la crainte d'un opportunisme de groupe n'écarte pas pour autant des relations de confiance entre les ouvriers et leurs supérieurs. Entretenir des rapports convenables avec ses ouvriers est une stratégie pour éviter les conflits : *« chaque ouvrier doit être encouragé à discuter avec le supérieur des ennuis qu'il peut avoir à l'atelier comme au dehors. Si les chefs de services sont raisonnables, s'ils écoutent et prennent en considération ce que disent les ouvriers, il n'y a absolument aucune raison pour ces derniers de faire des syndicats ou des grèves » (n°413 à 418).*

L'organisation du travail est efficace si elle repose sur des règles élaborées scientifiquement. Considérant la confiance comme grille de lecture, le succès de l'organisation scientifique du travail (telle qu'elle nous apparaît à travers une lecture personnelle de l'ouvrage de Taylor) est fonction de l'efficacité du dispositif de coordination à entraver la production de relations de confiance entre les ouvriers et la capacité à produire un minimum de confiance entre le subordonné et le supérieur. L'organisation, telle qu'elle est vue par Taylor, se caractérise par l'absence de relation de confiance au bas de la pyramide et un niveau minimal de confiance au niveau de la ligne hiérarchique. Le niveau est minimal car la considération du supérieur consiste à ne pas dépasser le seuil de tolérance des efforts demandés aux ouvriers. En ce sens, le contrôle informel est faible mais présent essentiellement par des relations de confiance verticales ascendantes (des ouvriers envers le contremaître) et descendantes pour éviter les conflits internes. Un chef qui inspire confiance est donc le gage de moins de conflits internes. D'ailleurs, sur ce point, le raisonnement rejoint en partie celui de Fayol. Selon Fayol un supérieur doit disposer d'une autorité statutaire mais également d'une autorité charismatique pour exercer efficacement l'acte de commandement. L'analyse précédente est donc susceptible de s'étendre aux organisations fondées sur les principes de Fayol.

Tableau n°33 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans l'organisation taylorienne.

ORGANISATION TAYLORIENNE ET PAR EXTENSION FAYOLIENNE		
Coordination	**Formes d'opportunisme envisagées**	**Relations de confiance**
Supervision directe **Standardisation des procédés**	**Opportunisme de l'ouvrier** L'ouvrier est paresseux. L'exercice de la paresse est plus marqué à plusieurs. La motivation par le travail aux pièces est un système efficace pour lutter contre ce problème. **Opportunisme du contremaître** Comportement juste ou raisonnable du supérieur est nécessaire. Ce dernier ne doit pas chercher à s'accaparer l'intégralité des gains de productivité sous peine de favoriser des conflits en interne.	Relation de confiance minimale. **Cette relation est verticale et mutuelle**. L'intérêt porté au comportement du supérieur par Taylor et Fayol suggère qu'il existe des relations humaines entre les individus pour répondre à la rigidité du dispositif de coordination.

b) ***La bureaucratie pure***

Pour Weber, la cohésion du dispositif est fonction de la légitimité du système.
Une relation étroite entre la pensée de Weber et celle de Taylor existe : *« ce n'est sans doute pas un hasard si Max Weber a pu ressentir une certaine satisfaction à la lecture des œuvres de Taylor, dans lesquelles il a pu voir l'illustration de sa propre conception de la bureaucratie dans l'industrie »* (Brossard et Maurice ; 1974).

Selon Weber la standardisation des procédés est le moyen le plus rationnel de parvenir au meilleur rendement : *« l'administration purement bureaucratique […] est, de toute expérience, la forme de pratique de domination la plus rationnelle du point de vue formel » (pp297-298).* Un apport de la réflexion de Weber à notre recherche, est extrait de son analyse sur les fondements de la légitimité. A travers la supposition que : *« tout véritable rapport de domination comporte un minimum de volonté d'obéir, par conséquent un intérêt, extérieur ou intérieur, à obéir »(p285),* de nombreuses perspectives concernant la relation entre le commandement et la coordination s'ouvrent au problème de la relation de confiance dans le cadre d'une relation autoritaire. L'obéissance aux règles n'est pas uniquement assurée par une

personne investie d'un pouvoir de commandement mais également par « la coutume », « des motifs purement affectifs » et « des mobiles idéaux » (p286).

Contrairement à Taylor, les relations entre le subordonné et le supérieur ne sont pas prise en compte. Le fonctionnement de la bureaucratie, en tant qu'idéal, est assuré uniquement par les règles. Le problème de la divergence des intérêts, vecteur de conflit entre les ouvriers et les chefs d'atelier chez Taylor, est résolu par l'obéissance. Weber donne la définition suivante de l'obéissance : *« signifie que l'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite, et cela simplement de par le rapport formel à l'obéissance, sans considérer la valeur ou la non-valeur de l'ordre »(p288).*

La définition de l'obéissance retenue par Weber, notamment le fait de ne pas considérer la valeur de l'ordre, évacue toute considération de relations interpersonnelles entre le donneur d'ordre et l'exécutant. Ainsi, l'obéissance stricte à la règle ne nécessite pas la production de relations interpersonnelles de confiance dans un cadre hiérarchique. Elle est assurée par la justice procédurale et la justice distributive. La soumission des acteurs à une même procédure empêche l'émergence de services personnalisés et la soumission de l'organisation à une distribution équitable des profits évite le problème de la divergence des intérêts. L'obéissance aux règles est légitimée par des procédures équitables et admises par le collectif. La légitimité assure le fonctionnement de la bureaucratie et concourt à produire une forme de confiance particulière : la confiance organisationnelle.
La confiance organisationnelle est la confiance de tous les membres de l'organisation dans le système. Dans cette perspective, la confiance organisationnelle est élevée puisque les membres obéissent et ne remettent pas en cause les principes de fonctionnement. Elle empêche aussi la production de relations de confiance interpersonnelle.

En conclusion, la standardisation par les procédés est un mécanisme qui produit de la confiance organisationnelle et empêche la production de confiance interpersonnelle. En ce sens, l'existence de relations informelles et de relations interpersonnelles de confiance dans un système bureaucratique s'interprètent comme une preuve de défiance à l'égard du système.

Tableau n°34 :Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans l'organisation bureaucratique.

ORGANISATION BUREAUCRATIQUE		
Coordination	**Formes d'opportunisme envisagées**	**Relations de confiance**
Supervision directe **Standardisation des procédés**	Weber ne fait pas état de grandes considérations à propos du comportement opportuniste. La menace opportuniste est maîtrisée par la capacité des individus à se soumettre à un rapport de domination et à obéir si l'exercice de l'autorité est juste.	Les relations de confiance intepersonnelles sont inexistantes. **Dans le contexte de la bureaucratie pure, la confiance organisationnelle est la principale forme de confiance.** L'apparition et le maintien de la confiance organisationnelle sont liés à la capacité de la bureaucratie de maintenir l'équité par la justice distributive et procédurale.

4.2.2 La firme J : une forme organisationnelle fondée sur la polyvalence, la promotion interne et la mobilité

La firme J, comme idéal type, est utile pour analyser une division horizontale faible, permise par la polyvalence et la rotation du personnel sur les postes, et une division verticale forte, caractérisée par des principes de promotion interne très précis dont la principale fonction est d'assurer une pression constante sur le personnel jusqu'à son départ en retraite.

Aoki (1986) considère que la firme japonaise (firme J) est plus efficace que la firme américaine (firme A) car la coordination de la firme J est fondée sur la dimension horizontale, grâce à la structure d'échange d'information, contrairement à la firme A qui coordonne les activités en reprenant une articulation verticale. Les propos d'Aoki soulignent que les gains obtenus par la coordination horizontale, même s'ils comportent des coûts de diverses natures, sont supérieurs à la coordination verticale. Il est avancé que les deux principaux fondements du modèle hiérarchique : la spécialisation des tâches et l'autorité statutaire sont incompatibles avec les changements de l'environnement que la firme doit affronter.

La structure d'échange d'information influence la coordination des activités au sein de l'organisation. Aoki l'illustre dans sa comparaison entre la firme américaine et la firme japonaise : « Dans la firme américaine, la coordination entre les différentes tâches, ainsi qu'entre les différents ateliers est elle-même devenue la fonction 'spécialisée' de superviseurs ou de directeurs, et a rendu plus sophistiqué le contrôle hiérarchique dans l'usine. Par contraste, la firme japonaise semble reposer sur une structure moins hiérarchique qui facilite la coordination par des canaux horizontaux de communication (…) » (Aoki ; 1988).

La circulation de l'information repose sur la coopération de chacun. Cette situation souligne un phénomène de dépendance collective vis-à-vis de l'information dans un cadre où la supervision directe est, à première vue, absente. La firme japonaise « *semble reposer sur une structure moins hiérarchique qui facilite la coordination par des canaux horizontaux de communication entre personnes de même rang et entre ateliers* » (Aoki ; 1988, p11).

L'approche d'Aoki se positionne à l'encontre de la vision classique puisqu'elle souligne que l'efficacité provient de la libre circulation de l'information dans les ateliers. La direction se soumet volontairement à une situation de vulnérabilité vis-à-vis de l'atelier. Cette description est riche d'enseignement puisque, théoriquement parlant, elle correspond à une situation propice aux développements de relations de coopération fondées sur la confiance. Pour autant, Aoki n'évoque guère le concept de confiance. Aoki développe deux dimensions contraignant l'action et évitant la confiance :

- **L'auto-contrôle** comme mécanisme de contrôle informel au sein du groupe. Le système de sanction associé correspondant à l'isolement puis au rejet de la personne ayant fait preuve d'opportunisme ou, de façon plus large, ayant trahi les valeurs du groupe. Le modèle reprend, par hypothèse, la force de la sanction sociale.

- Pour éviter le développement de comportement s'orientant vers des habitudes de travail trop peu productives, Aoki explique que le système de promotion fondée sur la hiérarchie d'échelon est propice à un système de tension permanent (jusqu'à la retraite) qui a pour conséquence : premièrement, de favoriser le sur-investissement dans le travail, deuxièmement, d'éviter l'inertie du personnel grâce à un remaniement régulier de ses attributions et troisièmement, de **favoriser le jugement de l'individu par ses pairs**.

Dans l'approche d'Aoki, **la réputation assure un rôle essentiel**. Le respect des normes et des conventions forge la réputation et, surtout, conditionne des actions informelles sans risque d'opportunisme. La confiance interpersonnelle n'a pas lieu d'être. Les nombreuses **conventions** et l'assurance de leur respect par l'ensemble du personnel assurent une coordination efficace.

Dans une certaine mesure, même si cela semble surprenant, l'analyse d'Aoki se rapproche de celle de Weber pour expliquer le fonctionnement de la bureaucratie : en accordant une place centrale à l'obéissance. Pour construire cette culture collective forte, la fonction ressources humaines assure un rôle essentiel. Par de nombreux moyens, la politique de GRH poursuit conjointement deux objectifs : produire la confiance organisationnelle et éviter les relations de confiance interpersonnelle. La formation et la promotion sont deux axes clefs de la GRH qui facilitent l'atteinte d'une culture organisationnelle forte et dépersonnalisée. La formation est assurée au moyen de la rotation des postes. Outre l'avantage associé à une compréhension de l'ensemble du système de production par le personnel, la rotation des postes évite l'ancrage du personnel à un même poste et, par conséquent, freine considérablement les possibilités de construire des relations personnalisées. La promotion est assurée par le système de la hiérarchie d'échelon. Ce système s'appuie sur une logique de progression permanente. La progression dans la structure est un mécanisme de pression efficace qui contraint l'individu à maintenir ses efforts durant toute sa carrière. Cette pression est renforcée par la **visibilité** du système. **A chaque échelon correspond une tranche d'âge idéal**. La pression sociale est particulièrement forte car la communauté est en situation de juger l'individu en considérant les normes concernant l'accès à son poste. La rotation des postes et la hiérarchie d'échelon sont deux mécanismes puissants qui évitent l'avènement d'un opportunisme de groupe. La crainte d'un opportunisme de groupe est très présent dans l'approche d'Aoki (1988, p27) : « *Cependant, si de facto la prise de décisions est déléguée à des échelons inférieurs et si la coordination entre ateliers est confié aux ateliers eux-mêmes, il y a un danger évident que ceux-ci puissent ne pas tout à fait jouer le jeu et retenir par devers eux une part de l'information. Ce problème peut être particulièrement aigu lorsque, dans l'atelier, l'esprit d'équipe est développé et s'est transformé en une sorte d'intérêt de groupe* ».

Si la production de relations horizontales de confiance est évitée, par le raisonnement théorique proposé par Aoki, qu'en est-il des relations verticales de confiance ?

Dans un tel système, la production de confiance verticale est dépourvue de sens. La politique de promotion est centralisée : « *(...) la gestion décentralisée de l'information dans les domaines de la production et de la coordination doivent être associées à une centralisation de l'administration du personnel, pour obtenir une organisation efficace* » (p57).

Globalement, le supérieur est dépourvu de la faculté d'user de sa position pour assurer la progression de ses subordonnés. Habituellement, conditionner la progression du subordonné à l'évaluation de son supérieur, comme fondement de la politique de promotion, motive la production de relations de confiance verticale (cf. les réflexions de Dalton ; 1959).

Dans la firme J, l'investissement dans le travail est assuré par deux moyens : un loyalisme forcé et le contrôle de la communauté.
Le loyalisme forcé : « *le coût d'un départ en milieu de carrière joue donc comme un moyen de faire respecter une certaine discipline chez les salariés après leur embauche* » (p83).

Le contrôle informel et collectif de la communauté. La réputation joue un rôle clef : « *(...) le souci de la réputation joue un rôle important pour permettre à la fois à l'employeur et au salarié de faire face aux questions qui touchent la conscience professionnelle ...* » (p89).

Le contrôle s'associe à une coordination fondée sur des échanges informels et nombreux. De l'analyse de la confiance dans le fonctionnement de la firme J, nous dégageons les idées suivantes :

- La standardisation des normes, comme mécanisme de coordination dominant, nuit à la production de relations de confiance interpersonnelle. A l'instar de la forme bureaucratique, confiance organisationnelle et confiance interpersonnelle sont jugées incompatibles dans la firme J.

- L'autonomie, conférée aux opérateurs, assure la réactivité de la firme grâce à de nombreux échanges informels. Dans la firme J, la coordination par ajustement mutuel s'opère malgré l'absence de confiance interpersonnelle. Le contrôle informel de la communauté, grâce à la visibilité, assure la coordination par ajustements mutuels et la rotation des postes évite la production de relations de confiance.

- La rotation des postes, vecteur d'instabilité, supporte un turnover interne et évite la production de confiance horizontale. Reprenons le propos de Piotet (1992, p598), concernant une note critique du modèle d'Aoki, « dans le modèle coopératif, la mobilité n'a pas pour seule fonction de permettre le développement des compétences opératoires, elle est un élément essentiel du contrôle social. Une rotation régulière évite aussi que les travailleurs ne s'identifient fortement aux intérêts de leur profession, de leur atelier, de leur établissement ou de leur bureau, de sorte qu'on limite ainsi l'émergence et le développement de revendications particularistes incompatibles avec l'objectif de l'organisation générale ».

La rotation des postes et la hiérarchie d'échelon évitent les relations durables et la construction de relations de complicité, d'amitié, de confiance… La solidarité, bien que présente ne s'associe pas à un signe de confiance mais au respect d'une convention.

L'approche de Breton & Wintrobe s'apparente sur certains points à celle d'Aoki (1986 ; 1988). Pour Aoki, l'efficacité repose sur la coordination horizontale et la stabilité du personnel, à un même poste, est à éviter. Le maintien de la confiance dans un cadre vertical est assuré par la promotion grâce au système de la hiérarchie d'échelon. La coordination horizontale est assurée par l'impossibilité des individus de construire des relations de confiance suffisamment élevées pour nuire au système. Dans l'approche d'Aoki, selon nous, la confiance n'est pas absente mais elle est maintenue à un très faible niveau. Les expressions de complicité, de connivence… correspondant à un niveau plus élevé sont impossibles car les mouvements du personnel empêchent la construction de relations personnalisées. Pour Breton & Wintrobe (1982), la productivité supérieure des firmes japonaises s'explique par l'accumulation de la confiance verticale. L'analyse de Breton & Wintrobe et celle d'Aoki suggèrent que la ligne hiérarchique est un facteur de production de relations de confiance efficaces.

Comment les structures plates, privées de ce facteur, parviennent-elles à se protéger de l'opportunisme, tout en évitant de mettre en place des mécanismes de contrôle coûteux ?

Tableau n°35 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans la firme J.

ORGANISATION DE LA FIRME J		
Coordination	**Formes d'opportunisme envisagées**	**Relations de confiance**
Ajustement Mutuel **Standardisation des normes** Supervision directe	Les menaces opportunistes sont maîtrisées par la pression sociale. Dans le cas de la flânerie, celle-ci est visible par une progression interne insuffisante. Le groupe est en charge d'éradiquer par lui-même l'opportuniste. Concernant l'opportunisme de groupe celui-ci est maîtrisé par la circulation des individus sur les postes.	Les relations de confiance intepersonnelles sont maintenues à un très faible niveau et assurées par le respect des conventions. **Dans le contexte de la firme J, la confiance organisationnelle est la principale forme de confiance.** L'apparition et le maintien de la confiance organisationnelle sont liée à la capacité de la firme de proposer aux individus un plan de carrière précis, assurance de stabilité.

4.2.3 Structures organisationnelles fondées sur une régulation de groupe : le clan

Les travaux de W.G. Ouchi (Ouchi ; 1977, Ouchi & Jaeger ; 1978, et Ouchi ; 1980) offrent des pistes de réflexions intéressantes pour analyser la confiance dans une forme organisationnelle particulière : le clan. Les nombreux travaux d'Ouchi s'appuient sur les réflexions de Durkheim et les prolongent en fournissant un cadre plus opératoire à l'étude de la coordination.

Ouchi (1980) propose une typologie des mécanismes de contrôle. Cette typologie est composée de trois mécanismes : le marché, la bureaucratie et le clan. Le mécanisme le mieux adapté au contexte est fonction de la compatibilité de deux dimensions : l'ambiguïté de la mesure de la performance et l'incongruence du but (ou divergence des intérêts). La typologie proposée en 1980 s'appuie sur un prolongement de l'analyse conduite en 1977. Le mode de

contrôle varie en fonction de deux dimensions : la disponibilité des mesures d'output et la connaissance du processus de transformation[21].

Par exemple, lorsque la mesure de la performance est aisée et les buts poursuivis par les protagonistes de l'échange opposés alors le marché est le mécanisme le mieux adapté.

Tableau n°36 : Mécanimes de contrôle adaptés en fonction de l'ambiguïté de la mesure de la performance et de l'incongruence du but.

	Ambiguïté dans la mesure de la performance	Incongruence du but
Marché	Faible	Elevée
Bureaucratie	Modérée	Modérée
Clan	Elevée	Faible

Tableau issu de : Ouchi W.G., (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans ». Administrative Science Quaterly, Vol 25, March, pp 129-141.

A mesure que la performance devient source d'ambiguïté, alors la nécessité de recourir à des relations interpersonnelles se justifie davantage. Dans le cadre d'une grande difficulté à mesurer la performance, le recours au clan devient la forme de régulation adaptée à condition que la convergence des buts soit forte (incongruence du but faible). Lorsque le processus de production n'est pas bien connu et l'évaluation des résultats non disponible alors le type de contrôle le plus adapté est le rituel.

La régulation par le clan pose, comme condition préalable, que les buts poursuivis par les individus soient congruents. En revanche, si les buts poursuivis sont opposés et la visibilité faible alors l'échange est impossible. L'intériorisation par les individus des buts de l'organisation est essentielle. La socialisation assure ce processus d'intériorisation. Le clan est un mode de régulation très efficace lorsque le degré d'interdépendance entre les individus est significatif.

[21] Chiapello (1996), dans un article proposant une typologie des modes de contrôle, souligne que la typologie proposée par Ouchi (1977) est très proche de celle proposée par Merchant (1982). Dans le cadre de notre démonstration nous nous appuierons essentiellement sur les travaux d'Ouchi.

Implicitement, l'analyse d'Ouchi souligne que la standardisation des normes est envisagée lorsque la standardisation des résultats n'est guère possible. Par extension, la standardisation des normes et la standardisation des résultats sont vues comme incompatibles.
Pour permettre la convergence des objectifs, la confiance des employés envers la direction est essentielle. La production de relations de confiance verticales est une condition de succès de la régulation par le clan.

Ouchi (1980) souligne qu'il est indispensable que la direction n'abuse pas de la situation pour les soumettre à un travail ingrat.
Un déficit de confiance conduit les employés à se couvrir de garanties et, par conséquent à une augmentation des coûts de transaction. Selon Ouchi, la régulation par le clan se rapproche de la solidarité organique de Durkheim (1897). Tout comme Durkheim, Ouchi considère que le clan, à travers des relations interpersonnelles fortes, contraint plus fortement les individus : « *A clan, as Durkheim points out, provides great regularity of relations and may in fact be more directive than the other, more explicite mechanisms* ».

Ainsi, le clan est un mode de contrôle puissant dont l'efficacité dépend du conditionnement de l'individu et de son adhésion aux buts de l'organisation. L'adhésion produit de la confiance verticale qui, dans le cadre du clan bénéficie à un seul chef. Contrairement à la firme J décrite par Aoki, le clan concilie confiance organisationnelle et confiance interpersonnelle. La confiance organisationnelle facilite la coordination d'actions informelles en se fondant sur le respect de pratiques communautaires. La confiance interpersonnelle verticale est une explication possible, selon nous, de la plus forte pression observée par Ouchi dans le clan. La loyauté et le dévouement du personnel est la contrepartie de cette stabilité à l'organisation et la garantie (présumée) que la direction est elle-même loyale à son personnel. Dans le cas du clan, on se rapproche du fonctionnement décrit en 1978 avec Jaeger du type idéal J : la loyauté réduit les besoins en contrôle et « *les problèmes de coordination sont réduits (...) les employés ont intérêt en maintenant des relations harmonieuses et en s'engageant dans des prises de décisions consensuelles* » (p310).

La confiance est réciproque et, surtout elle est un mécanisme de contrôle social. Par exemple, le contrôle de la confiance par la direction s'opère sur la base de demande de services personnalisés, dépassant le cadre formel de la définition du poste et, le contrôle par les opérateurs s'opèrent par un jugement de l'attitude de la direction vis-à-vis des employés.

Les travaux d'Allouche & Amann (1999) sur l'entreprise patrimoniale confortent la réflexion.

S'interrogeant sur le rôle de la confiance comme explication possible des performances des entreprises familiales, Allouche et Aman (1999) soulignent l'importance de la nature des liens, notamment entre les dirigeants de l'entreprise familiale et ses salariés. Le construit social se manifeste à trois niveaux : la sociabilité spontanée (Fukuyama ; 1995), le clan (Ouchi ; 1980) et les groupes d'affaires (Granovetter ; 1994). Au niveau des relations claniques, les auteurs soulignent le rôle clef de la convergence des intérêts grâce à l'établissement « d'un fort esprit de communauté » dont l'un des principaux avantages est de limiter à leur maximum les risques d'opportunisme. Reprenant les réflexions d'Ouchi, les auteurs évoquent trois raisons pour caractériser l'entreprise familiale d'organisation de type clanique : la prédominance des règles implicites sur les règles explicites, la capacité des membres de la famille à déduire les règles de fonctionnement de l'organisation à partir de signaux faibles et l'apprentissage naturel des membres du clan familial par transfert systématique et sans barrière des savoirs accumulés. Les membres de la famille, par le partage des valeurs et croyances, « sont condamnés » à coordonner leurs actions en recourant à la confiance réciproque.

Le terme « condamné » est très fortement porteur de sens. Il souligne, selon nous, que la standardisation des normes donne du sens aux comportements mais, surtout, assure une grande visibilité des comportements des membres du clan. Un comportement non conforme ou déviant est repéré rapidement. Peut-être est-ce le caractère menaçant de la non-conformité aux normes, garantie contre l'opportunisme, qui conduit les individus à se coordonner de façon implicite, par ajustements mutuels, et les condamne à la confiance réciproque ? Une étude menée précédemment par les mêmes auteurs (Allouche & Amann ; 1995) révèle que la confiance, plus forte dans l'entreprise familiale, augmente les performances dans le domaine des ressources humaines et abaisse les coûts de transaction. Ces résultats, à la lumière de la question posée ci-dessus, sont susceptibles de s'interpréter de la façon suivante : plus la menace, véhiculée par le non-respect de la standardisation des normes, est élevée, plus les relations d'échange entre les acteurs sont garanties et plus la confiance réciproque est élevée.

Les travaux d'Ouchi (1980) s'inscrivent dans l'approche des travaux de Williamson (1975). En ce sens, ils sont susceptibles d'être analysés de façon critique en reprenant les arguments déjà évoqués à l'égard de l'approche de Williamson.

Dans le cadre de l'approche d'Ouchi, la confiance est motivée par l'incapacité de la structure de répondre au problème de l'ambiguïté lié à la mesure des résultats. En effet, « *l'élément clé qui explique le passage d'un mode de contrôle à l'autre est le degré d'ambiguité de la transaction. Plus celle-ci est ambiguë, plus la solution revient à promouvoir un meilleur partage des objectifs entre les parties de façon à éviter des coûts de transaction trop importants* » (Chiapello ; 1996, p 68).

Tableau n°37 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans le clan.

ORGANISATION DU CLAN ET PAR EXTENSION DE L'ORGANISATION FAMILIALE		
Coordination	**Formes d'opportunisme envisagées**	**Relations de confiance**
Ajustement Mutuel **Standardisation des normes**	Les menaces opportunistes sont maîtrisées par la pression exercée par le groupe. En tant que milieu fermé, la forme de clan est un moyen d'illustrer les réflexions de Coleman (1988). La confiance soutient la coordination par ajustement mutuel et, en renforçant le contrôle, paralyse l'opportunisme.	Les relations de confiance intepersonnelles sont très fortes. Tout comportement trahissant la confiance est rapidement identifié dans un milieu fermé. **Cette forme organisationnelle contraint les individus à s'engager dans la confiance en les privant de toutes autres alternatives : ils sont « condamnés » à la confiance.**

4.2.4 Adhocratie opérationnelle

Avec l'élévation du niveau de confiance, les relations sont davantage informelles (Ring & Van de Ven ; 1992, 1994), personnalisées (Breton & Wintrobe ; 1982, 1986, Uzzi ; 1996, 1997). Une relation est donc suggérée entre le niveau de confiance et la nature du dispositif de coordination de telle sorte qu'une organisation dont la dimension informelle est très présente s'appuie davantage sur la confiance.

L'adhocratie est une structure organique qui, le plus souvent, se caractérise par une spécialisation horizontale du travail et évolue dans un environnement complexe et dynamique. Une « structure à la mode », selon l'expression de Mintzberg.

L'adhocratie privilégie le recours à l'ajustement mutuel. Elle ne peut s'appuyer sur aucune forme de standardisation pour coordonner ses activités et se présente comme la configuration « *qui respecte le moins les principes classiques de gestion, et spécialement l'unité de commandement* » (Mintzberg ; 1982, p 377). Cette forme repose en grande partie sur l'autonomie. En effet, les acteurs doivent faire preuve de créativité et d'innovation pour s'adapter à un environnement dynamique.

La confiance, à travers ses usages est-elle susceptible de s'envisager comme une alternative crédible au commandement et à la règle pour renforcer le contrôle de l'action ?

L'adhocratie se compose de spécialistes :
« *L'adhocratie doit recruter des experts – des professionnels dont les connaissances et les aptitudes ont été hautement développées dans les programmes de formation –* ***et leur donner du pouvoir****. Mais, à la différence de ce qui se passe dans la Bureaucratie Professionnelle, l'Adhocratie ne peut pas s'appuyer sur les qualifications standardisées de ces experts pour assurer la coordination des activités, sous peine d'aboutir à la standardisation et non à l'innovation. Elle doit plutôt traiter les aptitudes et connaissances existantes comme de simples bases sur lesquelles en construire de nouvelles* » (Mintzberg ; 1982, p 378).

L'adhocratie « *(...) permet de fusionner les travaux d'experts appartenant à des disciplines diverses dans des groupes de projets constitués en fonction des besoins et travaillant sans à-coups* » (Mintzberg ; 1982, p 376).

Mintzberg distingue deux types d'adhocratie : l'adhocratie opérationnelle et l'adhocratie administrative. L'adhocratie administrative « *entreprend ses projets pour se servir elle-même, et sépare distinctement sa composante administrative de son centre opérationnel* » (p 382) tandis que l'adhocratie opérationnelle « *innove et résout des problèmes directement pour ses clients* » (p 379).

La discussion suivante se concentre sur l'adhocratie opérationnelle en distinguant trois formes :

- L'organisation par projet *a)*
- La « soft bureaucratie *b),*
- L'organisation collégiale *c).*

a) ***Organisation par projets***

Les groupes de projet s'appuient sur un degré d'interdépendance élevé et des relations de confiance pour gérer les interdépendances (Thompson ; 1967, Zand ; 1972) mais également faciliter le travail entre des acteurs qui ne partagent pas toujours les mêmes traits de culture (Jarvenpaa & Leidner ; 1999) et n'ont pas de vécu ou d'expériences partagées (Meyerson & ali ; 1996). L'organisation par projets a pour objet de mobiliser des expertises différentes devant travailler ensemble pour atteindre un objectif commun.

Traditionnellement, les projets apparaissent comme une séquence d'étapes successives confiées à des experts différents : classiquement le projet est fondé sur une interdépendance séquentielle (Thompson ; 1967). L'approche moderne (ingénierie simultanée et ingénierie concourante) semble s'appuyer sur un degré d'interdépendance plus élevé se rapprochant de l'interdépendance réciproque et met en évidence le renforcement du rôle de la confiance dans le cadre de relations transversales.

Ainsi, il semble que l'organisation par projets s'appuie sur des relations de confiance pour assurer son fonctionnement. A la mode depuis la fin des années 1980, le recours de plus en plus marqué à cette forme d'organisation est concomittante à l'analyse du concept de confiance.

Le projet est principalement contraint par le temps, les ressources et les spécifications techniques (Giard ; 1998). Il vise à atteindre un but global et, par conséquent, est conditionné par l'engagement d'une responsabilité de résultat (Garel ; 2003).

Le caractère inédit du projet s'accompagne d'une situation d'incertitude qui se réduit à mesure que le projet avance, le degré de connaissances augmentant (Midler ; 1993). Ainsi, le projet s'accompagne d'une évolution des relations coopératives (Dameron ; 2002) et, par hypothèse, d'une évolution des relations de confiance.

Il semble que la relation de confiance s'appuie, par la caractéristique de spécifications techniques, sur la compétence. Le contexte est donc favorable à la confiance cognitive. En ce sens, les définitions comme celles de Butler & Cantrel (1984) et Mayer & ali (1995)

(honnêteté, bonne volonté et compétence) sont adaptées à l'analyse des relations de confiance dans cette forme organisationnelle. En effet, « *le projet mobilise des experts de différents services selon un périmètre variable au cours du temps* » (Giard ; 1998, p31)

De plus, cette forme organisationnelle souligne l'importance de l'apprentissage collectif pour émettre et partager des règles communautaires (Wageman ; 1995) : « *Ces équipes autonomes de production développent leurs propres règles internes et assurent la régulation entre leurs membres* » (Capul ; 1998, p59). Les relations de confiance dans l'équipe sont conditionnées par le respect des règles émises par les membres de l'équipe : la confiance renforce le contrôle et évite que les actions de coordination ne soient imposées par les niveaux hiérarchiques supérieurs. Ainsi, les échelons supérieurs contrôlent le résultat et laissent l'autonomie pour que les équipes résolvent les problèmes de coopération. La coordination par les résultats peut supporter une logique de confiance conditionnelle : la confiance est renouvelée par l'atteinte des résultats. Le contrôle des résultats, par reporting par exemple, s'appuie sur une logique de confiance temporaire. La confiance n'est jamais définitivement acquise.

Les travaux précurseurs de Zand (1972) nous éclairent sur la relation entre confiance et ajustement mutuel. En observant comment le niveau de confiance agit sur l'efficacité de la résolution des problèmes dans un groupe, Zand (1972) conclut au rôle déterminant de la confiance dans l'efficacité de la résolution des problèmes managériaux. Un modèle de la confiance distinguant les relations entre la confiance, la circulation des informations, l'influence et le contrôle est proposé. L'influence de la confiance sur : la clarification des buts, la fiabilité de l'information échangée, l'étendue de la recherche de solutions et l'engagement des managers dans la mise en œuvre des solutions est observée. Un niveau insuffisant de confiance, responsable d'une mauvaise circulation des informations, introduit un comportement de résistance et limite les relations d'influence entre les personnes. Lorsque les individus rencontrent un comportement de méfiance, alors ils hésitent à échanger les informations, rejettent l'influence et fuient le contrôle. Un niveau insuffisant de confiance diminue l'efficacité dans la résolution collective des problèmes. A l'inverse, les personnes qui font confiance feront circuler des informations précises et fiables et cela rapidement. Ils n'auront pas peur de s'exposer et seront réceptifs à l'influence des autres, ils accepteront de plein gré davantage d'interdépendance avec les autres et les procédures de contrôle en seront simplifiées.

Les groupes dans lesquels la confiance est élevée résolvent leurs problèmes de façon plus efficace, les huit hypothèses testées sont ainsi validées (cf. tableau n°38).

Tableau n°38 : Les hypothèses de l'étude de Zand (1972)

Les groupes résolvant les problèmes avec un haut niveau de confiance :

- H1 : échangeront des idées pertinentes et leurs sentiments plus ouvertement
  Exchange relevant ideas and feeling more openly
- H2 : développeront une meilleure clarification des buts et des problèmes
  Develop greater clarification of goals and problems
- H3 : chercheront avec davantage de considération des solutions alternatives
  Search more extensively for alternative courses of actions
- H4 : auront une plus grande influence sur les solutions
  Have greater influence on solution
- H5 : seront davantage satisfaits de leurs efforts pour résoudre les problèmes
  Be more satisfied with their problem-solving efforts
- H6 : seront davantage motivés pour mettre en place les conclusions
  Have greater motivation to implement conclusions
- H7 : se verront eux-mêmes comme plus proches et davantage comme une équipe
  See themselves as closer and more of a team
- H8 : auront moins envie de quitter leur groupe pour en rejoindre un autre
  Have less desire to leave their group to join another

Un haut niveau de confiance s'accompagne d'une résolution plus efficace des problèmes grâce à une meilleure circulation de l'information, une meilleure utilisation des compétences pour générer des solutions alternatives et un engagement plus fort des individus. Un haut niveau de confiance permet également une influence mutuelle, facilite l'autocontrôle et évite d'abuser de la vulnérabilité des autres. Ainsi, un haut niveau de confiance renforce la contrainte. Cependant, ces résultats sont à nuancer. L'étude de Langfred (2004) révèle que des relations de confiance, dans un groupe de projet, ne sont pas toujours synonymes de performance. Ls relations de confiance sont sources de performance lorsque l'autonomie individuelle est faible. En ce sens, il semble que la confiance soit un facteur de performance lorsque les acteurs sont dans une situation de dépendance mutuelle.

Pour Zand, la confiance est à relier à l'influence. Avec l'élévation du niveau de confiance l'influence mutuelle augmente. En associant confiance et influence, Zand confère à la confiance une fonction de manipulation et suggère que l'élévation du niveau d'opportunisme suit l'élévation du niveau de confiance. Dans le cadre d'une relation asymétrique, relation qui procure à un des membres un pouvoir d'influence supérieur, la relation de confiance, tout en

étant mutuelle, est asymétrique. Celui qui dispose d'un capital confiance a le pouvoir d'être davantage opportuniste.

Wageman (1995) étudie la relation entre interdépendance et efficacité dans le groupe. A travers l'observation de 150 équipes, il est montré que l'interdépendance influence la coopération et l'effort au travail. Trois formes d'interdépendance sont considérées en fonction du niveau : une forme où le niveau d'interdépendance est faible caractérisée par une valorisation du travail individuel, une forme où le niveau d'interdépendance est élevé caractérisée par une valorisation du travail collectivement et une forme hybride où le niveau est modéré caractérisé par une combinaison du travail individuel et du travail collectif.
Deux formes d'interdépendance sont considérées : l'interdépendance liée à la tâche et l'interdépendance liée aux résultats.

L'interdépendance influence le fonctionnement du groupe sur plusieurs points : la coopération entre les membres du groupe, l'effort individuel et les normes du groupe concernant la coopération et l'effort. Concernant la coopération, le niveau d'interdépendance influence le niveau de coopération de la façon suivante : un haut niveau d'interdépendance stimule de nombreuses interactions dans le groupe notamment à travers davantage de communication, le partage d'informations, la solidarité… De plus, un haut niveau d'interdépendance lié à la tâche favorise l'émergence de normes renforçant la coopération. Les résultats de l'étude sont significatifs : les formes d'interdépendance influencent tous les aspects du fonctionnement du groupe : la performance, l'organisation du groupe et les normes. Lorsque le niveau est élevé, les groupes fonctionnent sur des normes stimulant la coopération, une meilleure qualité des règles de travail et une plus grande satisfaction des membres. Les résultats de l'étude sont contre intuitifs. Alors que la revue de la littérature souligne les effets négatifs d'un trop faible (faible niveau d'interaction nuisible pour l'apprentissage et le développement de normes collectives) ou d'un trop fort niveau d'interdépendance (coût de la coordination sont très élevés), les résultats démontrent que la forme hybride est la moins performante. Dans cette forme, les membres de l'équipe ne travaillent pas suffisamment ensemble pour développer des normes de travail collectives. De cette situation il résulte une coordination inefficace et un esprit d'équipe qui n'est qu'une illusion (« rather than using meetings as an opportunity to solve collective problems, they treated them as an escape from their individual responsibilities »). Un niveau d'interdépendance modéré conduit à de mauvais résultats.

Selon nous, les résultats de Wageman soulignent l'existence d'un cercle vertueux : un haut niveau d'interdépendance suscite des échanges qui à leur tour facilitent l'établissement de normes par le groupe et ces normes conduisent à davantage d'échanges. Alors que dans un premier temps la situation d'interdépendance est imposée, par la suite elle est valorisée par le groupe. La transition révèle une volonté d'échanger et souligne l'existence de relations de confiance car chaque membre du groupe s'expose davantage à la volonté du groupe. Dans un premier temps, l'interdépendance est une situation qui favorise la fréquence des échanges mais n'indique pas pour autant la présence de relations de confiance. En effet, les individus ont la possibilité de coopérer tout en étant individualistes (Thuderoz ;1997). Cependant, par la suite, les individus valorisent, par eux-mêmes cette interdépendance et recherchent davantage les échanges. Dans ce cas, comme le confirme l'étude de Driscoll (1978), la confiance est prédicteur de satisfaction et la répétition des échanges n'est pas exclusivement motivée par des considérations économiques mais également par des considérations affectives. D'abord subie, la situation de vulnérabilité est choisie par la suite. Dès lors, il est difficile de relier niveau d'interdépendance et niveau de confiance. Un haut niveau d'interdépendance s'accompagne dans la première phase d'un faible niveau de confiance puis dans la deuxième phase d'un haut niveau de confiance. De plus, ce haut niveau de confiance est susceptible de demeurer même si l'interdépendance diminue. La relation entre niveau de confiance et niveau d'interdépendance pose également un autre problème : l'interprétation de l'autonomie. Faire confiance c'est également déléguer une partie de sa capacité d'action pour diminuer la fréquence des échanges et bénéficier des avantages de l'autonomie. Dans ce cas, la standardisation des résultats est le principal mécanisme de contrôle. Il permet de vérifier que la marge de liberté accordée conduit à des résultats satisfaisants.

Ce contexte est propice à l'apparition de la « swift trust » de Meyerson & ali (1996)[22] ou, plus généralement, de l'analyse des relations de confiance dans un contexte où le commandement direct a disparu au profit de mécanismes de contrainte de l'action plus souples :
« *Elles (les innovations managériales) se présentent comme les symptômes d'un management où la contrainte souple l'emporte sur le commandement direct personnifié* » (Courpasson ; 2000, p 16), notamment la confiance car « *la manifestation de la confiance donnée par les gouvernants ne se refuse pas* » (Courpasson ; 2000, p 17). La confiance est une innovation favorisant la contrainte et participant au renforcement de la coordination, à l'effectivité du

[22] Les réflexions de Meyerson & ali (1996) ont été présentées dans le point 2.6

dispositif de coordination, par la logique d'une domination douce qui semble-t-il succède à la logique de la domination rationnelle légale de Weber.

b) « Soft bureaucraties » ou critique d'une approche idéalisée de l'organisation par projet

Courpasson (2000) présente une approche wébérienne et contemporaine de l'analyse des organisations. L'organisation est considérée simultanément comme une structure de domination et une structure de légitimité. L'analyse conclut à la présence de mécanismes de gouvernance plus centralisés dans les organisations modernes. En conduisant les individus à accepter le système, la légitimité a un rôle essentiel dans la centralisation. La domination est assurée par un renforcement de la légitimité de l'autorité grâce à l'utilisation d'outils et de stratégies qui facilitent un contrôle, en apparence peu coercitif (« soft control »). L'obéissance est d'autant plus forte, d'après l'approche wébérienne, qu'elle est assurée par des mécanismes de gouvernance légitimes. Selon l'auteur, le pouvoir ne freine pas la liberté des individus mais la canalise. Deux cas illustrent la thèse. Le premier cas est relatif à la légitimité des décisions de licenciement collectif et le deuxième à l'acceptation des règles par les individus appartenant à une élite professionnelle.

Les décisions de licenciement sont légitimées par le suivi de normes et de ratios explicites partagés par la classe dirigeante (« business leaders »). Ces normes constituent des signaux pour différentes communautés et contraignent le comportement des dirigeants. Les raisons du comportement sont camouflées par l'évocation d'autres raisons, en particulier les menaces et pressions de l'environnement comme justification de l'action. La violence des décisions et leur légitimité sont la preuve d'un pouvoir managérial plus centralisé.

Les résultats de ce premier cas sont l'occasion de discuter de l'articulation des formes de confiance en considérant les relations verticales. L'acceptation des décisions de la direction est conditionnée par la confiance des individus dans les arguments présentés par la direction. Dans le souci d'être légitime aux yeux de communautés extérieures à l'organisation, les dirigeants peuvent adopter un comportement opportuniste et manipuler la confiance de leur subordonnés. Les dirigeants sont perçus comme dignes de confiance alors que leur comportement prouve qu'ils ne le sont pas. Cette situation est liée à l'incompréhension des réalités organisationnelles par les personnes directement concernées par les décisions. Les

individus légitiment les moyens de leur manipulation. L'incompréhension est probablement d'autant plus forte que le personnel est peu qualifié et récent dans l'organisation.

Les élites, logiquement en situation de pouvoir s'opposer à l'obéissance, acceptent les règles de l'organisation comme leurs propres règles. Le pouvoir des élites provient, en particulier, de la difficulté d'évaluer leur activité. La domination des élites est assurée par la réputation. La réputation devient le moteur du développement professionnel et suppose la complicité hiérarchique. L'autonomie des élites est nécessaire au bon fonctionnement mais, pour la direction, elle est légitime si les individus ont des résultats satisfaisants (« *their autonomy is accepted by the organizational governance in exchange for an implicit contract based on effectivness* »). Le pouvoir des élites professionnelles a deux sources. Premièrement, l'autonomie dont ils disposent est accordée par la direction en contrepartie d'un engagement implicite sur l'efficacité à atteindre et, deuxièmement, les erreurs des élites sont rapidement visibles et le pouvoir dépend de la solidarité qui existent entre les individus. La solidarité permet de cacher les erreurs. Cette solidarité, qualifiée de limitée et fragile par l'auteur, est fonction du niveau de confiance interpersonnelle entre les élites. La solidarité freine la compétition (« *organization does not explicitly put them in competition with each other* »). La stratégie de domination des élites repose sur un mélange subtil de coopération – compétition. La structure de domination est fondée sur une règle clef : la réversibilité. Les élites sont constamment en situation d'instabilité. La réversibilité confère à la solidarité une nature précaire et rationnelle. L'objectivation des règles personnelles conduit les élites dans un système de compétition : les individus sont en compétition pour obtenir les récompenses et se protègent en obéissant aux règles. Dans ce cas, la progression dans la structure est un vecteur puissant de production de confiance. En ce sens, l'analyse se détache de celle de Weber puisqu'elle intègre des relations de confiance interpersonnelle dans un cadre vertical. La compétition n'empêche pas la présence de relations de confiance entre les acteurs, notamment pour surmonter l'instabilité, mais elle freine l'élévation du niveau de confiance.

Nous sommes en présence d'un système subtile de coercition (« *soft coercition* ») caractéristique des « *soft bureaucraties* » qui, selon nous facilite l'analyse du fonctionnement des divisions autonomes et des organisations par groupes de projets car les stratégies managériales en présence dans les « soft bureaucraties » concilient la centralisation des décisions et une décentralisation de l'activité. Dans cette approche, les dirigeants sont subtils et manipulateurs : les acteurs sont pris au piège de leur liberté. Crozier & Friedberg (1977)

soulignent la manipulation de l'acteur sur le système et Courpasson celle du système (de la classe dirigeante) sur l'acteur : *« the difficulty of strategies of domination constrains business leaders to elaborate complex structures of legitimacy to perpetuate their centralized authority »*. La domination vue comme une manipulation d'une classe supérieure (dirigeant) sur une autre (l'ensemble des salariés) révèle que l'opportuniste n'est pas le subordonné mais le supérieur.

« *Elle (la grande organisation) vise la flexibilité pour la souplesse et l'efficacité de la gestion, mais surtout pour éloigner les personnes les unes des autres. Elle a fait le choix de la mobilité, pas de la communauté. Les communautés peuvent être en effet des obstacles à l'efficacité de court terme* » (Courpasson ; 2000, p 21).

L'ignorance est un élément clef de la domination : « *l'ignorance renforce en effet l'insécurité des personnes en laissant toujours planer des doutes sur le moment, redouté par beaucoup, où la menace viendra à exécution(...) pour qu'une menace soit efficace, il faut qu'un nombre restreint de personnes soient capables de décider de la façon et du moment où la menace deviendra un fait* » (Courpasson ; 2000, p 151). La menace est favorable à la solidarité pour se protéger contre la menace, Courpasson parle de solidarité contrainte.

c) ***L'organisation collégiale***

L'analyse des relations de confiance dans les relations collégiales s'appuie sur les travaux de Lazega (1992), Lazega & Lebeaux (1995) & Lazega (2001). Les travaux se fondent empiriquement sur l'analyse de relations informelles au sein d'un cabinet d'avocats d'affaires américain par le recours à la méthode de l'analyse des réseaux.
L'organisation collégiale s'appuie sur la définition proposée par Waters (1989) :
« *une structure collégiale idéal-typique est une organisation où prévaut la recherche d'un consensus entre membres d'une même profession, théoriquement égaux à leur niveau d'expertise mais spécialisés dans des domaines différents* » (Lazega ; 1992, p560).

Selon la théorie de l'action collective, la conformité des individus aux règles de gouvernance est assurée plus efficacement par le contrôle social et des mécanismes informels pour prévenir et résoudre les conflits. Les procédures formelles doivent intervenir en dernier ressort. Pour Lazega (2001), le problème de la conformité est particulièrement ressenti dans les

organisations égalitaires, de « type collégial » où les individus sont égaux et interdépendants puisque dans ce type d'organisation les problèmes de passager clandestin (« *free-rider* ») ne peuvent être résolus par une relation hiérarchique du type commandement direct.

Par référence à cette définition, la division verticale du travail est faible et la division horizontale est forte. Ainsi, les analyses présentées par Lazega sont précieuses pour étudier le fonctionnement d'une organisation dans un contexte où les relations hiérarchiques classiques sont absentes. Cette forme organisationnelle est, quelque peu, l'antithèse de l'idée même d'organisation puisque l'élément commun des formes organisationnelles jusqu'alors présenté était l'autorité. De plus, le fonctionnement de cette organisation est d'autant plus remarquable qu'elle met en évidence la nécessité d'un fonctionnement fondé sur le principe de l'égalité professionnel principe qui, dans de nombreuses expériences d'autogestion française, ont conduit à l'échec.

Par nature, cette forme organisationnelle supposant l'égalité formelle entre les spécialistes, semble, a priori, un cadre propice à l'observation de relations de confiance horizontales. Pourtant, les analyses présentées écartent tout recours à la notion de confiance. En effet, l'analyse repose sur un cadre théorique issu de l'analyse stratégique (Crozier & Friedberg ; 1977) :

« *La méthode s'appuie sur une conception de la structure comme un contexte de l'action, en particulier comme un ensemble de contraintes relationnelles qui pèsent indirectement et informellement sur le comportement des membres, mais aussi comme un ensemble d'opportunités qui s'offrent à certains acteurs, et non à d'autres, en fonction de leur position* » (Lazega ; 1992, p 562).

Les acteurs sont doués d'une culture stratégique qui se traduit par « *une capacité acquise de détection d'acteurs importants, de perception de l'existence de relations entre membres, d'évaluation de la confiance que l'on peut avoir en d'autres membres, de leur centralité et de leur autonomie, ainsi qu'une connaissance des modalités de manipulation d'autrui, directe ou indirecte.* ***On peut en effet penser que les manœuvres de pression latérale mobilisant du capital social sont particulièrement fréquentes en l'absence de hiérarchie*** » Lazega & Lebeaux (1995, p761).

Dès lors, une situation de « flou organisationnel » semble propice à l'apparition de l'influence.

Cet ancrage théorique, qui réduit les motivations de l'acteur à une approche stratégique visant à exploiter au mieux sa marge de liberté, a pour conséquence d'inscrire les travaux de Lazega dans un positionnement différent de celui que nous suivons et de constituer des explications rivales aux explications fondées sur le concept de confiance, mais également sur celui de domination (Courpasson ; 2000, 2001).

Parmi les caractéristiques organisationnelles propres à l'organisation collégiale, on peut noter celle concernant la difficulté de comparer la performance de spécialistes de domaines différents, problème qui, par ailleurs, est un facteur clef pour justifier l'instauration d'une égalité formelle.
Soulignons deux points importants de ce terrain :

- Le système procure une grande visibilité sur la performance des membres (« *low performance cannot be hidden for long* »)
- L'expulsion d'un des membres est très difficile puisqu'un partenaire ne peut être expulsé que si 90% des partenaires votent contre lui.

Lazega (1992) identifie deux mécanismes d'intégration informelle à l'œuvre dans l'organisation collégiale observée :

1. Un mécanisme fondé sur la cohésion des relations entre les acteurs qui « *assure une intégration informelle là où des conflits entre professionnels risquent d'émerger dans l'organisation* » (Lazega ; 1992, p559). La cohésion fait référence à la densité des interactions entre les membres d'un groupe.

2. L'équivalence structurale des acteurs « *assure une intégration informelle en donnant une configuration particulière à l'interdépendance de ces professionnels* » (Lazega ; 1992, p559). « *La notion d'équivalence structurale s'applique à deux acteurs qui ne sont pas nécessairement reliés entre eux mais qui ont les mêmes relations avec le reste des acteurs du système* » (Lazega ; 1992, p562).

L'organisation fonctionne sur le principe de promotion interne. La promotion interne assure la loyauté, il est alors possible de faire un parallèle avec l'approche de Williamson (1985). Ce principe met en évidence la menace, pour les promus potentiels, de ne pas l'être :

« *La compétition entre associés se fait plus tendue à mesure que les affaires faiblissent et que les risques augmentent de se voir refuser le partenariat après sept à neuf ans de travail intensif dans la firme* » (Lazega ; 1992, p569).

Ainsi, il semble de l'intérêt des partenaires[23] de cacher cette réalité aux associés pour éviter tout effet de démotivation. Dans ce cas, la relation entre partenaires et associés conduit les partenaires à atténuer, voire dissimuler, une situation défavorable à l'encontre des associés dans le cas d'une conjoncture économique défavorable aux affaires du cabinet. Ainsi, le fonctionnement du cabinet contraint les partenaires à adopter un comportement opportuniste. Le fonctionnement de ce cabinet ou de cette adhocratie, est susceptible de s'envisager comme une critique à l'égard de Williamson : l'opportuniste n'est pas le subordonné mais le supérieur et son comportement n'est pas uniquement guidé par des motivations personnelles mais orientées par la pression des règles organisationnelles.
Pour exercer de l'influence, les acteurs tissent et usent des relations **:** « *des liens informels et interpersonnels qui traversent les frontières internes créées par la structure formelle* » (Lazega ; 1992, p570).

« Pour exercer du pouvoir, il est souvent nécessaire de mobiliser des ressources sociales, des relations, et de savoir les utiliser » Lazega & Lebeaux (1995, p759).

Trois types de liens sont identifiés comme ayant une forte capacité intégratrice : liens de collaboration, liens de conseil et liens d'amitié.
Le recours à ces liens se distingue en fonction de leur usage :
« *Des liens forts de collaboration traversent les frontières de statut et contrent les effets centrifuges de la stratification. Des liens forts de conseil traversent les distances géographiques et contrent les effets des différences entre bureaux. Des liens forts d'amitié traversent les barrières établies par la division du travail. Ceci montre qu'il n'y a pas, dans la structure informelle, de base unique pour l'intégration de l'organisation. Chaque type de lien contribue de manière spécifique à l'intégration de la firme, en particulier là où des conflits peuvent apparaître entre membres* » (Lazega ; 1992, p 575).

[23] Le partenaire est actionnaire du cabinet mais pas l'associé. Pour devenir partenaire et acquérir une part du capital, l'associé doit être reconnu par la collégialité des partenaires.

Les liens sont susceptibles d'être utilisés pour résoudre certains problèmes, notamment celui des conflits entre partenaires et associés (1992) *a)* mais également pour éviter les problèmes de passager clandestin (2001) *b)*.

a) Les tensions entre partenaires et associés sont conditionnées par les perspectives de promotion de ces derniers. En effet, l'évolution de la situation financière du cabinet conditionne la promotion des associés au statut de partenaire :

« *Les liens forts de travail entre partenaires et associés semblent les seuls à être mis à contribution pour gérer ces tensions de manière crédible, par exemple pour rassurer informellement les associés sur la situation et sur le fait que leurs chances ne sont pas compromises. Les liens forts et réguliers de collaboration semblent avoir plus de chances d'atténuer la méfiance des associés qu'un discours officiel destiné à faire bonne figure autant auprès des clients qu'auprès du personnel* (…) *Ainsi, les différenciations formelles internes affaiblissant l'intégration sont contrées par des forces informelles d'intégration. Les liens forts et informels deviennent des leviers de contrôle indirect que des tierces parties peuvent utiliser pour exercer des pressions sur leurs égaux* ». (Lazega 1992, p 576).

Les liens forts ou selon nous l'usage du capital confiance est un moyen de renforcer le contrôle pour atténuer la tension conflictuelle. Dès lors, dans ce cas, le renforcement des liens, renforce le contrôle (Coleman ; 1988).

b) Pour éviter les problèmes de passager clandestin et « mettre la pression », les acteurs utilisent leurs liens personnels pour contraindre les acteurs déviants.

Cette méthode d'influence s'appuie sur des processus informels peu coûteux (en terme de coût de surveillance) et évite le recours aux sanctions. Ce mode de régulation semble particulièrement adapté à un mécanisme de coordination : l'ajustement mutuel et donc à une configuration organisationnelle en particulier selon Lazega : l'adhocratie. En effet, dans ce type de configuration le niveau d'interdépendance entre les membres est très élevé. L'interdépendance octroie la possibilité d'influencer le comportement du déviant en jouant sur « la dépendance des ressources ». Les ressources sociales sont indispensables pour être efficace (« because interdependent partners need social resources to perform effectively, they are also more exposed to pressures from partners who control these resources »). Les relations sociales favorisent l'ajustement mutuel car elles contraignent les acteurs à accepter les règles.

Le capital social est l'objet de contraintes sociales. Il peut être converti et mobilisé en contraintes sociales latérales. Ainsi, par sa fonction d'influence, le capital social est un mode de contrôle renforçant la stabilité de la structure. Cependant, selon nous, il est également un moyen d'ouvrir la voie à davantage d'opportunisme. Ce point n'est probablement guère évoqué dans l'analyse de Lazega, probablement que les éventuelles actions opportunistes des partenaires (exercées à l'égard des associés) soient profitables à la collégialité des partenaires. Dès lors, un comportement opportuniste est sûrement jugé légitime s'il renforce l'efficacité de la structure. A cette interrogation, la réponse semble être négative car Lazega & Lebeaux observent que : « *Lorsque l'enjeu est le bien commun et le maintien de l'action collective, le savoir-faire à l'œuvre dans les pressions latérales entre pairs semble marqué par le fait que l'on tend à protéger son capital social personnel et à déléguer ou à faire endosser à d'autres* ***le coût social des pressions latérales*** » Lazega & Lebeaux (1995 ; p 774).

Lazega (2001) précise ensuite l'analyse. Certains partenaires ont davantage d'influence : il s'agit des « minders » (les partenaires avec des responsabilités). Ils sont en meilleure position pour agir au nom du bien commun, contrairement aux « finders » qui ne sont pas jugés suffisamment impartiaux du fait de leurs relations avec les clients. Cependant, le contrôle latéral ne limite pas tous les risques. Au contraire, les acteurs ont la possibilité d'utiliser le système pour se protéger contre l'expulsion même s'ils sont susceptibles de perdre l'accès à certaines ressources.

Les acteurs ont donc conscience d'être mal jugés et se préservent d'affaiblir leur capital social et, par conséquent, leur pouvoir. En ce sens, l'analyse de Lazega se heurte pas, selon nous, aux critiques adressées à l'égard des travaux de Williamson (1975, 1985), de Crozier et Friedberg (1977) et de Breton & Wintrobe (1986), ces travaux supposant que le subordonné est présumé davantage opportuniste que le supérieur. A l'inverse, le capital social est un moyen de contraindre discrètement, par personne interposée (Lazega & Lebeaux ; 1995) :
« *On montre que les acteurs mobilisent leur propre capital social de manière différenciée et sélective, qui varie selon le type de capital, le propriétaire des ressources sociales et les relations entre protagonistes. L'exercice des contraintes latérales apparaît ainsi comme le résultat de calculs économiques inextricablement liés à une culture stratégique et à des définitions d'identités et de relations* » Lazega & Lebeaux (1995, p759).

L'analyse repose sur l'usage de ressources sociales pour être efficace. En ce sens, même si le concept n'est pas considéré, elle suggère qu'il est de l'intérêt pour une personne d'accumuler de la confiance pour user de ce capital mais également pour la communauté de recourir à l'usage de ces liens pour assurer son fonctionnement notamment, en évitant les conflits internes et le risque de passager clandestin. Ainsi, les partenaires doivent être en mesure d'inspirer confiance aux associés, notamment en laissant entendre qu'un comportement de dévouement est nécessaire à l'obtention de la promotion convoitée. Il semble que la relation de confiance soit favorable à un sur-investissement dans le travail et cela sans qu'il n'existe aucune garantie que ce dévouement donnera lieu à un retour. Dans sa fonction de protection, la structure est défaillante.

Si nous poursuivons dans cette approche, il apparaît que la tentation opportuniste pour les partenaires est très forte puisqu'ils ont besoin des associés pour réaliser le travail mais qu'ils n'ont aucune garantie de récompenser le travail des associés par une promotion, surtout si la conjoncture économique est mauvaise. A l'inverse, les partenaires ont conscience qu'en cas de conjoncture favorable aux affaires, l'absence de loyauté de leur personnel est susceptible de favoriser l'apparition de sérieux problèmes.

Ce problème est lié aux particularités de ce terrain et, plus largement aux organisations fondées sur une activité de service : problème de la réactivité, le stockage n'étant guère possible. De plus, ce problème est exacerbé par la nature de l'activité : la main-d'œuvre étant très qualifiée, elle est en règle générale plus difficile à recruter. En ce sens, l'analyse conduite par Lazega révèle que ce type de terrain (activité de service et haute qualification du personnel) semble particulièrement intéressant pour observer les phénomènes d'influence, de manipulation et de confiance.

Le partenaire doit être capable de conduire l'associé à lui faire confiance pour ensuite user de la relation de confiance à des fins profitables à lui-même mais également à l'organisation ; celle-ci étant collégiale l'opportunisme individuel profite à l'ensemble de la structure.

La structure organisationnelle observée est donc une structure qui, en fonction de ses caractéristiques, encourage les dirigeants à être opportunistes, ce comportement d'opportunisme étant susceptible d'être masqué par une économie florissante.

Cependant, l'analyse de Lazega laisse en suspens plusieurs questions : comment les partenaires procèdent-ils pour bâtir des liens forts avec les associés ? Comment font-ils pour

cacher aux associés ces phénomènes de manipulation, surtout sur une période si longue (il faut parfois 7 à 9 ans pour devenir partenaire) ?
Les avantages procurés par la conversion du capital social pose la question de sa préservation : **comment faire pour que l'usage évite l'usure** ?

A cette question, Lazega & Lebeaux (1995) identifient des comportements visant à préserver leur capital en restant davantage dans certains réseaux et en usant du capital d'une tierce personne :

> 1. « *Type de relation par type de relation, ces stratégies montrent que les acteurs cherchent à rester « en famille » plus fréquemment dans les réseaux d'amitié et de collaboration que dans celui du conseil. Cette sélectivité peut s'expliquer par la volonté de protéger ce capital, relation par relation, au sens de ne pas l'investir de manière aléatoire, en limitant les effets potentiellement négatifs de l'exercice du pouvoir* » Lazega & Lebeaux (1995 ; p 767).
> 2. « … *la tendance des acteurs à dépenser davantage le capital social des leviers que leur propre (capital social). Il s'agit d'une stratégie délibérée des acteurs qui « s'arrangent » pour que les leviers utilisent beaucoup de liens personnalisés* » Lazega & Lebeaux (1995 ; p 771).

L'usage du capital social est exercé à des fins de contrôle mais également à des fins opportunistes. De plus, l'action opportuniste d'un partenaire profite à l'ensemble de la structure : plus l'associé s'investit dans son travail, plus les bénéfices à se partager augmentent.
Ainsi le capital social, et par conséquent les relations de confiance exercent une contrainte et invitent les partenaires à être des opportunistes discrets. Cependant, par ces usages le bénéficiaire du capital confiance n'est pas digne de confiance. Il n'est pas nécessaire d'être digne de confiance pour profiter des usages de la confiance.

Comment s'opère le passage de manipulé à manipulateur ?

Autrement dit, le manipulé (associé) ne perçoit pas l'influence (condition d'ignorance) mais devient un manipulateur (partenaire) disposant d'une culture stratégique nécessaire pour exercer la manipulation, la manipulation étant une règle de fonctionnement nécessaire à la stabilité de la structure. Le talent du partenaire consistant à être capable d'inspirer confiance.

Cependant, la réduction de toute action à un calcul stratégique nous semble difficilement compatible avec l'apparition de réseaux d'amitié. Par exemple, Granovetter à propos des liens forts, que nous pouvons assimiler à des liens d'amitié, souligne que ces liens s'accompagnent de revendications ou prébendes. Si les liens d'amitié sont susceptibles d'être convertis pour exercer une contrainte, l'avantage de cette conversion compense-t-elle les inconvénients liés aux revendications des amis, surtout si les amis calculent et attendent un retour ? En ce sens, construire un réseau d'amitié peut s'entendre comme l'expression d'un mauvais calcul. De plus par définition, l'amitié entre deux personnes ne peut être réduite à la logique d'un calcul réciproque. En effet, au sens le plus courant, selon Maisonneuve & Lamy (1993, p 20) : « *un ami est une personne liée à une autre par une intimité et une bienveillance mutuelle qui ne fondent ni sur la parenté, ni sur l'attrait sexuel, ni sur les convenances sociales* ».
La relation d'amitié repose sur des éléments affectifs qui suggèrent la volonté de maintenir la relation (lorsqu'il existe un haut niveau de confiance) même si les concessions sont défavorables aux membres de la relation d'amitié. L'apparition des liens d'amitié semble une critique à l'explication fondée sur la considération d'une culture uniquement stratégique.

Les risques d'opportunisme ne sont abordés que sous un aspect individuel alors que la théorie de l'action collective, théorie à laquelle se réfère l'auteur, évoque les problèmes de l'opportunisme collectif notamment lorsque les relations sont entre pairs (Breton & Wintrobe ; 1986). Dès lors, qu'en est-il de l'influence du contrôle latéral si plusieurs passagers clandestins appartiennent au même réseau ? Se protègent-ils mutuellement ?

La séniorité a un rôle important sur le processus d'influence en validant l'hypothèse suivante : « the more partners are equal or superior to the infractors in terms of seniority, the more likely they are to be chosen to acts as sanctioners ».
Le niveau de séniorité instaure une relation hiérarchique fondée sur la reconnaissance d'une meilleure maîtrise du métier qui procure davantage de légitimité à une séniorité plus élevée.

Mintzberg (1982) résume ainsi l'un des problèmes associés à la forme adhocratique :
« *Les conflits et l'agressivité sont des éléments nécessaires dans l'Adhocratie : le travail d'encadrement consiste à les canaliser en vue de fins productives* » (p 400) et l'analyse de Lazega démontre que la qualité des relations est un élément clef de la modération du conflit et

permet de répondre à un autre problème de l'adhocratie : « *une autre source d'inefficience dans l'Adhocratie vient de l'irrégularité du flux de travail* » (p401).

Ainsi, il nous semble que l'aptitude des responsables d'une structure adhocratique à parvenir à inspirer confiance est un moyen de renforcer l'intégration informelle et d'assurer la pérennité du fonctionnement de cette structure.

Tableau n°39 : Formes organisationnelles et relations de confiance

FORMES ORGANISATIONNELLES	ROLE(S) DE LA CONFIANCE
Organisation taylorienne	La relation de confiance entre ouvrier et contremaître atténue les conflits internes
Organisation bureaucratique	La relation de confiance interpersonnelle est révélatrice d'un dysfonctionnement dans le système bureaucratique
Organisation aokienne	Un niveau minimum de confiance est automatiquement accordé aux individus qui respectent les normes du poste qu'il occupe (ex : à un âge donné correspond un poste donné). En ce sens, la confiance peut être considérée comme dépersonnalisée puisque la confiance apparaît sur la base de l'adéquation traits (objectifs) de la personnalité et caractéristiques du poste. Les principes de fonctionnement, notamment la mobilité et la promotion, évitent le développement des relations de confiance.
Organisation clanique	La confiance est dense (liens forts) et étendue (tous les acteurs bénéficient et accordent leur confiance). Cependant, la confiance n'est pas l'expression d'une décision libre : elle est contrainte et se confond avec le contrôle.
Adhocratie opérationnelle	Dans ces formes organisationnelles, la confiance est également contrainte. Cette situation bénéficie au management. Les responsables managériaux acquièrent de la confiance, sans être obligés de prouver qu'ils sont dignes de confiance. La confiance est l'objet d'une instrumentalisation par le management, qui peut l'utiliser à des fins opportunistes. Ainsi, la confiance est un moyen de renforcer le pouvoir managérial.

Pour chaque forme organisationnelle discutée, il nous a été possible d'identifier des relations de confiance et de constater que la représentation des relations de confiance varie selon les formes. Ainsi, il nous a été permis de démontrer que la confiance s'avère un outil d'analyse pertinent pour analyser les principes de fonctionnement interne qui assurent la cohérence de chaque forme organisationnelle.
Dans une perspective similaire à Chandler (1962), nous supposons que l'évolution des formes organisationnelles s'accompagne d'une évolution de la nature des relations de confiance.

4.3 Evolution des formes organisationnelles et évolution des relations de confiance. La confiance entre localisation et diffusion

Analysant la confiance dans l'organisation sous trois dimensions : la forme organisationnelle, la philosophie managériale et les coûts de contrôle, Creed & Miles (1995) nous suggèrent plusieurs pistes de réflexions (*Cf. tableau n°40 page suivante*).

Traditionnellement, certaines parties de l'organisation sont plus concernées par la confiance que d'autres, en particulier le sommet stratégique et la ligne hiérarchique (4.3.1). Les évolutions, en particulier organisationnelles, s'appuient sur la présence d'un minimum de confiance dans l'ensemble des composants de la structure (4.3.2). L'inégalité en terme de distribution de confiance dans l'organisation entre la ligne hiérarchique et le centre opérationnel s'estompe et, selon nous, tend à disparaître.

Tableau n°40 : Formes organisationnelles, mécanismes de management et confiance

	Formes Organisationnelles	Mécanismes de Management	Confiance
1800	Forme Entrepreunariale	Contrôle personnel Supervision directe	**Cette forme ne nécessite pas la confiance.** Cependant, la confiance a une influence sur le moral des salariés.
1890 - 1920	Forme fonctionnelle	Planification centralisée Département dirigé par des spécialistes du personnel	**Un niveau de confiance insuffisant réduit l'efficacité** La confiance est nécessaire pour assurer : - la délégation, - bénéficier de l'expertise des subordonnées, - éviter les retards liés aux décisions centralisées.
1920 - 1960	Forme divisionnelle	Les décisions sont opérationnalisées au niveau décisionnel Recherche des buts de l'organisation	**Un niveau de confiance insuffisant réduit l'efficacité et engendre de nombreux coûts.** La confiance est nécessaire pour permettre : - autonomie et adaptation, - davantage de délégation, - répondre rapidement à des problèmes spécifiques.
1960 - 1990	Forme matricielle	Equipes temporaires et allocation latérale des ressources comme dans les marchés internes.	**Un niveau insuffisant conduit la forme à l'échec.** La confiance est nécessaire pour des échanges fréquents et rapides dans des situations organisationnelles complexes du fait de l'allocation latérale des ressources. Mêmes influences que celles repérées dans la forme divisionnelle mais étendues à de nouveaux niveaux hiérarchiques.
1990 - 2010	Forme réseau	Systèmes d'échange temporaires fondés sur le partage des informations pour faciliter la confiance et la coordination.	**Un niveau insuffisant de confiance conduit l'entreprise à l'échec.** La confiance diminue les coûts de transactions. Les relations de long terme sont favorables à l'adaptation. La confiance facilite l'adaptation et une réponse rapide.

Adapté par l'auteur de Creed & Miles (1995) p 21.
"Trust in Organizations. A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls" in : "Trust in Organizations".Kramer R. & Tyler T. (eds).

4.3.1 Des relations localisées

Au plus haut niveau de l'organisation, la confiance est nécessaire entre les membres du sommet stratégique, les décisions prises ayant des conséquences majeures sur la vie de l'organisation, la solidarité entre les membres de la direction étant essentielle pour réduire les risques d'exposition de chacun des membres à des situations difficiles. Comme l'ont montré Lawrence et Lorsch (1967), la qualité du réseau de collaboration entre les responsables de fonction, notamment à travers un climat de franchise, est central pour analyser la performance de l'organisation.
Cette analyse suggère que la qualité des relations interpersonnelles entre les membres du sommet stratégique est un facteur explicatif de la performance de l'organisation et probablement de sa longévité.

Les décisions du sommet stratégique sont diffusées par la ligne hiérarchique. En déléguant à la ligne hiérarchique l'opérationnalisation des décisions, la ligne hiérarchique bénéficie de la confiance du sommet. Le sommet est vulnérable car il n'est pas en mesure de traduire jusqu'à son terme les décisions et, souligne Bouffartigue (2001) : *« [...] une relation minimale de confiance ou d'implication dans les finalités de l'organisation employeuse reste indispensable pour l'exercice de toute fonction basée sur une expertise au sens d'une délégation d'autorité ».* La vulnérabilité est d'autant plus forte que la délégation est élevée. En ce sens, le niveau de vulnérabilité de l'organisation vis-à-vis de l'acteur est à relier à sa position dans la structure. Ce raisonnement justifie, selon nous, que la progression d'une personne dans l'organisation est fonction de sa fiabilité et non seulement de son efficacité comme le démontre l'analyse de Granovetter (1988). La fiabilité assure que l'autonomie supplémentaire accordée ne conduira pas à un comportement opportuniste vis-à-vis des supérieurs. Salaman (1979, p284) expose très clairement la logique de ce raisonnement : « *si certains rôles organisationnels cruciaux sont essentiellement complexes, comportant des éléments d'autonomie et exigeant de l'habileté et du jugement, alors l'implication et la fiabilité de ceux qui les remplissent deviennent des facteurs très importants* » (Salaman ; 1979, p284).

La forme fonctionnelle, produit des relations de confiance localisées entre les mains des spécialistes. La forme divisionnelle, produit des relations de confiance localisées entre les mains des responsables de division. L'apparition de la forme matricielle, produit des relations

de confiance diffusées à l'ensemble des membres de l'organisation. Alors que la confiance est de plus en plus considérée comme une réponse aux problèmes organisationnels de la firme contemporaine, de nombreux travaux soulignent, parallèlement, la remise en cause des relations de confiance traditionnellement présentes dans l'organisation. En apparence contradictoires, ces explications sont complémentaires en réalité. Elles concluent au même résultat : une nouvelle répartition de la confiance dans l'organisation.

4.3.2 Des relations de confiance diffuses

Traditionnellement, au bas de la structure organisationnelle :
« *la marge de manœuvre est étroite, car la spécialisation est souvent la règle (...). Généralement, au fur et à mesure que l'on monte dans la hiérarchie, la liberté augmente* » (Labourdette ; 1992, p 212).

Désormais, cette situation est de plus en plus remise en cause. Selon nous, la ligne hiérarchique perd des avantages traditionnellement associés à sa situation. En particulier sa stabilité dans la structure, notamment, par une valorisation déclinante de sa loyauté envers l'entreprise :
« *(...) seule une minorité des cadres hiérarchiques paraît devoir bénéficier encore de certaines formes traditionnelles du contrat de confiance, au travers des quelles l'allégeance à l'organisation employeuse s'échange contre promesse de carrière et de sécurité* » (Bouffartigue ; 2001, p82).

De plus, les membres de ligne hiérarchique sont de plus en plus soumis à un contrôle fondé sur la standardisation des résultats, favorable à la compétition.
Ces phénomènes ne sont pas nouveaux mais ils sont exacerbés. Une explication de cette exacerbation est susceptible de s'expliquer par une réduction de l'écart de qualification entre la ligne hiérarchique et le centre opérationnel comme le souligne Fox (1974, cité de Clegg ; 1985) :
« *La déqualification ne constitue qu'une partie d'un procès plus global de changement social. Parce que certains rôles de travail sont déqualifiés, d'autres sont simultanément 'hyperqualifiés'. C'est le cas des tâches administratives et discrétionnaires. La baisse de confiance dans une sphère peut bien entraîner une augmentation de confiance dans une autre* » (Fox ; 1974).

Suivant ce raisonnement, la baisse de confiance au niveau de la ligne hiérarchique engendre une hausse pour le composant centre opérationnel. Même si le centre opérationnel demeure la zone de l'organisation où la standardisation est la plus élevée, la hausse du niveau des qualifications a facilité le transfert de certaines prérogatives de la ligne hiérarchique au centre opérationnel pour accorder davantage de flexibilité à la structure. En conséquence, le sommet stratégique est moins dépendant de la ligne hiérarchique et plus du centre opérationnel. L'analyse de Mishra & Spreitzer (1998), à travers les conséquences d'une politique de restructuration, met en évidence qu'une réduction de la ligne hiérarchique procure aux salariés davantage de libertés dans l'organisation du travail. Faisant davantage confiance au centre opérationnel, le sommet a la possibilité d'augmenter la pression sur la ligne hiérarchique. Les membres de la ligne hiérarchique sont même dans une situation parfois plus difficile que ceux du centre opérationnel, l'analyse de Bouffartigue (2001) indiquant que de plus en plus de salariés refusent d'accéder au statut de cadre.
Pour Bouffartigue (2001), les cadres constituent la fin d'une figure sociale notamment par le fait que « *leur fonction productive s'est affirmée aux dépens de leur fonction de contrôle social* » (p19) et « *leur activité professionnelle fait l'objet de prescriptions de plus en plus en dense* » (p45). Leurs prérogatives s'estompent et leur statut n'est plus celui d'une classe sociale privilégiée car « *ils sont plus étroitement inscrits dans le rapport de subordination* » (p19).

Si le sommet stratégique est moins dépendant de la ligne hiérarchique, celle-ci est plus dépendante du centre opérationnel. Cette relation de dépendance, relativement récente dans l'organisation à la lecture des travaux managériaux concernant la confiance, réduit l'influence du mécanisme de supervision directe. La ligne hiérarchique est désormais en situation de recourir à des relations interpersonnelles moins autoritaires pour diriger le centre opérationnel.

La production de relations de confiance avec les membres du centre opérationnel est une solution. Pour Tyler & Degoey (1996) les relations de confiance dans le cadre de relations hiérarchiques ont un rôle essentiel dans l'acceptation des décisions conduisant à un surinvestissement dans le travail et sont essentielles pour la compréhension de l'exercice de l'autorité. La manière dont est exercée l'autorité est l'objet d'un jugement par les subordonnés. Les critères de jugement, notamment les attributs de la confiance, sont fonction de la nature des relations interpersonnelles établies avec les détenteurs de l'autorité. Les

supérieurs sont jugés dignes de confiance parce qu'ils considèrent leurs subordonnés avec respect et non parce qu'ils prennent des décisions favorables ou partagent le contrôle. La forme prise par l'exercice de l'autorité prime sur le fond des décisions prises. Soulignons, que ces résultats confirment ceux de Driscoll (1978). Celui-ci, met en évidence le rôle clef de la confiance comme facteur de motivation dans la prise de décision en validant l'hypothèse selon laquelle les personnes qui disposent de davantage de confiance dans l'acte de décider éprouvent une satisfaction plus grande : la confiance est davantage source de satisfaction que le degré de participation à la prise de décision.

L'importance accordée à l'exercice de l'autorité conforte, selon nous, l'idée que l'exercice traditionnel de l'autorité est jugé de moins en moins efficace.

La logique de diffusion de la confiance ne conduit pas la direction à accorder davantage de confiance mais à transférer une partie de la confiance, traditionnellement accordée à la ligne hiérarchique, au centre opérationnel. Ce transfert de confiance contraint-il la ligne hiérarchique à acquérir la confiance du centre opérationnel, par exemple pour lui permettre d'atteindre plus facilement ses résultats ? Si la réponse est positive alors la capacité du management à acquérir la confiance des membres du centre opérationnel devient un critère de réussite.

IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES

Selon Mc Allister (1995), la confiance s'accompagne difficilement de l'intervention hiérarchique : les managers, qui s'engagent dans un excès de surveillance et présentent un comportement défensif, perdent du temps et ne peuvent se consacrer à leurs véritables objectifs. Ainsi, acquérir la confiance de ses subordonnés est un enjeu majeur pour le management. Cet enjeu est majeur car la confiance peut-être coercitive (Grey & Garsten ; 2001) et apparaît comme un moyen efficace, pour le management, de contraindre les subordonnés à l'obéissance. En effet, si la confiance apparaît plus facilement lorsque l'un des membres dispose d'un pouvoir d'influence (Deutsch ; 1958, Zand ; 1972) et l'influence d'un individu est plus élevée lorsqu'elle n'est pas ressentie (Moscovici ;1979), alors la confiance est supposée davantage contraindre l'action lorsque la référence à l'autorité formelle est faible.

Nous posons la conjecture suivante :

Eviter de recourir à l'autorité formelle est un moyen pour la hiérarchie d'acquérir plus facilement la confiance des subordonnés. De plus, la confiance est un moyen, pour le détenteur d'un pouvoir d'influence, de contraindre plus facilement les personnes qui lui font confiance à l'obéissance.

Cependant, si la confiance est un mécanisme renforçant le pouvoir du management sur les subordonnés, paradoxalement, la situation des managers dans l'organisation est davantage précaire que par le passé. La loyauté des managers à l'égard de leur organisation apparaît comme une valeur de moins en moins valorisée par l'organisation (Bouffartigue ; 2001). Il nous semble que la généralisation de l'évaluation des performances des managers aux résultats les place dans cette situation plus précaire. Ainsi, le manager est davantage contraint d'échapper à cette situation précaire en atteignant ses résultants pour prouver à la direction qu'il est digne de confiance. La confiance apparaît comme un mode de contrôle social particulièrement coercitif. De plus, dans ce contexte, l'aptitude du manager à acquérir la confiance de ses subordonnés lui permet d'atteindre plus facilement ses objectifs en tirant profit de la confiance qui lui est accordée. Par exemple, il peut utiliser la confiance afin de davantage contraindre l'action des subordonnés ou de s'investir dans des actions opportunistes. Dans le cas particulier d'une relation interpersonnelle verticale, la confiance apparaît comme un mécanisme ouvrant la voie à la manipulation. Ainsi, la confiance n'est pas uniquement un mode de contrôle social, elle est également un mode de contrôle psychologique.

Nous posons la conjecture suivante :

Placé dans une situation de vulnérabilité, le manager est davantage « motivé » à tirer profit de la confiance accordée par ses subordonnés pour atteindre ses objectifs. La confiance est un moyen pour le manager de faire face à la vulnérabilité, notamment en lui permettant d'exercer un contrôle psychologique.

En conclusion, nous considérons que la confiance est un mode de contrôle social mais également un mode de contrôle psychologique. De plus, elle semble être un mode de contrôle efficace. En effet, elle est un moyen pour le manager d'atteindre plus facilement ses résultats en tirant profit de plusieurs de ses usages, par exemple : sa capacité à contraindre l'action et son ouverture à l'opportunisme.

SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les relations de confiance apparaissent dans un contexte où des individus appartiennent à une même structure dans laquelle s'exerce simultanément des rapports d'égalité (individus appartenant à une même catégorie), des rapports d'autorité (individus appartenant des catégories différentes) et des rapports de dépendance qui conditionnent la présence simultanée de relations de confiance multiples et variées.

Nous posons la conjecture suivante :

Selon le contexte général dans lequel se déroulent les échanges, il est possible d'observer, pour une même personne, plusieurs relations de confiance. De plus, ces relations ne se fondent pas sur les mêmes attributs et n'ont pas les mêmes conséquences.

L'investissement dans des relations de confiance se fonde, en partie, sur l'anticipation de l'exploitation de ces relations de confiance, notamment à des fins de contrôle. En effet, la confiance est un moyen d'influencer le comportement. Elle peut aussi être considérée comme un mode de contrôle social, par nature informel.

Nous posons la conjecture suivante :

La confiance permet un nouvel agencement du dispositif de contrôle en facilitant la substitution de modes de contrôle formels par des modes de contrôle informels. A priori, la substitution est d'autant plus évidente lorsque les relations informelles sont facilitées par la présence de mécanismes de coordination comme, par exemple, le contrôle sur les outputs (Ouchi ; 1977) ou la standardisation des résultats (Mintzberg ; 1982), des mécanismes qui reposent sur l'autonomie des acteurs.

A l'appui des travaux de Coleman (1988) nous avons également vu que la confiance a également la force de contraindre. La confiance sous-entend l'idée de contrainte et d'engagement. Dès lors, accorder sa confiance c'est prendre le risque de se faire abuser mais c'est également contraindre la personne en qui nous accordons notre confiance de tenir sa parole et d'accomplir ses obligations.

Nous posons la conjecture suivante :

Si le coût de la non confiance est élevé, alors la confiance est contrainte et il est plus difficile pour l'acteur d'être opportuniste.

Une grille de lecture des relations de confiance a été construite afin d'articuler plusieurs grandes relations de confiance. Le découpage tient compte à la fois du caractère hiérarchique de la relation (confiance verticale Vs. confiance horizontale), de sa nature (confiance cognitive VS confiance affective) et de son sens (descendant Vs. ascendant). De plus, selon les indicateurs associés à chaque niveau de confiance, nous avons distingué trois grandes relations de confiance : une relation de confiance faible, une relation de confiance modérée et une relation de confiance élevée. Cependant, nous supposons qu'il n'est pas nécessaire que tous les indicateurs associés à une relation de confiance soient présents pour observer cette relation. Par exemple, la référence au thème de l'amitié suffit pour qu'une relation de confiance soit qualifiée d'élevée.

Nous posons la conjecture suivante :

L'observation d'une même relation de confiance dans deux organisations différentes est susceptible de se fonder sur une combinaison différente d'indicateurs.

Si la confiance apparaît plus facilement lorsque l'un des membres de la relation dispose d'un pouvoir d'influence (Deutsch ; 1958, Zand ; 1972) et l'influence d'un individu est plus élevée lorsqu'elle n'est pas ressentie (Moscovici ;1979), alors la confiance est supposée davantage contraindre l'action lorsque la référence à l'autorité formelle est faible.

Nous posons la conjecture suivante :

Eviter de recourir à l'autorité formelle est un moyen pour la hiérarchie d'acquérir plus facilement la confiance des subordonnés. De plus, la confiance est un moyen, pour le détenteur d'un pouvoir d'influence, de contraindre plus facilement les personnes qui lui font confiance à l'obéissance.

Dans le cas particulier d'une relation interpersonnelle verticale, la confiance apparaît comme un mécanisme ouvrant la voie à la manipulation. Ainsi, la confiance n'est pas uniquement un mode de contrôle social, elle est également un mode de contrôle psychologique.

Nous posons la conjecture suivante :

Placé dans une situation de vulnérabilité, le manager est davantage « motivé » à tirer profit de la confiance accordée par ses subordonnés pour atteindre ses objectifs. La confiance est un moyen pour le manager de faire face à la vulnérabilité, notamment en lui permettant d'exercer un contrôle psychologique.

Partie 2 :

L'EPREUVE DES FAITS

L' « épreuve des faits » s'articule autours de cinq chapitres.

A la suite de la présentation de la démarche méthodologique (chapitre 1), nous nous consacrons à l'analyse individuelle de chaque cas (chapitres 2, 3 et 4). Pour chaque cas, la restitution des données respecte les trois points suivants : présentation du contexte, observation des relations de confiance à l'œuvre dans le cabinet[24] et discussion des résultats.

L'analyse comparée (chapitre 5) nous permet de dégager les principaux résultats suivants :

- Un haut niveau de confiance entre les membres de la direction renforce leur contrôle sur la structure,
- Lorsque le dispositif de coordination est favorable à l'apparition de la confiance verticale, la contrainte de l'action se renforce,
- La confiance est un mode de contrôle social et psychologique favorisant l'obtention de gains de coordination.

[24] Pour repérer les relations de confiance à l'œuvre dans chaque cabinet, nous utilisons la grille de lecture présentée dans le tableau n°27 du chapitre premier (p 148) : « Grille de lecture finalisée des relations de confiance». Rappelons que les niveaux de confiance sont distingués en référence au classement des facteurs de la confiance présentée dans le tableau n°23 du chapitre premier (p 141) : « Regroupement des indicateurs selon les niveaux de confiance.

Chapitre 1 :

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La démarche suivie s'est construite progressivement sur le mode d'un basculement régulier entre la revue de la littérature et l'analyse de contenu. Ce processus d'allers et retours exprime la nécessité d'intégrer les découvertes du terrain aux réflexions conduites dans la première partie et d'enrichir l'analyse en nous facilitant l'accès aux données essentielles, accès souvent obstrué par le volume conséquent du matériau recueilli.

Si le suivi d'une démarche d'allers et retours entre la théorie et l'empirique est indissociable d'une démarche méthodologique de nature qualitative, elle est également le garant d'une plus grande proximité entre la réflexion et les faits. Ainsi, la démarche présentée dans ce chapitre n'est, finalement, qu'à considérer comme une lourde infrastructure, une passerelle dont l'ambition est de relier au mieux le monde théorique et le monde empirique.

Préalablement à la présentation des grandes étapes de la démarche méthodologique, nous présentons le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit notre démarche (1.1). Ce positionnement nous aide à proposer un design apte à répondre aux problèmes suivant : le mode d'accès aux données (1.2), la méthode de traitement et de restitution des données (1.3), le choix du terrain (1.4).

1. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Préalablement à la présentation des grandes étapes de la démarche méthodologique, nous présentons le positionnement épistémologique dans lequel s'inscrit notre démarche (1.1). Ce positionnement nous aide à proposer un design apte à répondre aux problèmes suivant : le mode d'accès aux données (1.2), la méthode de traitement et de restitution des données (1.3), le choix du terrain (1.4).

1.1 Positionnement épistémologique

Il semble que la première difficulté à surmonter pour s'engager sur la voie d'un travail scientifique consiste à résoudre un problème d'optique car, comme le résume clairement Merleau-Ponty : « Il est vrai à la fois que le monde est ce que nous voyons et que, pourtant, il nous faut apprendre à le voir » (Merleau-Ponty ; 1964, p18).
Si ce problème d'optique est indissociable à la mise en œuvre d'une démarche scientifique rigoureuse, sa résolution confère à la recherche une caractéristique âprement discutée celle de reposer sur « une certaine vision du monde ». Ainsi, malgré leur grande diversité, les travaux en gestion expriment « un petit nombre de choix fondamentaux » qui « déterminent les proximités et les distances qui s'établissent entre les chercheurs » (Koenig ; 1993, p4).

Parmi les différents paradigmes possibles celui de l'interprétativisme est choisi (1.1). Ce paradigme est particulièrement robuste pour soutenir une méthodologie qualitative et préciser, pour mieux y répondre, les conjectures présentées dans le chapitre premier (1.2).

1.1.1 Le paradigme de l'interprétativisme

Le paradigme est un cadre de référence fixant les règles et les limites dans lequel se déroule la recherche. Habituellement, trois grands paradigmes épistémologiques sont distingués : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme. Parmi ces nombreux paradigmes : lequel choisir ? Plus précisément, lequel nous semble le mieux adapté pour répondre à notre question de recherche et à notre vision du monde ? Cependant, si nous suivons Kuhn, le choix d'un paradigme n'est pas uniquement l'expression d'une décision rationnelle, elle est une action fondée sur l'espérance de réussite : « *le succès d'un paradigme est en grande partie au*

départ une promesse de succès, révélée par des exemples choisis et encore incomplets » (Kuhn ; 1983, p46).

Une rapide présentation des trois paradigmes nous aide à prendre une décision.

Le positivisme considère que la réalité a une ontologie : l'objet et le sujet sont par nature indépendants (Girod-Séville, Perret ; 1999).

Notons qu'en Sciences de Gestion Miles & Huberman (1991), proposent des aménagements du paradigme positiviste. Ces aménagements facilitent l'usage d'instruments jusqu'alors incompatibles avec les critères de scientificité du positivisme. Ces aménagements conduisent à l'émergence du « post-positivisme ». Cependant, le post-positivisme, en tant que réponse à quelques problèmes du positivisme (principalement l'usage d'instruments de recueil de données autre que le questionnaire et la focalisation sur l'influence du contexte dans lequel se déroule la recherche) n'est en rien une remise en cause du positivisme. Ainsi, choisir le positivisme ou le post-positivisme convient à adhérer à l'hypothèse de l'ontologie et à refuser de considérer l'interaction objet-sujet comme une source de connaissance. Sur ce point, le positivisme s'oppose à la démarche de l'interprétativisme et du constructivisme.

L'interprétativisme s'oppose au positivisme et partage avec le constructivisme quelques hypothèses sur la nature de la réalité. Par exemple, l'hypothèse phénoménologique : il est impossible d'atteindre la réalité directement et il existe une dépendance entre la réalité et le sujet. Ainsi, interprétativistes et constructivistes considèrent que « le monde social est fait d'interprétations. Ces interprétations se construisent grâce aux interactions entre acteurs, dans des contextes toujours particuliers » (Girod-Séville, Perret ; 1999, p19).

Dans le cadre de l'interprétativisme, la voie de la connaissance scientifique est celle de la compréhension alors que la construction est privilégiée dans le paradigme constructiviste. Ainsi, dans ces deux paradigmes il est admis que la connaissance produite est subjective et contextuelle mais, le plus souvent l'interprétativisme recherche la compréhension tandis que le constructivisme s'inscrit dans une démarche davantage pragmatiste et l'accès à un savoir actionnable.

Le paradigme interprétativiste retient notre préférence. Plus précisément, ce choix se justifie par l'importance qu'il accorde « à la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Girod-Séville, Perret ; 1999, p23). En effet, il semble une voie d'accès privilégiée pour comprendre comment les acteurs s'engagent dans des relations de confiance. L'interprétativisme est une quête de sens et, contrairement au constructivisme, ne recherche pas à construire la réalité sociale avec les acteurs (Girod-Séville, Perret ; 1999).

L'adhésion à un paradigme procure le confort de soustraire le chercheur à la justification sans fin de la démarche suivie : « *Quand le chercheur individuel peut considérer un paradigme comme acquis, il n'a plus besoin, dans ses travaux majeurs, de tout édifier en partant des premiers principes et en justifiant l'usage de chaque nouveau concept introduit* » (Kuhn ; 1983, p41).

Cependant, il nous semble intéressant de revenir sur un problème de l'interprétativisme : la dépendance entre l'objet et l'observateur ou la maîtrise de la subjectivité.

Si la subjectivité est indissociable de l'interprétativisme, la question de sa maîtrise est fondamentale.
Par exemple, il s'agit d'avoir conscience que le chercheur peut-être l'objet d'une instrumentalisation par le terrain : « *les acteurs d'organisations donnant l'accès à des données secondaires internes, rapport ou document, peuvent en fait intervenir sur le processus de construction de la base de données, tant par ce qu'ils auront mis en exergue que parce qu'ils auront omis ou dissimulé* » (Baumard & Ibert, p86 ; 1999).

Mais également d'avoir à l'esprit que la présence, si minime soit-elle, a également une influence sur le recueil des données car les personnes nous attribuent des intentions qui ne sont pas les nôtres (Girin ; 1989). Ils peuvent par exemple nous considérer comme des espions ou des messagers de la direction.

Cette illustration de l'un des problèmes du paradigme interprétativiste témoigne de la nécessité d'adopter une attitude de prudence à chaque occasion du recueil des données.

1.1.2 Une méthodologie essentiellement qualitative

Baumard et Ibert (1999 s'appuyant sur Erickson ; 1986) soulignent que « *la caractéristique la plus distinctive de l'enquête qualitative réside dans la mise en exergue de l'interprétation*» (Baumard et Ibert ; 1999, p 98).

Ainsi, la recherche qualitative vise l'étude des phénomènes dans leur contexte et à l'interprétation à partir des significations que les personnes concernées leur prêtent (Denzin & Lincoln ; 1994). En ce sens, l'étude de cas s'appuie sur une posture épistémologique fondée sur un réalisme fort de la théorie (Koenig ; 1993) et suppose la production de construits théoriques enracinés (Glaser & Strauss ; 1967).

La méthodologie qualitative par l'exigence d'une description riche et dense du contexte, accorde de l'attention au détail. D'ailleurs, il arrive que le détail, ou phénomène marginal, par sa capacité à réfuter participe à faciliter la sélection des théories existantes (Popper ; 1972). Ainsi, le choix d'une méthodologie qualitative ne se fonde pas seulement sur la recherche de la récurrence mais sur la découverte et la valorisation de l'inédit. Dès lors, les phénomènes peu étudiés et les milieux fermés sont potentiellement riches en découvertes et le choix du terrain est une question majeure. Cependant, accorder au détail, ou à la marginalité, l'avantage de la découverte suppose de se priver du recours au questionnaire et aux échelles de mesure existantes[25].

Notre objet n'est pas de repérer les cliques et/ou les acteurs clefs autour desquels se forment ces cliques mais de considérer que les relations de confiance peuvent être des relations profondément dissymétriques, voire non réciproques. Ainsi, selon nous, la non-réciprocité témoigne d'une profonde différence de perception par les acteurs de l'enjeu de la relation et cette différence explique, probablement, des relations de confiance déséquilibrées, favorables à l'abus des relations de confiance. En ce sens, écarter les relations non-réciproques reviendrait à marginaliser les phénomènes de manipulation des relations de confiance. Ce biais particulier de la méthode de l'analyse des réseaux sociaux et l'absence de réponses convaincantes pour y remédier nous conduit à l'écarter de notre démarche méthodologique.

[25] Nous avons déjà présenté quelques arguments justifiant ce choix (chapitre premier, point 2) en soulignant l'incompatibilité des caractéristiques de notre recherche avec l'utilisation de l'échelle proposée par Bromiley & Cummings (1996).

Pour autant, la distinction confiance horizontale / confiance verticale empruntée à Breton & Wintrobe (1986) nous permettra, même sans le recours à l'appareillage de la sociométrie, de repérer à travers une analyse globale des relations interpersonnelles de confiance les principaux groupes fonctionnant sur la confiance, les trous structuraux ou l'absence de relations de confiance et les personnes centrales en insistant sur le thème du réseau dans les entretiens.

En outre, deux critères sont soulignés comme essentiels pour évaluer la validité d'une recherche qualitative : l'empathie et l'idiographie. L'empathie, faculté de se mettre à la place de l'interviewé ou de l'observé, est un critère essentiel pour accéder au sens que les acteurs donnent à leurs actions et le caractère idiographique, description rigoureuse des éléments de contexte, est également essentiel pour renforcer l'interprétation des données en tenant compte du contexte dans lequel les actions apparaissent.

Si la méthodologie qualitative est appropriée à la nature exploratoire de notre recherche (par exemple, l'acquisition de confiance par des personnes non dignes de confiance) il convient de préciser la méthodologie choisie notamment en résolvant le problème du nombre de cas.
La question du nombre de cas est fonction des objectifs de la recherche. Généralement, lorsque la recherche s'ancre dans une perspective de découverte un ou quelques cas suffisent. Cependant le choix est limité par l'exigence de faisabilité.

La question du nombre de cas pose plusieurs problèmes. Le premier problème consiste à choisir entre un cas unique ou plusieurs cas. En fait, la question du nombre de cas suppose de résoudre le dilemme précision Vs. comparaison. En effet, un cas unique renforce la possibilité pour le chercheur d'accéder à des informations précises, voire confidentielles par sa longue présence sur le terrain. Par ailleurs, l'étude de cas unique, notamment l'étude de cas longitudinale est adaptée pour étudier un phénomène sous l'angle du processus. Par exemple, le processus d'apparition d'une forme de confiance et sa disparition. Cependant, ce positionnement ne correspond pas à notre objectif. Nous ne cherchons pas à étudier la dynamique de la confiance mais davantage à repérer les facteurs de la confiance et l'usage des relations de confiance dans des contextes comparables notamment en supposant qu'il existe plusieurs formes de confiance dans une même organisation (que nous appréhenderons grâce à la grille de lecture construite dans le chapitre premier, point 3). De plus, il semble que la comparaison a l'avantage de faciliter le transférabilité en modérant la prégnance du contexte

car tous les événements observés « (…) ne sont pas purement idiosyncratiques » (Miles & Huberman ; 1984, p271).
De plus, l'analyse multi-cas autorise la comparaison et, la variété des résultats est favorable à l'apparition de paradoxes. Raisonner par l'utilisation de paradoxes est un moyen efficace pour construire des théories en management : les oppositions stimulent le développement de théories plus larges, notamment en cherchant à résoudre les paradoxes par l'introduction de nouveaux termes (Poole & Van de Ven ; 1989).

Dernière remarque, l'abduction est, dans notre cas, le mode de raisonnement privilégié pour accéder aux données et faciliter leur analyse. « L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (…) l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (Koenig ;1993, p7). Ce procédé nous permettra de préciser les conjectures présentées dans le chapitre premier en tenant compte des particularités du terrain de l'étude.

Du positionnement épistémologique à la démarche méthodologique

Si le positionnement épistémologique a pour objet de définir le cadre général dans lequel nous avons choisi de conduire notre recherche, il nous aide à construire un design (Cf. figure n°1, p 212) apte à répondre aux principaux problèmes suivants : l'accès aux données (point 2), la méthode de traitement et de restitution des données (point 3) et le choix du terrain (point 4). L'explication des choix opérés est essentielle pour renforcer la rigueur de la recherche, accroître sa validité et lui conférer un caractère cumulable (Girod-Séville, Perret ; 1999).

- **Quelle méthode pour accéder aux données ?** (point 2)

Dans le cadre d'une posture interprétativiste, l'étude de cas est souvent soulignée comme particulièrement adaptée. En effet, elle offre les avantages de soutenir la compréhension et l'interprétation en profondeur des phénomènes : elle place le chercheur dans une situation favorable à l'exploration et à la découverte.

Parmi les nombreux instruments de mesure disponibles, nous retenons l'entretien comme mode d'accès privilégié aux données.

- **Quelle méthode pour traiter et restituer les données ?** (point 3)

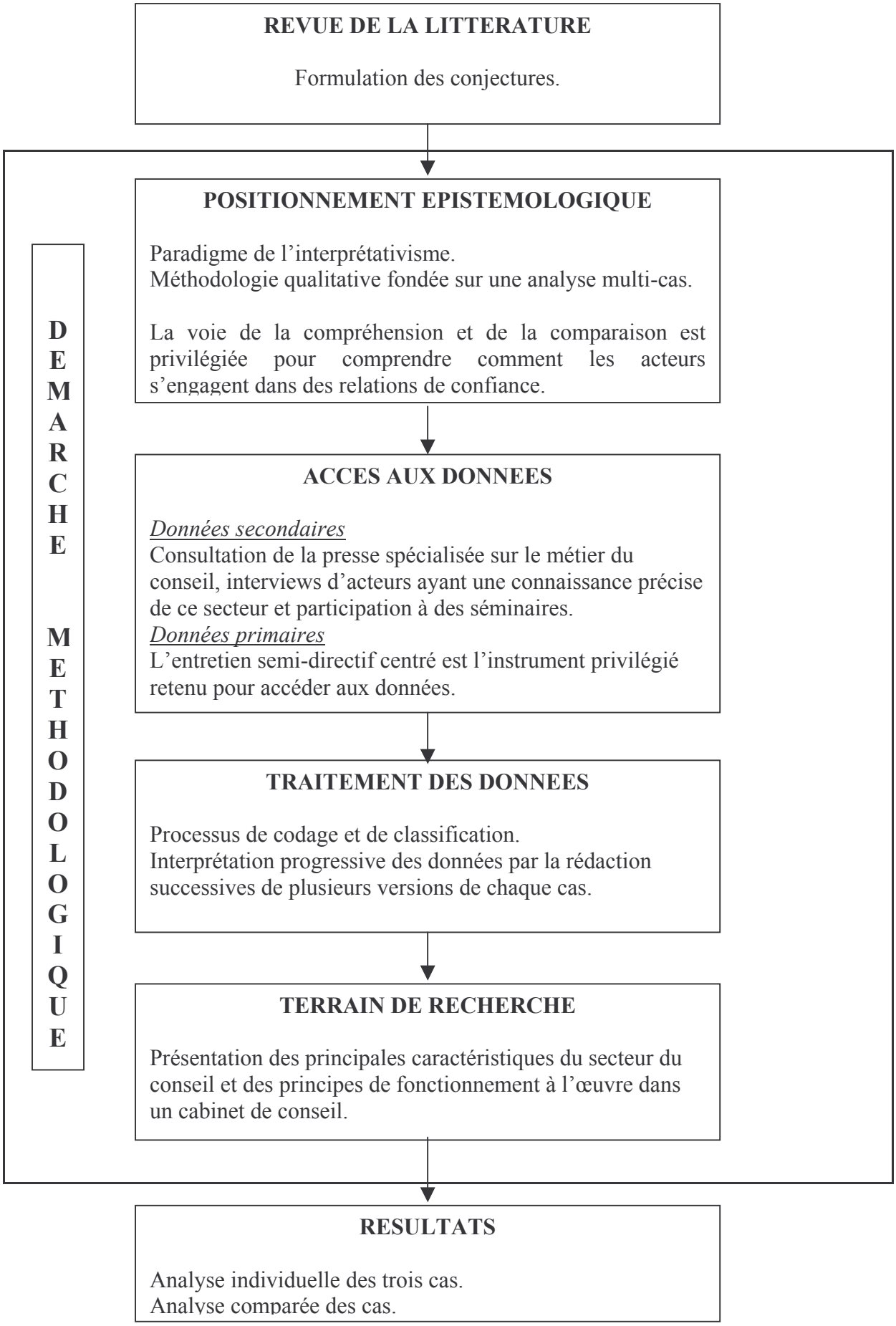
Pour répondre à ce problème, il est nécessaire d'établir une démarche d'abstraction. L'abstraction est une démarche aidant le chercheur à traduire des données en concepts grâce à des procédés de codage et de classification (Angot & Milano ; 1999).

Parmi les nombreux critères de validité proposés pour discuter de la qualité d'une recherche qualitative, deux critères sont principalement considérés à ce stade de la recherche : le caractère idiographique de la recherche et la capacité d'empathie du chercheur.

- **Quel terrain ?** (point 4)

Le terrain du conseil est retenu. Les cabinets de conseil français et indépendants ont un profil organisationnel se rapprochant de la configuration adhocratique présentée par Mintzberg (1982). Le terrain nous semble favorable pour répondre à notre question de recherche. Le souci de la comparaison nous contraint à retenir des cas comparables. Pour tenir compte de cette contrainte, nous choisissons un terrain de recherche dans lequel les cas appartiennent au même secteur d'activité mais disposent également de caractéristiques organisationnelles semblables.

Figure n°1 : Design général de la recherche



1.2 Stratégie d'accès au terrain et instrumentation

Pour répondre à notre question de recherche nous adoptons une méthodologie qualitative fondée sur une étude multi-cas. L'étude de cas est adaptée à la description précise d'une situation particulière. En effet, la considération du contexte est essentielle pour élaborer le processus de compréhension (Evrard, Pras & Roux ; 2003). Pratiquement, cette méthodologie est appropriée à la nature exploratoire de notre recherche.

Cependant, le secteur du conseil étant hétérogène, il convient de s'interroger sur les critères de sélection afin de repérer des cas comparables (1.2.1). Ce problème résolu, nous présentons la stratégie suivie pour entrer sur ce terrain relativement difficile d'accès (1.2.2). Enfin, nous justifions du recours à l'entretien comme principal instrument du recueil des données (1.2.3).

1.2.1 Les critères de sélection des cas

Bénéficier des avantages de la comparaison s'accompagne de l'inconvénient de perdre en profondeur ou et de ne pouvoir jouir des avantages d'un enracinement aussi profond que ceux autorisés par une recherche clinique.
Choisir une méthodologie fondée sur une analyse multi-cas suppose de s'interroger sur le nombre de cas. Cependant, ce critère est d'autant plus critique que l'accès au terrain est difficile et que nous cherchons à délimiter précisément le champ de nos investigations, notamment pour faciliter la réplication littérale (Yin ; 1990).

La recherche de profils organisationnels comparables suppose que les cas sélectionnés présentent suffisamment de traits communs (Hlady-Rispal ; 2000). Comme le soulignent Miles & Huberman (1984, p63) : « *dans la recherche multi-cas, la question de savoir quels sites étudier devient centrale* ».

Les cas sont choisis en fonction de leur pertinence avec la question de recherche. L'objectif de la comparaison nous conduit à neutraliser l'influence de plusieurs facteurs.
Dans un premier temps, deux critères de sélection nous permettent de délimiter le champ de la population : la nature de l'activité et la structure des effectifs.

Comme le démontre le tableau suivant, être consultant dans un cabinet de conseil en organisation plutôt que dans un cabinet de conseil en stratégie, de conseil en informatique ou dans un cabinet d'audit ne revêt pas la même réalité.

Tableau n°1 : Quatre type de cabinet de conseil

	Conseil en informatique	Audit	Conseil en organisation	Conseil en stratégie
Nature de l'activité	Prestation standardisée	Prestation standardisée	Prestation non standardisée	Prestation non standardisée
Profil de l'effectif	Effectif élevé	Effectif élevé	Effectif réduit	Effectif réduit

A partir des données de l'étude d'Henry (1991)
« Consultants : des métiers en devenir ». IRES, n°5, Hivers.

Ainsi, selon le type de cabinet de conseil le profil des effectifs varie. Par exemple, pour le conseil en stratégie, le profil INSEAD est majoritaire alors que le profil école d'ingénieurs est majoritaire en conseil et organisation. Bien que les chiffres de l'étude soient datés (1991), ces contrastes plaident en faveur du choix d'une activité. Considérant la nature de la prestation et la taille de l'effectif, nous éliminons de notre champ d'étude le conseil en informatique et l'audit. La logique économique des grands cabinets de conseil s'appuie sur un plus haut niveau de standardisation comme le confirme l'étude de Cailluet (2000)[26]. De plus, les cabinets de conseil en management et stratégie se rapprochent davantage de la configuration adhocratique.
Ainsi, nous avons contacté simultanément les cabinets de conseil en management et en stratégie, sans nous soucier du choix de l'activité. Aucun cabinet de conseil en stratégie n'a répondu, à l'inverse de quelques cabinets de conseil en management, qui ont été davantage disposés à nous recevoir[27].

Dans un deuxième temps, afin d'affiner la comparaison, nous avons choisi des cabinets de conseil en organisation de nationalité française, dont le capital est détenu par les dirigeants afin de neutraliser l'effet lié à la structure de propriété (il est de plus en plus fréquent que des

[26] Cailluet (2000), résumant l'intervention de Mc Kinsey, en 1970-1971 chez Total, souligne déjà l'existence d'une offre de conseil standardisée dans les grands cabinets de conseil anglo-saxons[26]. Dans les archives, l'auteur retrouve plusieurs documents exposant les principes généraux applicables pratiquement à toutes les organisations de grande taille.
[27] Nous précisons la stratégie suivie dans le point suivant.

SSII, souvent de nationalité anglo-saxonne) détiennent le capital de sociétés de conseil en organisation. En résumé, l'influence des facteurs contingents suivants a été maîtrisée : la nationalité, l'activité, la structure du capital et, dans une moindre mesure la taille. Le tableau suivant présente les cas observés en fonction des principaux facteurs de contingence et des changements en cours au moment de l'étude.

Trois cabinets de conseil en management, de nationalité française dont le capital appartient aux dirigeants et dont l'effectif est inférieur à 100 consultants constituent les cas de notre étude.

Tableau n°2 : Profil des cabinets de l'étude

	Cas A	**Cas B**	**Cas C**
Ancienneté	30 ans	30 ans	5 ans
Activité	Conseil en Ressources Humaines et conseil en organisation	La formation est le métier d'origine. Développement progressif de l'activité dans le conseil en RH, management et organisation	Communication interne, Management des RH, et management des NTIC.
Nationalité	Française	Française	Française
Capital	Le PDG détient plus de 50 % du capital	Le PDG détient 40 % du capital	Les deux PDG détiennent, à part égale, la majorité du capital
Taille de l'effectif	30 consultants	70 consultants	20 consultants
Principal changement organisationnel en cours au moment de l'étude	Réorganisation profonde de la structure depuis 3-4 ans pour faciliter la gestion des effectifs conduisant à un raccourcissement de la ligne hiérarchique et un fonctionnement plus collectif. Le responsable est évalué, pour partie, sur les résultats de sa division	Réorganisation de la structure par une redéfinition de la division du travail conduisant à une plus grande distinction de l'activité commerciale et de l'activité production	Réorganisation de la structure : apparition d'une nouvelle division fondée sur les NTIC par l'absorption d'une micro société de conseil pour bénéficier de l'expertise de son dirigeant

Pour le cas B, les effectifs interrogés disposent pour la majorité d'une ancienneté significative (au moins 4 ans). Le taux de turn-over est très faible par rapport à la moyenne du secteur. En ce sens, le cabinet présenté est atypique au regard des pratiques habituellement en vigueur dans l'univers du conseil. Ainsi, l'étude de ce cabinet est l'occasion de découvrir des logiques

de fonctionnement différentes de celles habituellement observées, notamment en contrastant avec les principes de fonctionnement radicalement différents, voire opposés, à ceux en vigueur dans les deux autres cas de notre étude. De plus cette différence, au regard des recommandations de Yin (1989), est un avantage si l'étude de deux cas opposés sur une dimension permet d'étendre l'application de la théorie émergente.

Plus généralement, en se posant comme l'antithèse du cabinet de conseil et au regard de sa réussite (le cabinet a une ancienneté significative), ce cabinet est susceptible de nous aider, par la comparaison avec les deux autres cas, à soutenir une logique de réfutation. En ce sens, ce cas particulier et le positionnement de l'analyse multi-cas a deux grands avantages. Au niveau théorique, la réfutation valide le choix d'une méthodologie qualitative et au niveau pratique, elle donne aux praticiens l'occasion de connaître, par la preuve du cas, la réussite d'un cabinet de conseil qui n'adhère pas à des principes de fonctionnement conventionnels.

Concernant le niveau d'analyse, la population considérée inclut l'ensemble des acteurs concourrant à la prestation de conseil : consultants juniors, consultants, responsables de mission ou managers, et associés. Les fonctions de support logistiques sont uniquement considérées pour présenter le contexte.

En résumé et à l'appui du tableau construit dans l'introduction de la recherche, nous pouvons préciser le champ de nos recherches en y plaçant les cas de l'étude.

Tableau n°3 : Ancrage des cas dans le champ de la recherche

		NATURE DES LIENS		
		Interpersonnelle	**Organisationnelle**	**Institutionnelle**
DIMENSION SPATIALE	**Inter**	Relations de confiance entre deux personnes n'appartenant pas à la même organisation ou institution	Relations de confiance entre deux organisations	Relations de confiance entre deux institutions
	Intra	**Relations de confiance entre deux personnes appartenant à une configuration adhocratique : l'exemple de trois cabinets de conseil.**	Relations de confiance entre une personne et l'organisation à laquelle il appartient	Relations de confiance entre une personne et l'institution à laquelle il appartient

1.2.2 Stratégie d'accès au terrain

La sélection de plusieurs cas est souvent utile pour bénéficier des avantages de la comparaison. Cependant, la question d'une analyse multi-cas rend plus délicat l'accès au terrain, surtout lorsque le terrain est composé d'une faible population ou d'acteurs peu disposés à coopérer. Nous avons eu l'occasion d'affronter ces difficultés lors de nos nombreuses tentatives pour contacter les cabinets de conseil en stratégie. En effet, les cabinets de conseil en stratégie, notamment ceux dont l'effectif est inférieur à 50 consultants, sont peu nombreux et les dirigeants peu enclins à ouvrir les portes de leur organisation. De plus, même lorsque nous avons réussi à obtenir quelques rendez-vous, il ne nous a pas toujours été facile de les transformer en engagement…

Si l'absence de temps est le motif qui nous a été le plus fréquemment évoqué, la faible disponibilité du consultant n'est probablement pas l'unique motivation de ce rejet. Le « culte du secret », selon l'expression d'Henry, est une autre motivation non avouée. Ainsi, si « les grandes firmes du conseil n'aiment pas se dévoiler sous le regard scientifique externe » (Minguet ; 1995, p33) celles d'un effectif plus restreint non plus.

Rapidement confronté à la difficulté d'accéder à ce terrain de recherche, nous avons cherché à augmenter nos chances de succès en recherchant d'autres voies d'accès.
En premier lieu, nous avons appliqué un principe de bon sens prodigué par Becker : connaître au mieux le terrain avant de commencer l'étude ; « *sans connaissance personnelle, nous en venons à prendre de nombreuses choses très ordinaires pour des grands mystères de la sociologie qui demandent à être éclaircis par de grosses études fondées sur des tonnes de données* » (Becker ; 2002, p45).

Nous avons commencé à nous documenter en parcourant la presse spécialisée[28] et par la présence à plusieurs séminaires regroupant des professionnels[29] du secteur (4 séminaires). Ces sources nous ont permis de repérer et prendre contact avec des chercheurs et professionnels que nous avons identifiés comme disposant d'une connaissance précise des particularités qui régissent ce secteur. Par exemple, il s'agit d'un associé d'un cabinet de conseil spécialisé dans le conseil des cabinets de conseil[30] et de l'ancien président de Syntec management[31] (24h 30 d'interview, cf. Annexe A).

En résumé, pour accéder à ce terrain il nous a été nécessaire de nous armer de patience et de nous efforcer d'être le plus convaincant possible lors des premiers contacts avec les dirigeants.

Deux modes d'accès ont été sollicités afin de maximiser nos chances : un mode d'accès direct et un mode d'accès indirect. Pour le premier mode, nous avons envoyé un e-mail type à l'attention des dirigeants comprenant les principales lignes du projet de recherche et

[28] Notamment la revue Consulting, revue spécialisée dans l'actualité du secteur. Nous profitons de cette occasion pour remercier Gilles Forestier, rédacteur en chef de la revue qui a eu l'amabilité de nous recevoir et de mettre à notre disposition de nombreuses études sur le secteur.
[29] Nous remercions Michel Berry pour nous avoir accordé l'autorisation d'assister à plusieurs conférences organisées par l'Ecole de Paris dans le cadre « des déjeuners conseil ».
[30] Nous remercions F. Vermeulen, associé du cabinet FVA Management.
[31] Nous remercions JM Thirion, ancien président de Syntec management et associé dirigeant du cabinet Devenir.

sollicitant une entrevue (Cf. Annexe B). Pour le deuxième mode, il s'agissait de nous faciliter l'accès au terrain par l'entremise des experts. Ces deux modes nous ont permis d'accéder au terrain plus rapidement.

1.2.3 Recueil des données

Le choix des instruments, celui de leur combinaison mais aussi l'expérience de leur maîtrise, ont une forte incidence sur la qualité de la recherche. En effet, la validité de la recherche, à travers le souci de respecter les canons de recherche en vigueur au moment de la recherche mais également l'originalité de la recherche qualitative sont des contraintes à considérer pour conduire une recherche de qualité.

Comme le soulignent Evrard, Pras & Roux (2003), si de nombreux instruments sont disponibles pour conduire une étude de cas, l'essentiel est de « rendre compte du contexte situationnel dans lequel le comportement s'inscrit ». L'entretien est le principal instrument du recueil des données considéré dans notre recherche.

Cependant, avant de présenter davantage en profondeur la phase d'instrumentation, il convient de présenter quelques commentaires sur les conséquences de notre choix.

L'observation et l'analyse documentaire ont été mobilisées mais dans une moindre mesure. Ils nous sont utiles pour préciser le contexte et mieux appréhender les réalités auxquelles sont confrontées les interviewés. Cependant, si l'observation peut être envisagée comme une méthode de recherche à part entière (Peretz ; 1998) et qu'elle peut se justifier au regard de la singularité de notre terrain de recherche (les acteurs du conseil étant soucieux de l'image qu'ils véhiculent et le milieu est peu ouvert), l'observation s'envisage comme une observation partielle dont l'objet est de mieux cerner le contexte dans lequel se déroulent les entretiens. Ainsi, il est admis qu'il n'est pas nécessaire d'acquérir le savoir des personnes interrogées pour évaluer la diversité des situations dans lesquelles elles sont placées ni de se munir d'une grille d'observation pour recenser minutieusement le contexte dans lequel l'acteur évolue. Notons, également, que l'observation aurait été compliquée dans ce terrain par l'existence d'une particularité forte du métier de consultant : celui-ci est un nomade, il exerce une grande partie de son activité directement chez le client.

Pour consigner nos observations, nous avions un journal dans lequel nous notions rapidement nos impressions à la fin de chaque visite. Ces notes nous ont particulièrement aidé lors de la rédaction des cas. Concernant l'analyse documentaire, il nous a été difficile d'accéder aux documents malgré l'assurance de la confidentialité. Lorsque des documents susceptibles d'être non remis nous ont été présentés lors des entretiens alors nous les avons abondamment commentés « à chaud » pour en prendre à nouveau conscience lors de la phase de retranscription. Soulignons que les sites internet de chaque cabinet nous ont fourni des informations complémentaires sur l'histoire et les valeurs reprises dans la stratégie de communication.

L'entretien étant le principal instrument de recueil des données, nous précisons les points suivants : la construction du guide d'entretien (1.2.3.1), la conduite de l'entretien (1.2.3.2) et le volume des entretiens (1.2.3.3).

1.2.3.1 La construction du guide d'entretien

Parmi les différents types d'entretien, nous avons retenu l'entretien semi-directif centré. Les thèmes du guide d'entretiens sont issus de la revue de la littérature.
Le guide est divisé en quatre grandes parties (Cf Annexe C) :
« Le cabinet ». Cette partie concerne la place et la fonction de l'interviewé dans le cabinet, sa description personnelle du contexte organisationnel et les valeurs de l'entreprise qui lui semblent essentielles. Cette partie est l'occasion, par des questions relativement ouvertes de prendre des notes pour poser des questions plus précises dans la deuxième et troisième partie.

« La démarche d'intervention ». La démarche d'intervention est un angle de lecture qui permet de repérer les relations interpersonnelles et leur nature. Dans cette partie, l'interview est conduite en suivant le déroulement de la prestation de conseil en considérant les phases suivantes : contact client, constitution de l'équipe, contrôle du travail, évaluation de l'intervenant et la phase d'après-mission.

« Les relations d'échange intra et interpersonnelles ». Cette partie a pour objet de préciser l'analyse des relations interpersonnelles en dehors de l'intervention et de cerner l'influence, éventuelle, de réseaux internes ou externes sur le fonctionnement du cabinet. Cette partie est également l'occasion de susciter la réaction de l'interviewé sur le concept de confiance,

notamment en l'interrogeant sur ses relations de confiance et sur leurs conséquences présumées.

« Fin de l'interview ». Cette dernière partie permet à l'interviewé d'exprimer ses impressions mais également de nous mettre en garde contre d'éventuels oublis.

Les guides d'entretien ne sont pas totalement identiques. Nous avons procédé à quelques modifications afin de les adapter aux différents profils.

1.2.3.2 La conduite de l'entretien

Afin de réduire au maximum les risques élémentaires concernant la conduite de l'entretien, dont il est mal aisé de se soustraire lorsque la conduite de l'entretien est une pratique nouvelle, nous avons profité des interviews avec des personnes extérieures aux cabinets observés pour nous familiariser avec cette technique. Ces entretiens préalables nous ont été profitables par la suite, notamment en améliorant notre capacité à faire preuve d'empathie[32] étant considéré que : « *la valeur d'une recherche sera mesurée au regard de sa dimension empathique, c'est-à-dire de sa capacité à mettre à jour et à travailler non plus uniquement sur les faits mais sur la façon dont ceux-ci sont interprétés par les acteurs* » (Girod-Seville & Perret ; 1999) mais également en nous aidant à mettre au point quelques 'ficelles' pour faciliter les relances tout en cherchant à limiter notre influence dans la structuration du discours, même si nous avons conscience qu' « *il serait totalement illusoire de penser qu'au cours de l'entretien non directif, l'interviewer n'intervient pas dans l'élaboration du contenu du message* » (Brabet ; 1988, p79).

L'entretien ouvre l'accès au sens que les acteurs projettent et affichent dans leurs pratiques. Cependant, les interviewés nous attribuent des intentions et celles-ci conditionnent la manière dont ils vont nous parler (Girin ; 1989 ; issu de Baumard & Ibert ; 1999) : « la donnée est subjective car elle est soumise à la réactivité de sa source à l'égard du chercheur » (Baumard

[32]L'empathie suppose d'accéder au point de vue de l'acteur, notamment par l'usage d'entretiens non directifs et/ou d'observations approfondies. Pour que cet argument ne reste pas au stade de la déclaration d'intention, il faut s'interroger sur les moyens de développer cette aptitude sinon les critiques avancées par les quantitativistes (manque de fiabilité et d'objectivité) seront des plus avérées.

& Ibert ; 1999)[33]. La question concernant la maîtrise de la réactivité de la source est donc essentielle.

En fonction des sous-populations considérées, et du nombre d'entretiens réalisés, la conduite de l'entretien varie. Le terme « improvisation réglée » de Bourdieu (1980) est un terme heureux résumant clairement la manière dont nous avons procédé. Une improvisation parce que chaque entretien est une situation singulière susceptible de produire des effets de connaissance particuliers ; réglée car, pour produire ces effets de connaissance, l'entretien demande un certain nombre d'ajustements qui constituent à proprement parler la technique de l'entretien (Blanchet & Gotman ; 1992).

Les informations détenues par chaque sous-population ne sont pas de la même nature (Evrard, Pras & Roux ; 2003) : « *La pertinence de l'information est la correspondance entre l'information retenue et les besoins réels, compte tenu du problème de décision et du problème de recherche. Il s'agit de recueillir les informations utiles pour l'analyse et pour l'action. L'information pertinente sera particulièrement riche dans le cas d'entretiens en profondeur en ce sens qu'elle portera sur tous les aspects du problème étudié* ».

Cette recommandation à l'esprit, nous avons exigé, lors de la phase de négociation sur le terrain, de conduire des entretiens d'une durée minimale d'une heure et demie, deux heures ayant été présentées comme la durée idéale. Brièvement, la conduite de l'entretien se décompose en trois phases :

- Phase 1 (5-10 minutes). Créer un climat de confiance.

Lors de cette phase, nous présentons simplement l'objet de notre recherche puis nous demandons à l'interviewé de présenter son parcours professionnel. La phase de contact est essentielle pour la suite de l'entretien (Rogers ; 1961). Un contact réussi ne consomme que 5-10 minutes de la durée de l'interview et facilite l'instauration d'un climat de confiance. Nous avons observé que la création d'un bon climat de confiance évitait aux acteurs de nous attribuer de mauvaises intentions et les prédisposait à plus de franchise.

[33] « Lorsque le sujet est conscient de l'observation de ses comportements ou des évènements qui l'impliquent ou encore de l'évaluation de ses attitudes, il devient une source de donnée 'réactive' dans le processus de constitution de la base de données […] » [Baumard & Ibert ; 1999].

- Phase 2 (1h15 – 1h30). L'administration.

La phase de contact terminée, il s'agit d'administrer les thèmes du guide. Le terme de confiance n'est jamais évoqué au début de l'entretien. Cette règle ayant pour objet d'observer si la confiance apparaissait spontanément à l'esprit des interviewés. La connaissance acquise sur le secteur du conseil, grâce à une première rédaction sommaire de la revue de la littérature, a permis de nombreuses relances.

- Phase 3 (10 minutes). Ouverture.

Dans cette dernière phase, nous invitons l'interviewé à exprimer son ressenti sur la conduite de l'entretien et ses commentaires sur les thèmes abordés.

1.2.3.3 Volume des entretiens et critère de saturation

La fin des entretiens a été dictée par le respect du principe de saturation : « *La saturation du terrain s'obtient lorsque les données recueillies n'apportent plus aucune information nouvelle et qu'elles s'insèrent facilement dans les cadres établis*.» (Wacheux ; 1996, p84).

Considérant ce critère, le résultat est positif (cf. tableau). Pour chaque cas et chaque statut nous avons constaté la saturation à une exception près. Dans le cas B, au niveau du statut manager nous n'avons pas pu constater la saturation car nous n'avons interrogé qu'un manager sur les trois. La saturation a été facilitée par le faible effectif composant chaque organisation.

Tableau n°4 : Saturation des données

	Cas A	Cas B	Cas C
Effectif interrogé / Population de l'entreprise (approximation)	**75 %**	**25 %**	**100 %**
Dirigeant	**Saturation**	Saturation	**Saturation**
Manager	Saturation	**Pas de saturation**	Saturation
Consultant	Saturation	Saturation	Saturation
Consultant junior	Saturation	Saturation	Saturation

1.3 Traitement des données et mise en forme du travail de recherche

La méthodologie qualitative, notamment le recours à l'étude de cas, nous est souvent décrit comme une démarche favorable à la découverte. Ainsi, parmi les deux grandes situations possibles : confronter la théorie à la réalité ou faire émerger de la réalité des éléments théoriques (Angot & Milano ; 1999), nous nous trouvons dans la deuxième situation : Comment faire émerger les éléments théoriques de la masse des données recueillies ?

Le tableau suivant présente les entretiens conduits dans chaque cas. Les entretiens sont ventilés en fonction du statut de l'intervenant. Le volume (en heure d'entretien) est précisé. Globalement, le volume des données correspond à 57 entretiens soit, en équivalent heure entretien, 101 h 30.

Tableau n°5 : Ensemble des entretiens conduits par cas en distinguant le statut de l'interviewé.

Statut des interviewés	Cabinet A		Cabinet B		Cabinet C		Total	
	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.
Dirigeant	2	3h30	6	13h30	2	4h	10	20h30
Manager	4	8h	3	6h	3	5h30	10	19h30
Consultant	11	19h	9	15h	9	15h30	29	49h30
Consultant Junior	2	3h30	2	4h	3	4h30	7	12h
Total	19	34h	20	38h	17	29h30	**57**	**101h30**

Pour résoudre ce problème, dans un premier temps, nous avons classé, compilé et traité les données grâce à la construction d'un protocole de codage (1.3.1) puis, dans un deuxième temps, interprété les données grâce à leur codage mais également par le suivi de quelques grands principes de rédaction (1.3.2). Les étapes du traitement des données et de la mise en forme du travail de recherche ont été réalisées sous la contrainte de respecter au mieux le critère de cohérence interne.

1.3.1 Le protocole de codage

Pour répondre au problème du traitement des données, il convient de s'inscrire dans une démarche d'abstraction. L'abstraction est une démarche permettant de traduire des données en

concepts grâce à des procédés de codage et de classification (Angot & Milano ; 1999). Ainsi, il nous faut « *établir des correspondances plus ou moins formalisées avec des concepts (...). Dans la démarche d'abstraction, le chercheur ne vise pas tant à traiter ses données de manière définitive mais à les appréhender de la manière la plus rigoureuse possible* » (Angot & Milano ; 1999, p184).

Ainsi, pour classer et traiter efficacement les données, nous construisons un protocole de codage. La construction du protocole de codage est un travail progressif : les catégories évoluent pour s'adapter à la nature des données codées et améliorer la description du phénomène (Allard-Poesi ; 2003).

Selon Allard-Poesi (2003, p246) : « *le codage consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unité d'analyse, à définir des catégories qui vont les accueillir, puis à placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories. Il s'agit d'une des voies possibles par lesquelles le chercheur transforme le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts, passant ainsi du monde 'des sens' au monde du 'sens'* ».

S'opérant par des retours fréquents à la revue de la littérature, la construction du protocole de codage (cf. Annexe D) nous a permis de lister les principaux thèmes utilisés pour découper les discours mais également à redéfinir l'organisation de la littérature. Par exemple, il nous est apparu indispensable, à la vue de nombreuses références au contrôle et à la protection contre l'opportunisme dans les discours, de renforcer l'analyse des relations entre le triptyque confiance, contrôle et opportunisme. Ainsi, la construction du protocole de codage, par des allers-retours fréquents, a contribué à redessiner et préciser l'architecture de la revue de la littérature.
De nombreuses versions du protocole ont été rédigées avant de parvenir à un protocole définitif. Pour construire le protocole de codage nous avons eu le souci de respecter au mieux les principales règles suivantes : homogénéité, exhaustivité, exclusivité, objectivité et pertinence (Bardin ; 2001).

Muni d'un premier recensement « des noyaux de sens » (Bardin ; 2001), issus d'une première lecture, nous avons découpé les thèmes à l'aide d'une première série d'indicateurs. Les confrontations successives des thèmes à neuf entretiens représentatifs nous ont permis de

démonter la cohérence explicite du texte (Blanchet & Gotman ; 1992). L'affinement progressif de la liste des thèmes et des indicateurs a également été guidé par la préoccupation suivante : « *la définition de l'unité d'analyse ne peut se faire qu'en ayant une idée de la question à laquelle la catégorisation va répondre* » (Allard-Poesi ; 2003, p257). De plus, parallèlement au souci de coder au mieux les entretiens, nous nous sommes assurés, à travers de larges extraits codés, que les enchaînements d'indicateurs assuraient une réponse à la question de recherche. Ce travail d'adéquation entre les réflexions théoriques et les données nous a permis d'extraire des observations non soulignées par la revue de la littérature, par exemple : l'idée que la relation de confiance n'est pas toujours une relation réciproque.

Le protocole de codage définitif (cf. Annexe D) présente, par thème, l'ensemble des descripteurs et codes associés. Ces descripteurs sont l'objet d'une définition précise car : « *L'unité d'analyse retenue doit être la plus petite unité d'information qui fait sens en elle-même. Elle doit être interprétable en l'absence d'information additionnelle* » (Allard-Poesi ; 2003, p258). Pour répondre à ce critère, nous avons défini avec précision chaque indicateur. La liste des thèmes est présentée dans le tableau suivant.

Tableau n°6 : Méta-catégorie, thèmes et indicateurs

META-CATEGORIE Regroupement des thèmes	THEMES[34]	INDICATEURS
Nature de la relation d'échange et engagement dans la confiance	*Les acteurs de la relation d'échange* Avec qui l'acteur s'engage-t-il dans des relations de confiance ?	**16**
	Les ressources échangées A travers quelles ressource échangées la confiance apparaît-elle ?	**4**
	La vulnérabilité L'engagement dans la confiance est-elle une décision libre ?	**4**
	Le sentiment de confiance Le jugement déclenche-t-il l'action ?	**3**
Encadrement des échanges et protection contre l'opportunisme (la confiance comme mode de contrôle)	*Les mécanismes de coordination* L'apparition de la confiance est-elle conditionnée aux mécanismes de coordination utilisés pour encadrer les échanges ? La relation confiance / coordination présente-t-elle uniquement la confiance comme un mode de contrôle social ?	**6**
	Protection contre l'opportunisme La protection contre l'opportunisme conditionne-t-elle l'apparition de la confiance ? Faut-il un minimum d'informations pour s'investir dans la confiance ? Faut-il un minimum de méconnaissance pour s'investir dans la confiance ?	**8**
Facteurs de la confiance	*Les signes comportementaux (a priori) favorables à la confiance* Une personne digne de confiance acquière-t-elle nécessairement la confiance des autres ?	**7**
	Les signes comportementaux (a priori) défavorables à la confiance Une personne non digne de confiance peut-elle acquérir la confiance des autres ?	**5**
	Les situations favorables à la confiance La confiance apparaît-elle malgré l'absence de situations favorables ? Autrement dit, les facteurs comportementaux sont-ils suffisants pour expliquer la présence de relations de confiance ? Est-il possible de discerner des situations plus favorables que d'autres à l'apparition de la confiance ?	**9**
	Les situations défavorables à la confiance La confiance apparaît-elle malgré l'existence de situations défavorables ? Certaines situations favorables compensent-elles d'autres situations défavorables ?	**13**
Nature des relations de confiance et effets de la confiance	*Nature des relations fondées sur la confiance* La confiance conduit-elle à la loyauté ? à la franchise ? à la volonté de préserver la relation ? à un renforcement de la solidarité ? à l'apparition d'une relation d'amitié ? …	**8**
	Les effets de la confiance Quels sont les effets positifs et négatifs de la relation de confiance ?	**8**
	Caractériser la confiance[35]. La discussion de l'interviewé est-elle cohérente avec l'analyse précédente ?	**8**

[34] Pour davantage de précision sur la définition des thèmes se reporter à l'annexe D1.

[35] Ce thème a pour objet de contrôler la cohérence du discours. Une confrontation est permise entre l'analyse issue du codage de l'entretien alors que le thème de la confiance n'est pas abordé frontalement avec l'interviewé et la dernière partie codée de l'interview dans laquelle l'acteur est invité à s'exprimer librement sur le thème de la confiance.

A la suite de la longue étape du codage des données (1 heure d'entretien correspond à 6 heures de retranscription et 1 heure 30 minutes de codage), nous avons copié les entretiens dans une base de données Excel. Comme le souligne Brabet (1988, p79) : « (…) *le matériel recueilli lors d'une série d'entretiens non directifs est parfaitement susceptible de quantification même si cette quantification est beaucoup plus difficile à réaliser que dans le cas des questions fermées* ».

La fonction base de données d'Excel nous a permis de préciser l'analyse grâce à une exploitation globale des données. La base de données a l'avantage de faciliter un dénombrement des indicateurs pour chaque cas, par thème et par catégorie d'acteurs (Cf. Annexe E). Ainsi, elle donne des indications sur la structuration des discours selon le statut des interviewés. Le décomptage des indicateurs a pour fonction de stimuler l'analyse. Nous convenons que, dans une perspective qualitative, l'élément déterminant n'est pas la représentativité statistique des thèmes (Miles & Huberman ; 1984). Notons que certains indicateurs ayant peu servi au codage des entretiens mais clairement débattus dans la littérature n'ont pas été supprimés du protocole. Selon nous, la simplification du protocole aurait conduit à une perte d'informations précieuses pour l'analyse. En effet, la faible représentation d'indicateurs, largement présents dans la littérature mais relativement absents des discours, révèle l'existence d'une situation particulièrement intéressante : l'attribution d'un pouvoir explicatif exagéré à de nombreux indicateurs de la confiance.

1.3.2 La mise en forme du travail de recherche

La compréhension d'un phénomène social se comprend progressivement en contrastant, comparant, cataloguant… son objet d'études (Miles & Huberman ; 1984). La production d'un travail de recherche, dans l'optique d'une démarche qualitative, participe, le plus souvent, de la pratique d'une exploration hybride (Charreire & Durieux ; 1999). Ainsi, l'interprétation des données et la production du travail de recherche ne suivent pas une logique linéaire : « *L'analyse est un processus actif de questionnement, de conjectures et de vérification à travers lequel le chercheur tente de comprendre ses données, de les synthétiser et de les re-contextualiser* » (Giroux ; 2003, p66, à l'appui de Morse ;1994).

L'interprétation des données, de manière identique à la construction du protocole de codage, s'est réalisée progressivement par la rédaction de nombreuses versions avant de parvenir à

une restitution acceptable. Même si le processus suivi n'est pas linéaire, il est possible d'en distinguer les grandes séquences suivantes :

- Etape 1. La première version.

Pour chaque cas, nous avons suivi les mêmes principes de rédaction et de présentation.
Une première version de chaque cas a été rédigée à la suite d'une première lecture attentive de l'ensemble des entretiens non codés. De cette lecture, plusieurs verbatims pertinents ont été extraits pour illustrer l'analyse. Nous avons ensuite repris les notes de terrain et les documents pour rédiger la présentation du contexte. La rédaction du contexte nous a permis d'améliorer l'analyse des relations de confiance, en particulier les relations entre la confiance verticale et la confiance horizontale. En effet, la rédaction du contexte de chaque cas nous a conduit à une meilleure prise en compte des facteurs situationnels pour expliquer l'apparition ou l'absence de relations de confiance particulières. Cette analyse a également contribué à profondément enrichir le point 2 de la revue de la littérature (La confiance : traits du comportement et contextes) et à nous interroger sur l'existence d'une hiérarchie des facteurs déterminant l'apparition des relations de confiance. A la suite de cette première rédaction, l'hypothèse selon laquelle il n'était pas nécessaire d'être digne de confiance pour acquérir de la confiance s'est renforcée.

- Etape 2. Les enchaînements d'indicateurs.

Dans cette étape, nous avons repris chaque entretien codé et nous nous sommes concentrés sur l'analyse des enchaînements d'indicateurs (pour une illustration du codage des entretiens confère Annexe D). Cette phase nous a conduit, pour chaque interview, à distinguer très visiblement les différentes relations interpersonnelles et à les caractériser en fonction de la nature de la confiance (Confiance horizontale Vs Confiance verticale) et de leur intensité (niveau faible, niveau modéré et niveau élevé). Dans le souci de restituer clairement les observations, de faciliter la comparaison et de renforcer la cohérence entre littérature et données, nous avons rempli le plus précisément possible la grille d'analyse des relations de confiance (Tableau n°29 du chapitre premier) et nous avons présenté, pour chaque relation de confiance, les enchaînements d'indicateurs les plus significatifs extraits des entretiens codés.
Au terme de ces deux étapes, nous disposions, pour chaque cas, d'une première version d'ensemble : le contexte (partie 1 du cas), l'analyse des relations de confiance observées (partie 2) et la discussion (partie 3).

- Etape 3. Première élaboration des principaux résultats de la recherche.

Disposant d'une version d'ensemble suffisamment précise et d'un dénombrement des indicateurs pour chaque cas (Annexe E), nous avons débuté la rédaction de l'analyse comparée. La grille d'analyse des formes et niveaux de confiance remplie pour chaque cas et une compilation des bases de données sur Excel ont facilité la comparaison et mis en lumière les principaux points de contraste. Par exemple, à la lumière du dénombrement des indicateurs du cas A et du cas B, il apparaît rapidement que les principaux facteurs de l'apparition des relations de confiance dans le cas A sont des facteurs situationnels alors que dans le cas B ce sont des facteurs comportementaux. Ainsi, s'il est possible d'observer une même relation de confiance dans les deux cas, les conditions de son apparition varient d'un cas à un autre : une même relation de confiance peut s'appuyer sur une combinaison différente d'indicateurs.

- Etape 4. Précision de la discussion de chaque cas.

Les trois principaux résultats dévoilés par l'analyse comparée (les relations de confiance entre les dirigeants renforcent le contrôle, l'engagement dans la confiance soutient l'opportunisme du management et les relations de confiance verticales facilitent des économies de coordination) nous ont aidés à centrer et préciser la discussion conduite dans chaque cas.

- Etape 5. Rédaction finale.

Dans la dernière étape, nous avons clôturé la rédaction de l'analyse comparée et synthétisé les principaux résultats.

Les conjectures formulées ont facilité la confrontation des principaux résultats de l'étude aux réflexions issues de l'analyse de la littérature. Cette confrontation est l'occasion de porter un premier jugement sur la réponse apportée à la question de recherche.

Nous nous sommes efforcé de décrire précisément la façon dont nous avons procédé pour produire notre recherche et en évoquant librement les difficultés rencontrées. Désormais, il convient de présenter l'analyse des données.

La question de la contribution et de la valorisation de la recherche ainsi que les grandes limites de notre travail sont discutées dans la conclusion générale.

1.4 Le secteur du conseil comme terrain de recherche

Pour répondre à notre question de recherche, la question du choix du terrain est primordiale. Pour faciliter la réplication, nous sélectionnons plusieurs organisations appartenant à un même secteur d'activité. De plus, les organisations retenues doivent présenter des caractéristiques organisationnelles semblables et se rapprochant de la configuration adhocratique (Mintzberg ; 1982).

Les configurations adhocratiques se distinguent principalement par la présence d'une population qualifiée apte à faire preuve d'innovations pour s'adapter aux turbulences de l'environnement.
Dans les cabinets de conseil, les individus sont très qualifiés. Le plus souvent, les recrues sont des diplômés bac + 5 issus d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs. De plus, les cabinets de conseil sont très sensibles à l'évolution de la conjoncture. Cette situation est commune à d'autres activités de service, notamment de prestations de services extérieures comme la publicité. En effet, lors de retournement de conjoncture, les prestations de conseil font, souvent, l'objet d'une « coupe » dans le budget des organisations. En ce sens, il n'est pas surprenant que le turn-over soit élevé. Ainsi, ces organisations doivent affronter un problème caractéristique des adhocraties, pointé par Mintzberg (1982) : l'ajustement des effectifs aux variations de l'activité économique ou, plus sommairement, être capable de recruter et de débaucher rapidement.

Notre question de recherche : « La confiance est-elle à la fois un mode de contrôle social (mis en œuvre volontairement ou non par les responsables de la structure) et un mécanisme encourageant les actions opportunistes ? » s'ancre dans un univers singulier où une population d'acteurs qualifiés est contrainte de tisser rapidement des relations de confiance dans un environnement complexe et dynamique. Ces organisations ont donc tendance à privilégier l'ajustement mutuel pour coordonner leurs actions (Thomspon ; 1967, Mintzberg ; 1982), les relations informelles sont un moyen de préserver la cohésion de la structure (Lazega ; 1992).

En effet, si les relations de confiance sont nécessaires pour assurer le fonctionnement d'une configuration adhocratique[36], celles-ci doivent apparaître et se renouveler rapidement puisqu'une grande partie du personnel n'est que de passage dans l'organisation. Ainsi, le terrain du conseil a également l'avantage de permettre d'analyser l'apparition des relations de confiance dans les groupes de projet mais également les équipes temporaires et de mener l'analyse à la lumière des travaux de Zand (1972) et de Meyerson & ali (1996).

Si le terrain choisi nous semble prometteur pour répondre à notre question de recherche, une étude dans le secteur du conseil a également l'avantage d'approfondir la connaissance des pratiques en vigueur dans ce milieu traditionnellement peu ouvert aux chercheurs. La croissance est très rapide (malgré les quelques mauvais résultats de ces dernières années) et son omniprésence dans l'actualité économique, à travers les interviews des principaux responsables et experts, est la preuve d'une reconnaissance des acteurs du conseil. Cependant, si les consultants sont très présents sur le devant de la scène, il existe une relative méconnaissance du fonctionnement interne de ces organisations. Le déficit d'études s'explique, en partie, par un accès difficile à ce terrain (Girin ; 1975, Henry ; 1991). Cependant, cette situation est vue comme une opportunité : elle confère à toute nouvelle recherche un potentiel de découverte significatif. De plus, dans une optique plus pragmatique, cette recherche a également l'avantage d'éclairer davantage les demandeurs de prestation de conseil sur le fonctionnement interne des cabinets de conseil. Comme le souligne Gadrey (1996, p65) : « la façon de gérer les consultants ou les professionnels externes compte autant que le fait de décider d'y recourir ou non ».

En résumé, ce terrain nous semble potentiellement riche pour étudier notre question de recherche et enrichir la théorie des configurations organisationnelles.

A partir de plusieurs grands travaux existant sur le secteur du conseil, nous présentons les principaux principes sur lesquels s'appuie le fonctionnement d'un cabinet de conseil et la place des relations de confiance dans cet univers (1.4.1). L'ensemble des conjectures extrait de cette analyse est discuté par une confrontation à un cas issu de l'ouvrage de Villette (1988) : « L'homme qui croyait au management » (1.4.2).

[36] L'ajustement mutuel étant le mécanisme de coordination dominant (Mintzberg ; 1982) l'efficacité de son recours dépend du niveau de confiance interpersonnelle (Thompson ; 1967).

1.4.1 Le fonctionnement interne d'un cabinet de conseil : une analyse des relations de confiance dans une configuration adhocratique.

Le fonctionnement interne d'un cabinet de conseil est un contexte favorable à l'analyse des relations de confiance dans une configuration adhocratique. Dans ce contexte, la rationalisation du travail par la standardisation des procédés est rendue difficile et, quand elle existe, cantonnée au plus bas niveau de la structure (Gadrey & ali ; 1992).

Selon Greiner & Metzger (1983), (repris de Gadrey & ali ; 1992, p30), le conseil en management est constitué « *de services de conseil fournis à des organisations par des individus spécialement formés et qualifiés qui aident d'une façon indépendante et objective l'organisation cliente à identifier ses problèmes de management, à les analyser, à bâtir des solutions et, si on le leur demande, à mettre en œuvre ces solutions* ».

Un haut niveau de qualifications est la première caractéristique apparente de ce secteur. A plusieurs reprises, la littérature nous a indiqué l'existence d'une relation étroite entre la confiance et la compétence notamment lorsque la confiance considérée est la confiance intra-organisationnelle. Par exemple, dans la forme fonctionnelle nous avons vu, avec Creed & Miles (1996), que les experts sont les détenteurs d'un capital confiance élevé et que les relations de confiance sont négligeables en dessous des responsables de fonction.

Si la compétence est déterminante dans l'exercice de cette activité, alors les relations de confiance, au moins la forme cognitive (confiance fondée sur des critères objectifs), sont probablement essentielles pour assurer le fonctionnement d'un cabinet de conseil. Cette intuition est confirmée par l'étude de Coste & ali (1995) qui, à partir de l'analyse de plusieurs monographies de cabinets de conseil concluent au résultat suivant :
« *Sans de profonds liens de solidarité et sans une reconnaissance interne, il serait difficile à des individus isolés de faire face aux diverses pressions auxquelles ils sont soumis* » (Coste ; 1995, p319).

Ce résultat permet un premier constat : la nécessité d'investir dans des relations de confiance, a priori de nature plus affective, pour échapper à l'isolement et surmonter un univers de

travail menaçant. Dès lors, s'investir dans des relations de confiance semble essentiel pour survivre dans ce métier.
Ainsi, il semble que le fonctionnement d'un cabinet de conseil s'appuie sur des relations interpersonnelles, notamment pour stimuler le recours à la coordination par ajustement mutuel. Au regard des discussions conduites dans le chapitre premier, notamment celle concernant la présence des relations de confiance dans les formes organisationnelles, ce contexte nous semble particulièrement pertinent pour l'observation de nombreuses relations de confiance.

Trois questions structurent le raisonnement : l'investissement dans la confiance est-elle une contrainte pour tous les acteurs ou existe-t-il une alternative à la confiance ? Cette contrainte s'applique-t-elle à tous les acteurs ? Quelles sont les relations de confiance dans lesquelles s'investissent les acteurs pour surmonter les diverses pressions ?

Généralement, un cabinet de conseil est composé de trois groupes d'acteurs : les associés (1.4.1.1), les managers ou chefs de missions (1.4.1.2) et les consultants qui, selon leur expérience sont confirmés ou juniors (1.4.1.3).
Chaque groupe a une mission principale à accomplir et, par conséquent, est susceptible d'être confronté à des situations de vulnérabilité singulières, l'investissement dans des relations de confiance est alors plus ou moins contrainte. De cette analyse, il ressort que la structure organisationnelle a la capacité de contraindre les acteurs à s'investir dans la confiance (4.1.4).

1.4.1.1 Les relations de confiance entre les membres de la direction limitent le risque de sécession

L'activité d'un cabinet de conseil est fondée sur le système du partenariat (« partnership »). Les associés ont le plus souvent occupé des responsabilités qui, progressivement, les ont conduits à construire un réseau de relations. Plus le réseau est étendu et, surtout, comprend une population, ayant un lien avec la prescription ou la commande d'actes de conseil, plus le réseau de l'associé est précieux pour le cabinet. Ce réseau est d'autant plus essentiel pour la pérennité et la croissance du cabinet que la mise en place d'une stratégie de croissance interne pour développer l'activité du cabinet semble, au regard des nombreuses opérations de fusion, une stratégie difficile à mettre en œuvre.

Bien que la pratique des appels d'offres soit courante dans ce secteur, le commanditaire d'un acte de conseil s'expose souvent à révéler des pratiques internes confidentielles. Ainsi, la relation personnelle de confiance construite avec une personnalité du cabinet intervenant est rassurante et a une influence forte sur l'obtention de nouvelles missions. La confidentialité a, souvent, un rôle aussi déterminant que celui motivant une demande de conseil pour résoudre un problème. En résumé, la valeur d'un associé ne se résume pas à la qualité des conseils prodigués mais à son réseau dont le cabinet est économiquement dépendant. Comme le souligne clairement le commentaire d'Henry (1992, p38) : « il suffit qu'un consultant quitte le département de la société de conseil où il travaille, emportant avec lui ses 'clients', pour que le chiffre d'affaires réalisé dans le département s'effondre ».

Le problème est le suivant : comment s'assurer de la loyauté des associés et limiter les menaces de sécession ? Comme le soulignent Gadrey & ali (1992, p14), cette menace est une préoccupation constante dans les grands cabinets de conseil et, plus généralement, dans les structures collégiales (Lazega ; 2001). L'apparition d'un minimum de confiance entre les membres de la direction semble une réponse possible.

Il semble que l'apparition de relations de confiance horizontales soit facilitée par la dépendance mutuelle liée à une stratégie de croissance fondée sur la complémentarité des réseaux mais également par les économies de frais fixes procurées par une structure commune. La dépendance mutuelle est d'autant plus forte que les réseaux sont complémentaires. L'apparition de confiance est également facilitée lorsque les dirigeants parviennent à élaborer un système de rémunération dont les règles sont communément acceptées et ne prêtent pas à discussion. En effet, la question du partage du profit est essentielle dans les structures collégiales, elle conditionne souvent la révocation d'un associé (Lazega ; 2001).

Dans ce contexte de forte dépendance mutuelle, la convergence des intérêts et une vision commune sur l'avenir du cabinet sont probablement favorables à la génération d'un climat de confiance entre les associés. Cependant, le maintien des relations de confiance à un haut niveau est probablement entretenu par le renforcement de la dépendance mutuelle, notamment par le partage de tâches d'administration.

Probablement que les relations de confiance entre les dirigeants sont d'un haut niveau, les relations de confiance ayant pour principale conséquence de réduire les risques de sécession.

1.4.1.2 Investir dans des relations de confiance pour augmenter ses chances de succès : la situation du chef de mission

Une mission de conseil est, le plus souvent, organisée comme un projet autonome. L'équipe comprend un ou plusieurs consultants et elle est sous la responsabilité d'un chef de mission. Le chef d'équipe a un rôle clef dans la gestion du projet. Il décide des moyens à mettre en œuvre pour réaliser la mission :
« Le chef d'équipe chargé de la gestion doit être pleinement habilité à régler l'emploi du temps de personnel, à programmer et à organiser le travail, à déterminer la méthode à suivre et la nature des conseils à donner au client. Il est le chef hiérarchique et doit être considéré comme tel à la fois par la haute direction du cabinet et par les membres de l'équipe » (Kubr ; 1998).

Outre l'organisation de l'équipe, le chef de mission choisit les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Cependant, sa situation n'est pas exempte de menaces.
Le chef de mission est dans une situation où s'exerce simultanément deux contraintes : il est contraint de satisfaire le client et de dégager suffisamment de marge pour atteindre son objectif. En effet, si *« Les activités de conseil nécessitent une large décentralisation des décisions et du contrôle opérationnel.» (Kubr ; 1998),* le chef de mission est évalué régulièrement, à chaque fin de mission, sur sa capacité à gérer la relation client mais également sur le profit (ou marge opérationnelle) dégagé. A priori, sous cette condition de double résultat, les associés n'ont pas besoin d'accorder une grande confiance aux managers puisqu'ils ont deux moyens de contrôle. De plus, cette confiance semble conditionnelle, le manager est constamment menacé par un éventuel échec de la mission. Cette situation est, selon nous, favorable au maintien d'une relation de confiance faible de l'associé envers le manager.

Pour réduire sa situation de vulnérabilité et maîtriser ces deux contraintes, le chef de mission dispose de deux moyens : acquérir la confiance du client (pour obtenir par lui-même de

nouvelles missions) et acquérir la confiance des consultants intervenant sur les missions (pour s'assurer du respect des délais négociés).

La confiance extra-organisationnelle est un moyen d'échapper à la pression interne. Le manager bénéficie alors de davantage de facilités pour influer sur la variable « délais d'intervention facturé au client ».

Cette stratégie révèle l'importance de construire une relation de confiance forte avec le client puis, d'adopter un comportement du type « opportunisme discret ». Ainsi, en abusant modérément de la confiance témoignée, il desserre les contraintes de l'intra-organisationnel.
Le témoignage de B. Ramanantsoa[37] sur le fonctionnement de Mc Kinsey corrobore cette réflexion :
« […] les partners sont évalués sur leur capacité à développer les clients du noyau dur. Le bon partner est celui dont le core client reste « fidèle ». Ce qui veut dire que le partner est très attentif à son client et qu'il peut prendre des distances avec l'idéologie pour être en phase avec son client ».
« […] il est également vrai qu'en interne il y a le rêve de pouvoir dire : 'j'ai un core client : j'en suis à X-154' ce qui veut dire aussi que le côté : 'nous sommes honnêtes, purs et durs avec le client' peut 'quelque fois être 'adapté' ».

Le deuxième moyen consiste à acquérir la confiance avec des consultants intervenant sur la mission. Acquérir la confiance des consultants permet au manager de bénéficier des avantages de la confiance. Par exemple, la confiance permet de coordonner au maximum les actions par des ajustements mutuels (Thompson ; 1967). Profiter de ces avantages permet au manager d'atteindre plus facilement son objectif. Probablement que cet investissement est d'autant plus crucial que les délais négociés avec les clients sont courts.

Dès lors, la situation contraint le chef de mission à acquérir la confiance des consultants pour répondre au caractère d'urgence de la mission comme semble l'indiquer la réflexion suivante : « *(…) une mission peut se présenter et se doit d'être traitée et réalisée selon des rythmes accélérés et avec beaucoup d'imprévus et de variables politiques ou organisationnelles en jeu* » (Minguet ; 1995, p 200).

[37] B.Ramanantsoa a passé un an en tant qu'observateur privilégié chez Mc Kinsey, cabinet de conseil en stratégie de renom.

Les relations interpersonnelles sont nécessaires à une réponse rapide car, les consultants, quel que soit leur statut, sont présents, simultanément, sur plusieurs missions et souvent à des phases différentes. Les consultants ajustent leurs actions en fonction des situations, souvent imprévues, pour atteindre les objectifs de production (Coste ; 1995). Dans ce contexte « *les pratiques informelles et l'autonomie des consultants participent directement au processus d'absorption de l'incertitude* » (Coste ; 1995, p280).

Le chef de mission peut-il agir pour acquérir la confiance des consultants ?
Apparemment, il dispose de plusieurs moyens d'action :

- Le contexte dans lequel se déroule la mission est favorable à l'apparition de relations interpersonnelles. Pour des raisons de logistique, l'équipe est réduite : « *[...] il est toujours possible d'accroître le nombre des consultants pour achever le travail dans un délai plus court. La présence de consultants supplémentaires ne réduit pas en proportion la durée nécessaire – en règle générale, quatre consultants ont besoin du plus d'un quart du temps qu'il faudrait à un seul. Cela s'explique par plusieurs raisons, dont la nécessité de coordonner et de programmer les activités* » (Kubr ; 1998). Ainsi, la mission est un lieu d'échange privilégié reposant sur des relations de proximité permettant à chacun de mieux se connaître et de garder en mémoire les expériences professionnelles vécues.

- La proximité entre le chef de mission et le consultant facilite l'apparition de relations de coopération a priori a-hiérarchiques. Selon nous, la coordination par ajustement mutuel se réalise d'autant mieux que les relations entre le responsable de mission et le consultant sont a-hiérarchiques. D'ailleurs, la supervision directe apparaît comme un mécanisme secondaire. Ainsi, comme le souligne Coste (1995), le supérieur recourt rarement à une règle.

- L'idéalisation de son statut par les consultants, particulièrement les juniors, confère au chef de mission un pouvoir symbolique. Ce pouvoir est fort car *« Dépendant d'un univers qui flatte sont narcissisme, la nouvelle recrue met en œuvre toutes ses capacités pour être à la hauteur de la tâche demandée. » (Coste ; 1995).* Pour faciliter le sur-investissement dans le travail, le responsable de mission ou le

manager a la possibilité de motiver le consultant en lui accordant les signes de reconnaissance qu'il attend : « *la reconnaissance interne vient en compensation des frustrations et des angoisses induites par l'environnement* » (Coste ; 1995, p 308).

L'analyse précédente nous conduit aux deux constats suivants :

- **Les associés n'accordent pas une grande confiance aux managers. Ils n'accordent aux managers qu'un minimum de confiance afin de leur donner l'autonomie nécessaire à la réalisation de leur mission. Les managers qui parviennent à bénéficier d'une confiance plus élevée des associés sont considérés comme de futurs associés. Ainsi, il est nécessaire pour un manager souhaitant devenir associé d'acquérir la confiance des associés. Nous supposons, en accord avec Granovetter (1988), que la promotion se fonde en partie sur la confiance acquise. Si le manager doit faire ses preuves, par exemple en réussissant de nombreuses missions, ce critère de compétence n'est pas le seul critère.**

- **Concernant la relation manager – consultant, il est dans l'intérêt pour le manager d'acquérir la confiance des consultants pour atteindre plus facilement les objectifs de sa mission. Cependant, comme nous l'avons démontré lors de la revue de la littérature, acquérir la confiance d'une personne ne signifie pas pour autant être digne de cette confiance. Les managers ont la possibilité de convertir la confiance acquise des consultants en comportement opportuniste afin d'atteindre plus facilement leurs résultats.**

1.4.1.3 Investir dans la confiance pour survivre : la situation du consultant

Malgré le haut niveau de qualifications qui caractérise ce secteur, la démarche d'intervention comprend souvent une partie n'exigeant pas la maîtrise d'une expérience professionnelle solide, particulièrement lors de la phase de recueil des données. Cette phase est confiée aux consultants les moins expérimentés. D'ailleurs, de nombreuses sociétés de conseil assoient leur rentabilité dans leur capacité à transférer au maximum la partie production de la mission de conseil à des juniors qui, certes sont moins expérimentés, mais dont la présence dans l'équipe agit sur la profitabilité de la mission. Paradoxalement, les statuts professionnels les

moins valorisants dans le cabinet assoient sa rentabilité. Ce paradoxe est souvent évoqué : « le conseil ne peut-être vendu que si les consultants sont crédibles auprès de ceux qui détiennent les crédits » (Henry 1992, p48) mais, si les clients n'aiment pas beaucoup les jeunes, leur emploi est nécessaire pour répondre à la pression sur le prix (Berry ; 1991, Minguet ; 1995).
Ainsi, le plus souvent les nouvelles recrues ne bénéficient d'aucune confiance à leur entrée dans le cabinet. Au contraire, à leur arrivée dans le cabinet ils semblent les détenteurs d'un capital méfiance et sont rapidement testés : ils sont en situation de prouver que ce sentiment de méfiance est injustifié. Ils sont « non réellement indignes de confiance » mais contraints de prouver qu'ils sont dignes de confiance. Le propos suivant témoigne de cette situation[38] :
« *Je ne suis pas sûr que la confiance existe dans nos métiers. Dans un premier temps, c'est plutôt une relation de défiance parce que se sont des populations à forte composante intellectuelle. Je suis tenté de faire le parallèle avec les grandes écoles : les rivalités intellectuelles sont marquées tant qu'on n'est pas reconnu* ».

Comme le souligne Minguet (1995), le consultant junior cherche à réussir son intégration et « bien faire ce qu'on lui demande ». Cette docilité du consultant ne justifie pas le recours à l'intervention hiérarchique et tend à voiler, par l'absence de manifestations tangibles, l'existence d'une structure autoritaire.

Il semble que l'absence de capital confiance est un puissant facteur d'investissement dans le travail.

La situation du consultant dans l'organisation n'est pas figée. Il est soumis à une logique de progression permanente. En soumettant le consultant à une pression permanente, ce système s'avère très efficace pour repérer les potentiels et supprimer l'envie, à tous les consultants, de flâner. La rude politique de promotion en vigueur dans la majorité des cabinets de conseil s'accompagne d'un haut niveau de renouvellement des effectifs. La célèbre formule « Up or Out » résume des plus brièvement la logique du système. Le niveau de turn-over et une politique de promotion rapide sont également deux facteurs défavorables à l'apparition de la confiance horizontale et favorables à l'apparition de la confiance verticale, gage d'une meilleure productivité selon la démonstration de Breton & Wintrobe (1986).

[38] Propos issu du discours d'un responsable de cabinet de conseil interrogé lors de la phase exploratoire

Après avoir démontré comment le turn-over et la politique de promotion freinent l'apparition de confiance horizontale a) et la politique de « staffing » contraint à investir dans les relations de confiance verticale b) nous verrons si les consultants peuvent échapper à leur situation de précarité par un autre moyen que la confiance verticale c).

a) Turn-over et politique de promotion

La progression du consultant dans le cabinet est fonction de ses performances : *« L'avancement est déterminé surtout par les résultats. Ceux qui ne peuvent pas faire état d'un travail efficace sont encouragés à partir. S'ils restaient, ils verraient nombre de leurs collègues plus jeunes avancer plus rapidement qu'eux, ce qui créerait inévitablement des jalousies et des frustrations. […] une progression aussi rapide dans la carrière a un effet de motivation positif sur les consultants et crée un climat de travail dynamique et compétitif » (Kubr ; 1998, p697).*

Observant le mode de socialisation prévalant dans les grands cabinets de conseil, Henry (1997, p160) remarque l'organisation « *d'un espace relativement clos de compétition permanente* ». Les efforts des consultants sont jugés en permanence par l'ensemble des membres du cabinet. Le jugement est rapide à prononcer car : « *à chaque âge correspond clairement à un échelon de la hiérarchie* » (Henry ; 1997, p164). La visibilité suscite le jeu de la comparaison et de l'émulation et engage le consultant dans une logique de « surinvestissement » dans le travail.

A la pression de la compétition s'ajoute une pression de groupe : « Sans que les associés aient réellement besoin de rappeler continuellement les uns et les autres à leur obligation de sur investissement, il s'instaure une pression de groupe, chacun contrôle l'autre, et si quelqu'un réduit son temps de travail ou fait seulement mine de le calculer, cela donne lieu à un blâme collectif, qui est moins dicté par des motifs techniques, liés au projet, que par des motifs d'ordre émotionnel » (Témoignage de Max Gantenbeim ;1994)[39].

Il semble que la pression par les résultats et les mécanismes de contrôle sociaux, particulièrement prégnants dans cet univers, incitent les acteurs à tisser rapidement des

[39] Témoignage de Max Gantenbeim « Consultant : le rêve et ses coulisses » Problème économique n°2372 (20.04.1994)

relations de solidarité pour échapper aux nombreuses situations de vulnérabilité qu'ils rencontrent.

b) « Staffing[40] »

Dans les cabinets de conseil, les phénomènes de réputation sont essentiels. Nouer des relations personnalisées avec ceux qui distribuent le travail est déterminant pour atteindre son objectif de staffing. La construction de relations personnalisées est d'autant plus cruciale qu'un consultant qui n'est pas « staffé » est « l'objet du mépris collectif » (Henry 1997, p172). En effet, si le consultant ne réussit pas rapidement à être jugé digne de confiance, par exemple en ne donnant pas satisfaction lors de ses premières missions, le chef de mission ne le « staffera » pas sur ses prochaines missions. De plus, le chef de mission a la possibilité d'exprimer son mécontentement aux autres recruteurs et de « tailler » une mauvaise réputation au consultant. Conscients de ce danger, les consultants ont l'impérieuse nécessité de ne pas décevoir : ils sont contraints d'être dignes de confiance pour ne pas souffrir d'une exclusion rapide. Selon nous, la pression est d'autant plus forte que le consultant est jeune et méconnaît les principes de fonctionnement réellement en vigueur dans le cabinet. Les consultants qui ont fait leur preuve sur plusieurs missions avec différents chefs de mission ont davantage d'aisance à se faire staffer. D'ailleurs, s'ils réussissent à acquérir une compétence rare ou une très bonne réputation, ils peuvent se trouver dans une situation privilégiée : les chefs de mission rentrent en compétition pour le staffer.

c) S'affranchir des relations de confiance verticale : acquérir la confiance du client

La valorisation d'un consultant est liée à son aptitude à constituer un réseau de clients puis à les fidéliser : « *(...) ils (les juniors) savent pertinemment que la clef de leur mobilité interne ou de la carrière dans le conseil, palier après palier, jusqu'aux sommets, repose inévitablement sur leur efficacité commerciale, ce qu'ils qualifient parfois d'autonomie ou d'indépendance professionnelle. Chacun est amené à terme à gérer son portefeuille d'affaires* » (Minguet ; 1995).

[40] Le « staffing » est l'opération par laquelle un manager recrute un consultant sur une mission. L'objectif de staffing est le nombre de jours que le consultant doit être staffé ou le nombre de jours d'intervention du consultant réellement facturé au client.

La satisfaction du client est un élément essentiel pour juger les consultants, les comparer et identifier les potentiels. La satisfaction du client s'apparente à une externalisation fiable et aisée du contrôle. Le contrôle externe s'inscrit dans la mise sous tension permanente, tension, d'autant plus forte, comme nous l'avons déjà vu, que le consultant inexpérimenté est en situation de faire ses preuves auprès du client. Pour desserrer la contrainte du contrôle, tant en externe qu'en interne, et assurer sa pérennité dans le cabinet, le consultant dispose d'un moyen : construire une relation privilégiée avec le client. Cependant, cette stratégie est difficile à mettre en œuvre car il est probable que les responsables de mission veillent à conserver un contact privilégié avec le client et empêche les consultants de faire de même. Ainsi, au début les consultants sont souvent dans une situation difficile, ils ne bénéficient que d'une faible crédibilité (Minguet ; 1995) du fait de leur manque d'expérience. Cependant, dans un premier temps, compte tenu de la logique de compétition et des impératifs de staffing, ils n'ont qu'un seul moyen d'échapper à la précarité de leur situation : acquérir la confiance d'un responsable de mission. Pour diminuer la contrainte du contrôle, faciliter l'atteinte des objectifs de production, progresser dans le cabinet et bénéficier d'un maximum d'autonomie, le consultant doit se placer sous la tutelle d'un responsable de mission. Ainsi, acquérir la confiance du client pour s'affranchir des relations de confiance verticales est relativement difficile. Cette stratégie est surtout ouverte aux consultants confirmés qui jouissent d'une plus grande crédibilité et, probablement, deviendront les managers de demain.

L'enjeu pour le chef de mission et pour le consultant d'investir dans des relations de confiance sont une preuve de la capacité de la structure de contraindre les acteurs à s'engager dans des relations interpersonnelles de confiance. Ainsi, la structure contraint les acteurs à s'engager dans la confiance.

Si l'apparition de la confiance verticale est un facteur d'efficacité organisationnelle (Breton & Wintrobe ; 1986) et que les responsables en sont conscients, ont-ils la capacité de définir une structure capable de contraindre les acteurs à s'investir dans la confiance ?
L'analyse de Minguet & ali (1995) révèlent qu'à leur entrée dans le cabinet, les consultants juniors sont pleins de bonne volonté pour réussir leur intégration. Cette bonne volonté s'accompagne, probablement, d'un surinvestissement dans le travail. De plus, cet « état d'esprit » positif évite le recours à des mécanismes autoritaires pour encourager le travail. D'après l'analyse de Minguet, il semble que la bonne volonté du junior le prédispose à

accorder davantage sa confiance que les consultants plus expérimentés : « *(...) les anciens ne s'en laissent pas compter, décèlent vite le management incantatoire et ne prennent jamais pour argent comptant ce que leurs dirigeants leur promettent* » (p 171).

Ainsi, si les promesses non tenues sont coutumières du comportement des dirigeants alors les dirigeants sont non dignes de confiance mais engagent les consultants à prouver qu'eux sont dignes de confiance. Probablement que contraindre les acteurs à s'engager dans la confiance a pour objet de faciliter le comportement opportuniste du management.

1.4.2 Le cas IPR

Dans « L'homme qui croyait au management » (1988), Michel Villette témoigne de son expérience professionnelle, successivement en tant que subordonné puis supérieur, dans un groupe international de conseil dont le pseudonyme est IPR. Ce témoignage nous est précieux pour analyser les relations de confiance interpersonnelles en présence dans un cabinet de conseil. Il est également l'opportunité de confronter et d'approfondir les conjectures présentées précédemment en nous appuyant sur les propos les plus illustratifs.

1.4.2.1 S'investir dans la confiance verticale pour exister

Dès son entrée à IPR, le futur consultant est testé sur ses dispositions d'orateur. Rapidement, les jeunes recrues évoluent dans un contexte d'autocontrôle et de surveillance mutuelle « *produisant cette espèce de tension et de trouble de la personnalité qui rend chacun vulnérable à des influences extérieures qu'il ne contrôle plus* » (p25). Les jeunes consultants sont donc dans une situation angoissante. De nombreux propos, concernant le thème de la responsabilité des consultants, témoignent de la volonté des tuteurs de développer des relations a-hiérarchiques (p24). Ainsi, les tuteurs rappellent, avec insistance, l'importance pour les nouvelles recrues de gagner la confiance des directeurs (p25) : être jugé digne de confiance apparaît essentiel.

La vulnérabilité est une caractéristique majeure pour décrire la situation du consultant dans l'organisation. Il est contraint de repérer les personnes influentes pour se protéger des affectations hasardeuses : « un ingénieur sans affectation est sans défense » (p 31).

Ainsi, construire un réseau, grâce à des relations de confiance verticales, est une question de survie qui nécessite l'expression d'un réel talent : « *A plusieurs reprises, des perspectives de base pétrolière saharienne, puis de contrat iranien, vinrent assombrir mon horizon* » (p 31).
Il est important de remarquer que ce besoin de protection légitime un principe de soumission volontaire à l'autorité : « (…) le plus souvent, les subalternes adaptent eux-mêmes le comportement qu'on attend d'eux, ou bien un échange de regards, un simple mot suffit » (p 42). Dans ce contexte, le recours à des mécanismes de contrainte de nature « invisible » et davantage psychologiques, rend l'usage de la supervision directe peu effectif : « Plus on parle clairement du lien de subordination, plus il devient difficile, pour le supérieur, d'obtenir beaucoup et de rendre peu » (p 43).

La politique de promotion et l'attente d'avantages non contractuels confortent l'engagement du consultant à s'investir dans des relations de confiance verticales : « *ce qui compte, c'est le travail sur soi que le salarié subalterne est obligé d'opérer pendant l'entretien, sous le regard de son chef, pour tenter d'obtenir de lui les avantages de carrière qu'il convoite* » (p 45).
L'investissement dans la confiance verticale est également facilité par la mise en place d'un système de compétition. Ce système préserve de l'apparition de réseaux horizontaux de confiance : « *(...) je devais tenter d'obtenir cette première promotion le plus vite possible pour faire face à la concurrence des collègues du même âge, lancés comme moi dans la course à la survie…* » (p 52), et « *L'ingénieur du rang se trouve aussi placé dans une situation compétitive. Il doit séduire les directeurs qui l'affecteront à de bons contrats et le défendront avec vigueur à la réunion où ils se répartissent le quota annuel d'avancement et de promotions. Il doit avoir bonne réputation mais aussi en faire plus, c'est-à-dire se facturer dans l'année un plus grand nombre de jours que la moyenne des ingénieurs de son rang* ».
Ainsi, le témoignage de Villette indique que les relations de confiance à l'œuvre dans ce cabinet sont idéales (Breton & Wintrobe ; 1986) car elles permettent à la structure de bénéficier des relations informelles les plus efficaces : le management bénéficie de la confiance des subordonnés et la compétition évite la collusion.

1.4.2.2 Renouveler la confiance produite pour résister

Paradoxalement, la volonté de ne pas recourir à la supervision directe n'est pas incompatible avec une structure très pyramidale. En effet, l'auteur souligne que la ligne hiérarchique satisfait des raisons commerciales (identification par le client du bon interlocuteur) et

humaines (récompenser les hommes les plus actifs). Ainsi, il est possible de manipuler la ligne hiérarchique, notamment par la création d'échelons dont la fonction est de récompenser les réussites personnelles et de fidéliser des personnes clefs. En ce sens, la ligne hiérarchique n'est pas toujours le reflet du degré de formalisation de la structure[41].

Il est difficile pour les consultants de se construire un réseau commercial comme l'indique le propos suivant : « *les tentatives des ingénieurs de base pour trouver des clients par eux-mêmes sont mal vues* » (p 60). Ainsi, les consultants ont peu d'alternative et sont contraints de s'investir dans la confiance verticale.

La direction est méfiante à l'égard des consultants. Ce sentiment de méfiance se traduit par une centralisation de l'activité commerciale. La reconnaissance est liée aux résultats et cela quel que soit le statut : « *Un directeur était à la tête d'une division 'activités minières'. Lorsque le nombre des clients de ce secteur est devenu trop faible, le P-DG a diffusé une note de service pour le remercier de ses bons et loyaux services et annoncer qu'il redevenait simple 'directeur opérationnel' dans la division d'un autre* » (p61), et «*Ceux dont le taux de facturation est le plus bas deviennent suspects et se sentent menacés* » (p 62). Ainsi, si les consultants sont très vulnérables, la vulnérabilité est présente à tous les niveaux et la confiance témoignée à un moment donné est précaire et perpétuellement remise en cause lors de la définition des nouveaux objectifs.

La coordination par les résultats contribue à une remise en cause permanente de l'autonomie accordée. Les résultats conditionnent le renouvellement de la confiance mais limitent l'élévation du niveau de confiance. La standardisation des résultats est une entrave à la production d'un niveau modéré de confiance. Ce mécanisme autorise, dans le meilleur des cas, un renouvellement de la confiance accordée et concourt à maintenir la confiance à un faible niveau. Dans ce sens, si la coordination des résultats conditionne l'apparition de la confiance verticale, elle confère à la relation de confiance la capacité de contraindre l'action.

Cependant, si l'investissement dans la confiance inscrit l'acteur dans une situation ou il risque d'être abusé, constituer un réseau de relations de confiance réduit la position de vulnérabilité

[41] Notons que ce phénomène de « jeu » sur la ligne hiérarchique a été pratiqué lors de la période 1998-1999, au moment de l'euphorie suscitée par la « vague interne ». Lors de cette période les grands cabinets de conseil ont étendu leur ligne hiérarchique pour stopper l'hémorragie des consultants.

et s'avère la meilleure (la seule ?) stratégie de défense dans un contexte ou les ressources sont rares.

Cependant, dans la situation particulière d'une pénurie de maind'œuvre, il nous semble que le manager est davantage contraint d'acquérir la confiance des consultants lorsque « la ressource consultante » est peu abondante. En effet, dans le cadre d'un couplage de communauté (les consultants peuvent être staffés par tous les managers), la compétition entre les managers rend stratégique l'investissement dans des relations de confiance avec les consultants pour s'assurer les ressources humaines nécessaires à la réalisation des missions.

L'opportunisme du consultant chez le client est un moyen de se préserver contre la menace du système : « *pour concilier les deux exigences de tranquillité et de taux de facturation élevé, l'ingénieur a intérêt à travailler sur un très gros contrat avec un très gros client qui ne contrôle pas de trop près les prestations qu'on lui fournit* » (p 64).

Pour les managers, la relation de confiance est essentielle par la possibilité d'en abuser pour satisfaire leur propre intérêt et s'avère un moyen efficace d'échapper à la pression interne. Ainsi, les règles de fonctionnement du cabinet de conseil légitime le comportement opportuniste du manager.

Remarquons que la volonté des cabinets de conseil de cacher leur logique de fonctionnement se comprend d'autant mieux que l'opportunisme se révèle un moyen d'augmenter la profitabilité. Comme le soulignent les propos de Piermé & Wacheux (1995, p4) : « *le consultant doit être rentable pour son cabinet. Par conséquent, il minimise la seule variable qu'il maîtrise : le temps réel passé sur chaque mission, par rapport au temps théorique facturé au client* » et Girin (1975, p12) : « *Assurer le maintien d'un taux d'activité satisfaisant du personnel est un impératif d'autant plus fort que le conseil est un produit cher dans lequel les charges salariales sont prédominantes : on ne peut maintenir son prix qu'en réduisant au minimum les périodes de temps pendant lesquelles un ingénieur est payé par la société sans être directement facturé à un client. Cette sensibilité au court terme est aggravée par le fait que le conseil, souvent considéré comme un produit de luxe, est à ce titre particulièrement visé par d'éventuelles restrictions budgétaires liées à la conjoncture* ».

1.4.2.3 La confiance verticale facteur d'efficacité organisationnelle

L'instabilité conduit à établir des relations verticales de confiance pour se protéger des sanctions (l'exil en Iran ou l'ANPE). Ainsi, s'engager dans la confiance verticale est une contrainte délibérément instaurée par la direction. Ce témoignage est une illustration de la théorie de Breton & Wintrobe (1982) et conforte l'hypothèse selon laquelle la confiance verticale est source d'efficacité organisationnelle.

Fortement vulnérable, le jeune consultant dispose d'une solution pour s'affranchir de cette situation : produire des relations de confiance verticales. Dans un contexte d'incertitude volontairement entretenu par l'absence de référence à l'autorité hiérarchique, l'obligation de produire de la confiance engage le subordonné à se soumettre volontairement aux exigences de son supérieur. Les relations a-hiérarchiques ne sont qu'une illusion. Le contrôle est très présent, tous les documents sont relus par les supérieurs et, surtout, les consultants doivent être francs : « ne cachez jamais une difficulté » (commentaire directeur général adjoint, p 27), mais à la fois internalisé grâce à l'autocontrôle et externalisé grâce à la surveillance mutuelle. En ce sens, le recours à la supervision directe s'apparente à un constat d'échec : les mécanismes de pression psychologiques sont inopérants. La présence de nombreux mécanismes de protection contre l'opportunisme et cette contrainte pour le consultant de gagner la confiance de ses supérieurs soulèvent une question : pourquoi le consultant est-il engagé à prouver qu'il est digne de confiance alors qu'il est sous contrôle ?
Il semble que dans ce contexte, gagner la confiance ne signifie pas s'affranchir du contrôle mais avoir le droit de démontrer, à nouveau, que ce capital confiance est légitime en soumettant son détenteur à de nouvelles situations de vulnérabilité.
Si la confiance n'a pas pour fonction de surseoir aux défaillances du contrôle, elle a probablement pour fonction de contraindre l'action pour faire des économies de coordination :

- S'engageant volontairement dans une situation de mise à l'épreuve pour acquérir la confiance de ses supérieurs, le supérieur n'a pas la nécessité de recourir à des mécanismes de commandement tels que la supervision directe. La confiance a pour avantage de simplifier le dispositif de coordination en évitant le recours à la supervision directe.

- En plongeant le consultant dans des relations a-hiérarchiques en trompe-l'œil, la coordination s'opère aisément par ajustement mutuel. Le supérieur bénéficie des avantages d'un service personnalisé, du surinvestissement du consultant dans le travail… tout en évitant de s'exposer aux risques d'un comportement opportuniste. Cette situation relève clairement d'une stratégie délibérée de manipulation par les supérieurs et devient la preuve que la confiance peut être instrumentée. Cependant, cette manipulation est contrainte ou légitimée par la pression exercée par la structure. La pérennité de cette stratégie de manipulation est soutenue par un haut niveau de turn-over : les nouveaux venus, ne disposant d'aucunes connaissances des réalités organisationnelles, sont disposés à faire de leur mieux pour réussir leur intégration et faciliter l'abus de leur confiance par leurs supérieurs.

- Le fonctionnement interne d'un cabinet de conseil est un système fondé sur la manipulation des relations de confiance dans un cadre vertical. Selon Minguet (1995) les dirigeants agitent des « leurres » que « les consultants juniors poursuivent comme des hochets » (p201) : « *Parmi les symboles agités, il y a bien entendu ceux enveloppant le consultant expérimenté, embellissant la figure du maître, seule susceptible de susciter la confiance du chef d'entreprise cliente et/ou de ses collaborateurs proches* » (p201). Le consultant confirmé ou le manager est investi d'un pouvoir lui conférant, aux yeux des consultants débutants, une valorisation forte de ses compétences. Ainsi, il bénéfice rapidement de la confiance du consultant (crédit d'intention) et d'un engagement rapide dans des relations interpersonnelles davantage affectives. Coste (1995) montre, à travers l'analyse du modèle d'apprentissage, que : « *La demande d'affection et de considération à l'égard des chefs est payée par une renonciation à revendiquer le pouvoir et à s'affirmer comme un égal* » (p292). Cette situation est propice à l'apparition de relations de confiance dissymétrique (articulation confiance cognitive – confiance affective).

- Malgré la progression dans la structure, les acteurs sont toujours soumis à une grande situation de vulnérabilité. Auparavant, l'acteur était sanctionné s'il ne trouvait pas de contrat de staffing en interne, désormais il est évalué sur sa capacité à générer des contrats commerciaux. La coordination par les résultats instaure une logique de renouvellement de la confiance qui entrave l'apparition d'un plus haut niveau, malgré la promotion. La coordination par les résultats est un mécanisme qui,

à la fois, se fonde sur la confiance (confiance cognitive) mais freine son élévation (la confiance cognitive ne se transforme pas en confiance affective). Un mécanisme de coordination qui explique le phénomène de confiance limitée.

Synthèse

L'analyse des principaux travaux consacrés à l'analyse du fonctionnement des sociétés de conseil nous a permis de formuler plusieurs constats, notamment :

- L'investissement dans des relations de confiance est nécessaire pour survivre dans cet univers très menaçant ;
- Les relations de confiance entre les dirigeants sont probablement d'un haut niveau car elles permettent de réduire les risques de sécession ;
- Les associés accordent aux managers une confiance limitée pour leur donner l'autonomie nécessaire à la réalisation de leurs missions ;
- Pour devenir associé, il est nécessaire qu'un manager réussisse à acquérir la confiance de l'ensemble des associés ;
- Concernant la relation manager – consultant, acquérir la confiance du consultant est un moyen pour le manager d'atteindre plus facilement ses objectifs et d'échapper à la pression interne ;
- Un manager non digne de confiance (car opportuniste) peut-être jugé digne de confiance par les consultants ;
- L'absence de capital confiance engage le consultant débutant à s'investir dans le travail pour se construire une réputation ;
- La pression par les résultats incite les acteurs (consultants et managers) à tisser rapidement des relations de solidarité pour échapper aux nombreuses situations de vulnérabilité qu'ils rencontrent.

Chapitre 2 :

CAS A. UN UNIVERS MENAÇANT CONTRAIGNANT L'INVESTISSEMENT DANS DES RELATIONS DE CONFIANCE VERTICALES

Résumé

L'observation du fonctionnement interne de ce cabinet est propice à l'analyse de la confiance dans une organisation où la situation des acteurs est fortement et constamment menacée. La forte relation de confiance existant entre les dirigeants assure, en partie, cette situation. Cette relation de confiance est un moyen pour la direction de renforcer sa visibilité sur l'ensemble des acteurs du cabinet. Ainsi, soumis à de nombreuses situations de vulnérabilité, consultants et managers sont contraints de s'investir dans des relations de confiance. Les relations dans lesquelles s'investissent consultants et managers sont des relations de confiance verticales. Cette situation s'explique notamment par l'existence de relations de dépendance mutuelle entre managers et consultants mais également par la présence d'un système de compétition qui freine l'apparition de relations horizontales de confiance. Dans ce contexte, la coordination par les résultats a un rôle majeur pour expliquer l'apparition des relations de confiance et le recours fréquent à la coordination par ajustement mutuel. Cependant, si la pression des résultats renforce la contrainte, les relations de confiance qui apparaissent sont des relations de confiance précaires. En effet, un renouvellement des situations de vulnérabilité oblige les acteurs à s'investir en permanence dans la confiance verticale et à constamment prouver qu'ils sont dignes de la confiance qu'on leur accorde pour justifier de leur présence dans l'organisation.

L'analyse des relations de confiance nous permet de mettre en évidence la relation suivante : lorsque la pression des résultats est forte, l'investissement dans la confiance est contraint et sa présence facilite le recours à la coordination par ajustement mutuel. En précisant l'analyse des relations de confiance entre consultants et managers, il apparaît que la relation de confiance entre un consultant et un manager s'apparente à un échange fondé sur des attentes réciproques dont la nature est différente. Ainsi, les relations de confiance sont dissymétriques : la confiance accordée par le manager est une confiance cognitive alors que la confiance accordée par le consultant est une confiance affective. Cette relation dissymétrique est l'opportunité pour le manager d'adopter un comportement opportuniste en toute discrétion.

1. DES ACTEURS SOUMIS A UNE FORTE PRESSION DES OBJECTIFS A ATTEINDRE.

Présent sur le marché depuis près de 30 ans, le cabinet est une référence dans le secteur du conseil et cela malgré une taille plutôt modeste : seulement une trentaine de consultants y travaillent. Spécialisé dans le conseil en organisation et le conseil en ressources humaines, le cabinet intervient à la fois dans le secteur privé et le secteur public. Traditionnellement, une grande part du chiffre d'affaires provient de l'industrie et des services, mais sa présence dans le domaine de la fonction publique d'Etat et la banque assurance est significative. Le rachat du cabinet par les salariés il y a une dizaine d'années a permis au PDG actuel de disposer de la majorité du capital. Très attaché à son esprit d'indépendance, le refus d'un projet de rapprochement avec un autre cabinet de conseil a conduit au départ de deux personnalités clefs, il y a environ deux ans. Ce départ a été fortement déstabilisant : le cabinet a subi un choc émotionnel, ces deux figures emblématiques étaient présentes dans le cabinet depuis 15 ans, mais également un choc financier, par la perte de nombreux clients dans le secteur de l'industrie.

Depuis 3-4 ans, le cabinet est l'objet d'une réorganisation profonde de sa structure organisationnelle. Cette réorganisation poursuit deux fins : faciliter la gestion des effectifs par l'instauration de plus de souplesse puis, dans un deuxième temps, favoriser l'accès du capital aux futurs associés par une modification du statut juridique du cabinet. Ces deux objectifs convergent vers la mise en œuvre d'un système de pression permanent s'imposant à tous les niveaux hiérarchiques. La progression dans la structure ne permet pas d'échapper aux situations de vulnérabilité.

La pression permanente repose sur l'organisation de la précarité et cela à deux niveaux : la gestion des effectifs (1.1) et la flexibilité structurelle (1.2)

1.1 La loyauté du personnel n'est pas une valeur appréciée

Le taux de turn-over est historiquement élevé et largement supérieur à la moyenne du secteur. Ces dernières années, des sommets sont atteints avec un taux avoisinant les 50%.
L'effectif se caractérise par la présence de nombreux jeunes consultants. Le haut niveau de turn-over, est influencé bien évidemment par la conjoncture, mais il est également la manifestation, clairement affichée, de la direction de renouveler régulièrement ses effectifs. Ainsi, la loyauté du personnel n'est pas une valeur recherchée. Si les acteurs s'investissent dans des relations de confiance, ils s'y investissent rapidement.

La direction exprime une opinion négative à l'égard des consultants expérimentés jugés souffrir du mal de l'habitude. La fidélité du personnel et la loyauté ne sont pas reconnues dans le cabinet.

Le message est clairement affiché dès l'entrée dans le cabinet : « nul n'est irremplaçable ». L'apprentissage du métier de consultant s'opère par une mise à l'épreuve rapide. Si le consultant n'est pas en mesure de répondre aux exigences de son statut, soit il « craque », soit il est invité à partir.

« Les consultants trop expérimentés sont bardés de mauvaises habitudes et de principes et ils sont sclérosés disait un dirigeant associé. Un consultant débutant est aussi apte à gérer les contingences, plus habile, plus créatif. Un style propre de conseil s'édifie grâce à un renouvellement par des débutants » (Dirigeant - Source secondaire externe)

« Le turn-over s'explique également par le fait que cette autonomie, cette visibilité face au client se paie par, je pense, le fait d'avoir une très grosse pression peut-être plus que dans d'autres cabinets. Parce qu'on travaille à très haut niveau. ***Grosse pression****, énorme pression interne.» (Responsable de division)*

Le départ d'un consultant ou manager n'est pas un souci

- *« Le turn-over n'est-ce pas un avantage ?*
- *(…) C'est du turn-over fabriqué, oui tout à fait (…)*
- *Que se passe-t-il quand le personnel part en groupe ? Cela doit être déstabilisant ?*
- *Ce qui est bien dans l'organisation c'est que quand un manager part un autre est content de prendre sa place* **» (Dirigeant)**.

Les consultants, qu'ils soient séniorisés ou non, sont dans une situation constante de grande vulnérabilité notamment par le grand degré d'autonomie accordé aux consultants et l'exposition en clientèle. Il est fait confiance aux consultants pour qu'ils respectent leurs engagements : la réussite de la mission. La politique du cabinet s'inscrit dans une exposition volontaire à la vulnérabilité.

La reconnaissance détermine la satisfaction du consultant dans le cabinet et sa volonté d'y rester. La valorisation du consultant par la reconnaissance est confirmée par les résultats d'une précédente monographie réalisée il y a une dizaine d'années dans le même cabinet[42]. L'auteur insistait sur le rôle de la reconnaissance interne et son influence sur la régulation des effectifs. La régulation des effectifs par la reconnaissance demeure une pratique stable et structurante dans le cabinet comme l'analyse des interviews l'atteste.

La reconnaissance interne est vecteur de motivation

« Le problème de la reconnaissance interne (sous la forme de missions attribuées, de rémunération salariale, de gratification symbolique, de récompense relationnelle) est essentiel : ses réponses conditionnent la régulation collective, la fidélité des consultants, leur envie d'y rester comme le besoin d'en partir. Dans un univers aussi resserré, dans un petit métier marqué du sceau de l'interconnaissance, se développent des attentes élevées de reconnaissance identitaire et donc en conséquence une angoisse de la non-reconnaissance ». (Source secondaire externe. « Devenir consultant junior », pp66-67)

« Il y a beaucoup de gens qui partent. Ils partent parce qu'ils ne se sentent pas soutenus, parce qu'ils ne se sentent pas reconnus. Non pas seulement en termes de salaires, mais en termes de reconnaissance par rapport au collectif… ». (Consultant)

La reconnaissance est à la fois facteur de motivation et d'exclusion. La reconnaissance semble prédisposer l'apparition de relations personnalisées entre subordonné et supérieur, ce dernier ayant la capacité de le « staffer » sur des missions valorisantes.

En résumé, le contexte de l'analyse nous semble favorable à l'observation de la confiance pour au moins trois raisons :

- Les consultants sont dans une situation de vulnérabilité : la confiance est-elle un moyen d'y échapper, notamment en acquérant la confiance des managers ?

[42] Minguet (dir.) (1995) : « Devenir consultant junior ». Paris, L'Harmattan.

- Les consultants bénéficient d'une grande marge d'autonomie, ils ont l'opportunité de se constituer un réseau en interne.
- La recherche de reconnaissance prédispose probablement le consultant à satisfaire son ou ses supérieurs pour acquérir leur confiance.

Ces points contrastent avec l'absence de reconnaissance de la loyauté. Autrement dit, le contexte est, a priori, favorable à l'investissement des acteurs dans des relations de confiance mais le maintien de ces relations sur le long terme n'est pas désiré. A l'inverse, la dégradation de la confiance du consultant envers l'organisation est volontairement utilisée pour faciliter le départ des consultants à travers le manque de reconnaissance. Avec le temps, l'exigence de reconnaissance est-elle de plus en plus difficile à combler par le supérieur et remet-elle en cause la nature de la relation interpersonnelle entre subordonnés et supérieurs ?

1.2 Dépendance mutuelle et dépendance de communauté

Auparavant, la forme structurelle avait l'apparence classique d'un râteau. Le PDG contrôle trois divisions pilotées par trois directeurs d'activité, chaque division étant en charge d'au moins deux autres divisions. Le remaniement de la structure s'est opéré par un raccourcissement de la ligne hiérarchique. Le statut de directeur d'activité a été supprimé et ceux de directeur général adjoint et responsable de divisions créés.
Le cabinet est désormais composé de six divisions. En règle générale, chaque division est constituée d'une équipe de 4 – 5 personnes et répond à un champ d'intervention clairement défini. Deux divisions sont thématiques : ressources humaines et stratégie et quatre divisions sont sectorielles : Etat, collectivités locales, banques – assurances et industrie.

Les divisions sont sous la responsabilité d'un responsable de division ayant sous ses ordres un ou plusieurs manager(s), consultant(s) confirmé(s) et consultant(s) débutant(s). La composition varie en fonction de la taille de la division. Le responsable de division a des responsabilités variées. Il dispose d'une expertise dans un domaine d'activité, ce qui lui permet d'être un interlocuteur privilégié auprès des clients. Outre son rôle commercial, il a des fonctions de manager puisqu'il continue à intervenir en tant que responsable sur de nombreux projets. Avec le remaniement de la structure, il a désormais un rôle supplémentaire : il est responsable d'une équipe. Auparavant, son évaluation portait exclusivement sur ses résultats personnels, désormais elle est fonction de l'atteinte d'un

résultat collectif : celui de sa division. Dans le cadre du développement de son équipe, il est dans l'intérêt de la division d'aider ses consultants à se faire « staffer »[43].

> *« (...) je souhaitais avoir un lieu d'appartenance, une unité d'appartenance pour les consultants. Nous avons des consultants jeunes, et moins jeunes bien entendu, mais enfin il faut qu'ils appartiennent à une structure et qu'ils se sentent managés, formés, guidés. » (Dirigeant)*

Dans ce contexte, la visibilité est forte : le consultant est rapidement évalué par l'ensemble des membres du cabinet. En effet, il suffit de consulter les chiffres relatifs au taux de staffing[44] pour porter un jugement sur les consultants car, selon l'expression entendue à de nombreuses reprises : « un bon consultant est un consultant qui est toujours staffé ».
Ainsi, ce cabinet[45], en s'appuyant sur la visibilité des résultats, présente un dispositif de jugement favorable à l'apparition de la confiance impersonnelle. La confiance impersonnelle étant soulignée comme un préalable à l'apparition de la confiance personnelle, ce contexte est favorable à une apparition rapide des relations interpersonnelles de confiance puisqu'un acteur jugé non digne de confiance sera l'objet d'une sanction collective (Coleman ;1988).

Ce système facilite également le jugement du responsable de division sur sa capacité à fournir de l'activité à ses consultants.

La réorganisation de la structure en division, dirigée par des « intrapreneurs », engage les acteurs dans des relations interpersonnelles nouvelles. Ces relations, davantage fondées sur la proximité et la familiarité, du fait d'une dépendance mutuelle plus forte, facilitent la construction d'un système de coopération moins individualiste.

> *« La structuration en division a permis la constitution d'esprit d'équipe qu'il n'y avait pas auparavant. Les équipes facilitent une certaine cohésion d'ensemble et les gens restent un peu plus » (Consultant).*
>
> *« Dans notre division, il y a un esprit très famille. On a un côté très fusionnel [...] On mange tout le temps ensemble, on est tout le temps les uns avec les autres. On parle pas mal de vie privée les uns avec les autres. On est à moitié comme des frères et sœurs » (Consultant)*

[43] Le staffing est un terme typique aux cabinets de conseil. Le staffing est un procédé par lequel les responsables de mission vont sélectionner en interne les consultants pour la mission, le staffing consiste à recruter un consultant sur un projet.
[44] Les chiffres sont mis à jour quotidiennement et disponibles par tous par voie informatique.
[45] Par référence à l'analyse de Karpik (1996)

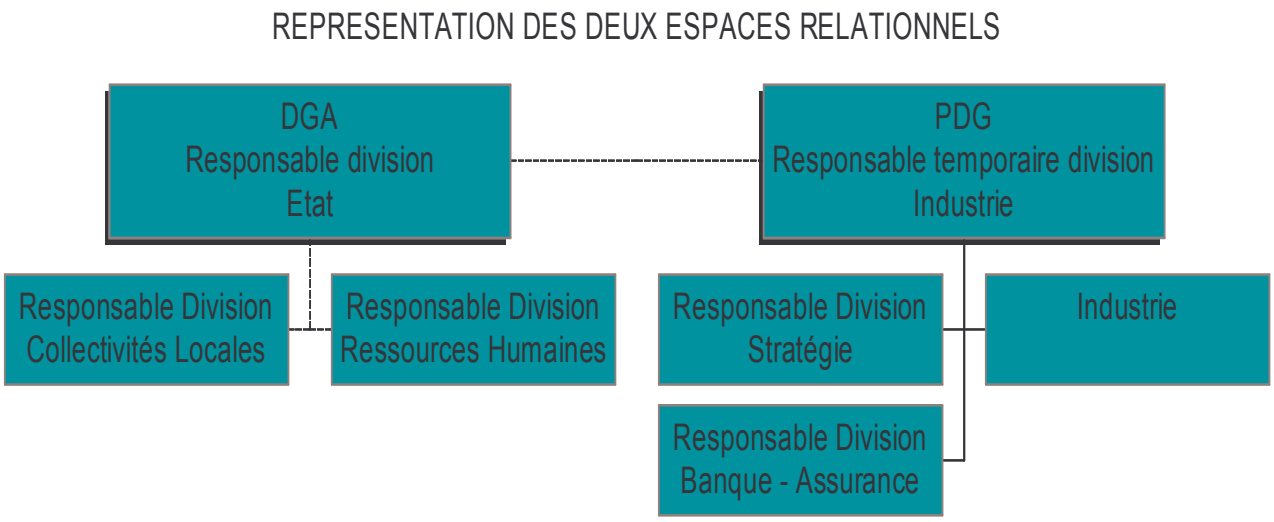
Le cabinet est composé de divisions hétérogènes dont les liens avec la direction vont de la dépendance quasi-totale à l'indépendance. Outre leur fonction de direction, le PDG et le DGA pilotent deux divisions. Les relations de coopération entre les divisions sont fonction de leur complémentarité. Par exemple, la division ressources humaines intervient souvent comme « fonction support », d'après le propos de son responsable, car les missions décrochées par les autres divisions comprennent régulièrement un volet « Ressources Humaines ». Du fait de cette complémentarité, deux espaces relationnels émergent. Chaque espace comprend des relations entre trois divisions et chaque dirigeant est très présent dans l'un au moins des deux espaces. Dès lors, il s'avère que les relations entre les divisions ne sont pas celles que laisse entendre l'organigramme. Chaque dirigeant, par sa présence marquée dans l'un des espaces relationnels (cf. figure n°1) à la capacité de contrôler directement le travail des managers et des consultants et d'intervenir rapidement lorsque l'absence de résultat se fait ressentir.

> « *Je peux vous dire que lorsque le PDG descend et qu'il dit « Où sont les nouveaux contrats ? », beaucoup tremblent (rire)... ça vous met la pression ! »* (Manager).

D'ailleurs, chaque dirigeant nous a affirmé qu'il était informé en temps réel de toutes les missions significatives en cours. Ainsi, chaque division est l'objet d'une surveillance rapprochée. Cette situation particulière nous permettra de répondre à la question suivante : dans ce contexte de contrôle étroit, les dirigeants font-ils confiance aux managers et consultants ?

De plus, remarquons que dans l'espace où le PDG est le plus présent, les divisions sont fortement dépendantes économiquement du réseau du PDG *(traits pleins sur le graphique)* alors que dans l'espace ou le DGA *(traits pointillés sur le graphique)* est présent les divisions « s'auto-alimentent » et jouissent d'une plus grande autonomie. Cette disposition ne nous semble pas être le fruit d'un calcul mais plutôt d'une coïncidence heureuse.

Figure n°2 : Représentation des deux espaces relationnels au sein du cabinet



Les relations de coopération entre les divisions s'opèrent principalement par l'échange de consultants. Une règle simple assure la circulation des consultants entre les divisions : les consultants, guidés par des objectifs de production, doivent se faire « staffer » mais peu importe qui les staffe. Si la division à laquelle ils appartiennent n'est pas en mesure de contribuer à satisfaire leur objectif, **ils vont démarcher dans d'autres divisions du cabinet.**

Le système a pour fin d'ajuster au mieux les ressources par leur circulation entre les divisions. Cet ajustement est vecteur de précarité à deux niveaux : au niveau de la division et au niveau du consultant.

- Au niveau de la division. Si la division n'atteint pas ses résultats, alors ses ressources, notamment les meilleures, sont susceptibles d'être captées par les autres divisions. A l'extrême les ressources peuvent être complètement pillées si la division n'a pas suffisamment de contrats. Dès lors, son existence est remise en cause ; explicitement, certaines divisions ont disparu, un responsable de division nous a parlé d'un « processus de sélection naturel ».
- Si le système constitue une opportunité pour les consultants d'être sollicités par d'autres divisions, il s'agit également pour le consultant d'une situation de menace. En effet, lorsque la conjoncture est difficile, la menace apparaît plus prégnante. Les consultants qui ne sont pas en mesure d'atteindre leurs objectifs doivent logiquement partir puisqu'« un bon consultant est toujours chargé ».

Questionnement

A partir de cette présentation des principaux points sur lesquels le fonctionnement du cabinet repose, nous focaliserons notamment l'analyse en nous interrogeant sur les questions suivantes :

- Le dispositif de jugement en présence dans le cabinet et le contrôle exercé par la direction évitent-ils aux dirigeants de s'investir dans la confiance ?
- La confiance apparaît-elle rapidement ? Si oui, quels sont les facteurs clefs à l'origine de cette apparition rapide et les facteurs, traditionnellement associés à son apparition, qui sont absents ?
- Si « un bon consultant » peut être staffé par l'ensemble des chefs de mission, comment un chef de mission procède-t-il pour s'assurer de la loyauté du consultant ?

2. FORMES ET NIVEAUX DE CONFIANCE A L'ŒUVRE DANS LE CABINET

Nous avons observé trois types de relations de confiance horizontales (2.1) :

- Les relations de confiance entre les associés (2.1.1),
- Les relations de confiance entre les managers (2.1.2),
- Les relations de confiance entre les consultants (2.1.3),

Quatre relations de confiance verticales ont également été observées (2.2) :

- Les relations de confiance de l'associé à l'égard du manager (2.2.1)[46],
- Les relations de confiance du manager à l'égard du consultant (2.2.2),
- Les relations de confiance du consultant à l'égard du manager (2.2.3).

Dans ce cas, il nous a été possible de distinguer clairement sept types de relations de confiance, parmi les 16 théoriquement possibles. Par exemple, nous n'avons pas observé de relations de confiance entre les dirigeants et les consultants juniors (confiance verticale) ou entre les consultants juniors (confiance horizontale). L'absence de relations de confiance s'explique notamment par la composition des équipes de projet. Ainsi, les consultants juniors n'ont jamais l'occasion de travailler ensemble sur des missions car, le plus souvent, une mission s'accompagne de la présence d'un seul consultant junior.

[46] La relation de confiance dirigeant → consultant étant moins fréquente dans les discours de la direction mais comparable à celle de la relation de confiance dirigeant → manager, elle est considérée comme semblable.

Tableau n°7 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet A.

FORMES → ↓ **NIVEAU** →	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Somment stratégique (Associés)			**2.1.1**
Ligne hiérarchique (Managers)	**2.1.2**		
Centre opérationnel (Consultants)	**2.1.3**		**2.1.3**
Centre opérationnel (Consultants juniors)			
Confiance verticale *Logique descendante* Sommet Stratégique → Ligne Hiér. (Associés → Managers)	**2.2.1**		
Logique descendante Ligne Hiér. → Centre opé. (Managers → Consultants)	**2.2.2**		
Logique descendante Sommet Stratégique → Centre opé. (Associés → Consultants)	**2.2.1**		
Logique ascendante Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)		**2.2.3**	
Logique ascendante Ligne Hiér. → Sommet Stratégique (Managers → Associés)			
Logique ascendante Centre opé. → Sommet Stratégique (Consultant → Associés)			

2.1 Les relations de confiance entre les dirigeants et la compétition : deux moyens freinant l'apparition de réseaux horizontaux de confiance

Au niveau de la confiance horizontale, trois types de relations sont présentés : la confiance horizontale entre la direction (2.1.1), entre managers (2.1.2) et entre consultants (2.1.3). L'analyse globale des relations de confiance observée entre ces trois catégories d'acteurs met en évidence le rôle clef de la direction pour expliquer la faiblesse des relations de confiance entre les managers. Plus généralement, la répartition des relations de confiance horizontales est déterminée par la direction et sa volonté de stimuler la compétition.

2.1.1 Relations de confiance horizontales et renforcement du contrôle

A travers le codage des interviews des dirigeants, très peu d'indicateurs concernant les relations de confiance ont été relevés. En insistant sur le thème des relations de confiance avec le PDG, il s'est avéré qu'il avait une grande confiance en une seule personne : son directeur adjoint. Comme l'illustre très nettement les *verbatims* suivants, cette relation de confiance est exclusive.

Une relation de confiance forte entre les dirigeants… (DIRS – CONF – FORT)

« J'ai une pleine confiance en mon directeur adjoint. Il gère les fonctions transverses du cabinet et il est responsable des opérations. Tous les responsables de division ont à lui rendre compte de leur situation (…). En fait, petit à petit, le système a évolué, nous nous sommes partagés les tâches » (Dirigeant)

… a conduit à une répartition progressive des tâches d'administration (CONF – FORT – VIDI)

« Tous les responsables de division ont accès à moi, comme ils ont tous accès à l'autre dirigeant […] les responsables de division savent pertinemment que ce qu'on dit à l'un, l'autre le sait et inversement. Il n'existe pas l'ombre d'une feuille de papier de cigarettes entre nous deux » (Dirigeant)

Cette relation de confiance a progressivement conduit à une redéfinition du partage des tâches d'administration entre les dirigeants, la confiance est donc un soutien à l'apprentissage (Uzzi & Lancaster ; 2004). Cette relation exclusive renforce le contrôle de la direction. En effet, elle facilite un partage précis et rapide des informations qui permet au PDG d'avoir une connaissance précise des opérations de chacun dans l'organisation.

La perception par les responsables de divisions et les consultants de cette relation de confiance dissuade-t-elle ces derniers de la tentation opportuniste ? Il nous semble qu'il est

possible de répondre par l'affirmative car cette relation de confiance renforce le sentiment des acteurs d'être constamment surveillés.

> « ***On se sent évalué en permanence****. On est toujours exposé même lorsqu'on progresse. Les questions de la performance, de la rémunération et de la progression sont régulièrement posées ».* (Manager).

Ainsi, la qualité des relations interpersonnelles entre les membres du sommet stratégique renforce le contrôle sur l'ensemble de l'organisation par un partage plus efficace des tâches de direction. En ce sens, la relation de confiance au sein de la direction est un mécanisme puissant de contrôle et de protection contre l'opportunisme qui leur évite d'investir dans des relations de confiance verticales (descendantes) comme l'indique le tableau n°7 relatif à l'observation des relations de confiance à l'œuvre dans le cabinet. De plus, l'évocation des relations de confiance avec les managers et les consultants sont peu présents dans le discours des dirigeants.

Tableau n°8 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **LOYAL** Les relations entre les membres de la direction sont loyales. Cet indicateur a d'autant plus de force qu'il est très peu présent dans le discours. La loyauté n'étant pas une valeur de l'organisation. - **PERSO** Les relations sont personnalisées. La répétition des transactions a conduit les dirigeants à une nouvelle répartition des fonctions de chacun. - **INFORM** Les dirigeants se coordonnent principalement par ajustement mutuel - **SOLID** Les relations entre les membres de la direction sont solidaires. Une relation de complicité existe entre les deux dirigeants	- **CONF – LIMIT – FORT** Une relation de confiance interpersonnelle forte et limitée (donc spécifique) caractérise les relations entre les dirigeants. *(J'ai une pleine confiance en mon directeur adjoint)* - **CONF – LIMIT – FORT – AM** Cette relation s'associe à la coordination par ajustements mutuels. - **CONF – EXPOSE** La confiance conduit le PDG à s'engager dans des situations de vulnérabilité plus nombreuses. Ainsi, la confiance s'associe à une baisse de vigilance. - **VIDI – CONF – LIMIT** La visibilité est assurée par une relation de confiance interpersonnelle étroite entre les membres de la direction.

L'analyse des relations de confiance entre les membres de la direction nous autorise à souligner un premier résultat : l'investissement dans une relation de confiance horizontale freine l'investissement dans des relations de confiance verticales.

Tableau n°9 : Relations de confiance entre les dirigeants

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance horizontale
Entre les membres de la direction</td><td></td><td></td><td rowspan="2">La relation de confiance entre les dirigeants est forte (MUTUEL / FORT). Elle s'est construite sur la base de relations vécues (VECU). La confiance se fonde également sur des relations personnalisées (PERSO). Elle permet de surmonter de nombreuses situations de vulnérabilité (EXPOSE) grâce à des transactions informelles (INFORM)fréquentes (REPET). Les dirigeants font des efforts pour préserver la relation : un comportement loyal (LOYAL) est jugé essentiel, le départ serait jugé comme un acte de trahison.</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination privilégié pour soutenir les relations d'échange entre les dirigeants. Ainsi, un haut niveau de confiance facilite la coordination par ajustement mutuel.</td></tr>
</table>

2.1.2 La standardisation des résultats : un mode de coordination freinant l'apparition des relations de confiance horizontales entre les managers

Les relations interpersonnelles entre les managers (responsable d'équipe et/ou responsable de division) ne sont que très faiblement fondées sur la confiance (Cf. tableau n°11). Comme le recensement des indicateurs relatifs au thème « situations défavorables à la confiance » l'indique, l'apparition de relations confiance entre les managers se heurte aux difficultés suivantes :

- L'absence de méthodes communes : chaque manager choisit sa méthode d'intervention. L'adoption de méthodes de travail différentes conforte les managers dans leur différence. Cette situation renforce l'indépendance des managers, freinent

les relations de coopération entre les divisions et, par conséquent, permet à la direction d'avoir des divisions autonomes sans relations de solidarité entre elles.

- La compétition entre les managers est consciemment organisée par la direction. Celle-ci cherche : *« à mettre sous tension ses collaborateurs proches ».* Dans ce contexte de compétition, la standardisation par les résultats est le mécanisme de coordination de référence. Les managers sont en situation de compétition. Les performances des managers sont régulièrement évaluées par la direction. A travers le jeu de la compétition, la direction entretient sciemment les « rivalités ». Les managers adhèrent tous aux règles de la compétition. En effet, obtenir les meilleurs résultats est le moyen le plus sûr de bénéficier de la reconnaissance des dirigeants et de ses collègues.

Les managers sont sous pression (PRESS)

*« Il faut « **challenger** » le responsable de division sur son secteur d'activité, « challenger » le responsable de division pour qu'il fasse travailler des gens d'autres divisions. Il faut « challenger » sur le plan commercial. Il faut le « challenger » sur le management. » (Dirigeant)*

Les managers sont dans une logique de compétition (COMPET → RESULT)

*« **Une évaluation de la contribution au travers des différents chiffres** qui sont des chiffres standards, très révélateurs comme le taux de staffing, le chiffre d'affaires vendu également.» (Responsable de division).*

Les managers ne sont aucunement solidaires

« Le fait qu'il y ait des divisions qui meurent, personnellement mon équipe et moi, cela ne nous a jamais affectés. Il y a une relation d'indépendance entre les division (...). Il y a une division qui meurt : condoléances. Du moment qu'on peut fonctionner… » (Manager)

Les résultats déterminent la reconnaissance (RESULT → RECO)

*« La crédibilité, elle est apportée par le business. Il y en a qui n'en n'ont pas parce qu'ils n'apportent pas de business. **Celui qui n'apporte rien, on l'écoute moins** » (responsable de division)*

Si ces situations sont défavorables à l'apparition de la confiance, il existe malgré tout un minimum de confiance entre les managers. Cette situation s'explique à la fois par l'absence de référence aux signes comportementaux défavorables à la confiance, et par l'obligation des managers de répondre aux missions confiées par le PDG à un collectif de managers. Ainsi, le plus souvent en situation de compétition, les managers sont ponctuellement contraints de s'inscrire dans des relations de confiance.

A la compétition sur les contributions de chaque manager s'ajoute une situation de compétition sur les ressources ou l'existence d'une interdépendance de communauté (Thompson ; 1967). En effet, les managers sont dépendants de la « ressource consultante ». Si les consultants appartiennent à une division, ils ont la possibilité de travailler dans d'autres divisions pour remplir leur objectif. D'ailleurs, cette possibilité se transforme en contrainte lorsqu'une division est dans une situation difficile, le seul moyen pour le consultant de ne pas sombrer avec elle consiste à aller proposer ses services à une autre.

La politique de staffing apparaît comme la pierre angulaire d'un sytème de coopération – compétition. En effet, la mobilité du consultant est un moyen d'assurer en permanence la compétition sur les ressources. Cette interdépendance de communauté assure un niveau minimum d'interdépendance entre les divisions. De plus, le critère rentabilité d'un projet contraint souvent le responsable de mission à chercher les consultants dont le taux de facturation est le plus adapté (par exemple un junior pour la recherche d'informations) et, surtout, le consultant jugé le plus compétent. Ainsi, la composition idéale d'une équipe conduit le responsable de mission à déléguer le plus possible la partie la plus évidente aux consultants dont la journée de facturation est la moins coûteuse et à s'assurer les services des consultants les plus compétents pour réduire au maximum le temps réellement consacré à la mission.

Staffer la bonne ressource pour optimiser la rentabilité (STAF → RESULT)
« …ce qui est très rentable pour un cabinet, c'est d'avoir des chargés d'affaires qui ramènent du « business » que font les consultants juniors qui coûtent entre quatre à dix fois moins cher » (Consultant junior)

Dès lors, la politique de « staffing », puisqu'elle conditionne la rentabilité de la mission, stimule la compétition entre les managers. Ces derniers s'évertuent à capter les ressources les moins coûteuses ou, à prix égal, les plus compétentes.

L'interdépendance de communauté renforce la compétition entre les managers

« Il n'y a plus personne de disponible chez moi, ***faut piquer des gens. Ceux qui sont bons dans d'autres divisions, on a envie de mettre la main dessus.*** *Il y a une rivalité, une compétition. C'est structurellement construit comme ça. »* (Manager)

Trouver la meilleure ressource est essentielle pour le manager

« Pourquoi choisir des bons ? (…)si les consultants sont mauvais alors de faire une grande partie du travail et cela devient plus difficile de respecter les délais. A l'inverse, s'ils sont compétents, tu contrôles moins, tu fais davantage confiance… » (Manager)

La mobilité des consultants étant permise, les consultants sont donc présents sur un marché interne. Les managers repèrent les meilleures ressources par deux moyens :

- L'outil informatique leur permet de classer les consultants les plus compétents grâce au suivi d'une règle simple et que tous considèrent comme irréfutable : plus le consultant est staffé, plus il est compétent
- Leur réseau de relations en interne leur donne accès à la réputation de tous les consultants.

« Les managers repèrent facilement les consultants avec lesquels ils souhaitent travailler.» (Consultant junior).

La réputation comme moyen de repérer les meilleures ressources

« Vous avez des gens qui vous disent « .., méfie-toi d'untel, il n'est pas fiable ou au contraire : celui-là, il est génial ». (Manager)

Le taux de staffing comme moyen de repérer les meilleurs ressources

*« V**ous voyez très bien**. Il y a des consultants qui ne sont jamais disponibles. Vous savez qu'ils sont bons. **Un consultant ne traîne jamais en sous-activité s'il est bon** » (Manager)*

Ainsi, le coût de la ressource n'est pas l'unique critère sur lequel s'opère la compétition : la compétence du consultant a un rôle crucial. Dès lors, la compétition entre les managers est accentuée lorsque les compétences disponibles sont peu abondantes. La pénurie de compétence est donc un moyen pour la direction de renforcer la compétition entre les managers.

La pénurie de ressource un moyen d'attiser la compétition (STAF → COMPET)

« *Les très bons consultants qui sont présents dans d'autres divisions, on a envie de mettre la main dessus* ». (Manager)

La compétition est d'autant plus rude que les ressources sont rares (RARE – COMPET)

« *Qu'est-ce qui est critique dans le conseil ? Les ressources. Les bonnes ressources* ». (Manager).

Cependant, si la compétition est bien réelle, elle n'évite pas pour autant un minimum de relations de coopération entre les managers.

Du fait de la tension qu'elle génère, la compétition est un frein à la confiance. Cependant, un minimum de confiance existe entre les managers. En effet, si les managers sont contraints au

respect des règles d'échange d'informations et de transfert de connaissance, force est de constater qu'ils ne cherchent aucunement à s'y soustraire. Des relations de confiance d'un faible niveau s'observe à travers la référence aux indicateurs relatifs à l'honnêteté (HON), la transparence (TRANS) et la compétence (COMP) dans les discours. Ainsi, les principaux attributs définissant la confiance cognitive sont présents.

Dès lors, si la compétition freine la confiance, elle ne génère pas de défiance et ne prive pas les acteurs de relations coopératives fondées sur la confiance.

La compétition n'engendre pas la défiance

« Il y a une saine émulation. Je n'ai jamais vu des comportements du type : je masque l'information et je garde mes ressources, pour ne pas en faire profiter les autres » (Manager)
« (...)] Par construction, tu as des animosités mais, les gens s'entendent même si la rivalité est une trame de fond » (Manager)

La présence d'un minimum de confiance ou la confiance cognitive…

« Il y a des gens qui ont des compétences dans certains domaines. On peut aller les voir pour leur dire « J'ai besoin de ça » alors tu obtiens la réunion sans difficulté» (Manager).

« Nous nous faisant confiance car chacun est honnête et transparent » (Manager).

…afin de respecter les règles du partage…

*« **Ils ont intérêt à partager**. C'est ce qui les fait grimper dans le système…»* (Dirigeant).

…mais l'absence de relations de confiance affective

« *Pour autant on ne s'estime pas* » (Manager)

L'absence de relations de confiance affective résulte de l'intervention de la direction

« *(...) on ne se connaît plus. Nous (les managers), nous ne formons plus une équipe comme auparavant* ». (Manager).

Dans le système il apparaît qu'un niveau minimal de confiance existe grâce à une règle simple : le partage des informations. Le partage est fortement valorisé par la direction. Ainsi, la compétition entrave l'apparition de relations de confiance horizontale fortes, la confiance affective n'apparaît pas, mais la règle du partage d'informations et le transfert de connaissance évitent que les managers entrent dans des relations de défiance. L'échange d'informations revêt la forme d'un geste évident qui se fonde sur coopération dépourvue de référence à des mécanismes de coordination contraignant l'action. Le dénombrement des indicateurs (Cf. Annexe E1) met clairement en évidence l'absence du recours aux mécanismes de coordination suivants : Standardisation des procédés, standardisation des normes. Ainsi, malgré l'existence d'une situation de compétition et l'absence de mécanismes de coordination

encadrant le comportement des managers, l'échange de savoir s'opère sans formalisme et à l'appui de la confiance cognitive.

En ce sens, le fonctionnement interne de ce cabinet représente une illustration exemplaire d'une organisation parvenant à contraindre une population d'individualistes, à échanger sans le poids d'un formalisme coûteux. Les relations de confiance observées soulignent également que la compétition ne détermine pas nécessairement des rapports de défiance et, que dans une logique de co-opétition, la confiance est limitée et revêt la forme d'une confiance cognitive.

Tableau n°10 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et relatifs à la relation de confiance horizontale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
TRANS et HON Les relations entre les managers sont honnêtes et transparentes. Ces indicateurs caractérisent des relations de confiance d'un très faible niveau. **COMP** Les managers reconnaissent la compétence de leur collègue même s'ils ne s'estiment pas. **RESULT, COMPET et DIFER** Ces relations de confiance sont d'un très faible niveau car les objectifs de résultat, la compétition et une manière personnelle d'aborder le métier du conseil sont des freins à la production de la confiance.	**DIR – MANAGS – D INFO – R INFO** La direction contraint les managers à échanger des informations. La relation d'interdépendance est managée. **RESULT – COMPAR** Les managers sont comparés sur leur résultat. **RESULT – COMPET** La coordination par les résultats favorise la compétition. **SOUMI – RESULT – RECO** La coordination par les résultats place les managers dans des nombreuses situations de vulnérabilité. S'ils réussissent à surmonter ces situations, les managers en retirent de la reconnaissance. **COMPET – STAF – CONSUL** La compétition entre les managers s'opère sur le "staffing" des consultants. **VIDI – RESULT – EVAL** La coordination par les résultats procure une grande visibilité. C'est un mécanisme qui facilite l'évaluation.

Tableau n°11 : Relations de confiance entre les managers

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance horizontale
Entre les managers</td><td rowspan="2">Le manager n’a pas un comportement non digne de confiance : il est honnête (HON) et transparent (TRANS). Cette situation soutient une interdépendance faible (INFO) entre les managers car la compétition (COMPET), entretenue par une interdépendance de communauté (STAF) limite la confiance à un faible niveau.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">La coordination par les résultats est le mécanisme de coordination privilégié par la direction pour encadrer les échanges des managers. Ainsi, la coordination par les résultats s’accompagne d’un faible niveau de confiance ou confiance cognitive. Dans ce contexte, bénéficier de la confiance de la direction contraint les managers à prouver qu’ils en sont dignes en atteignant les objectifs.
Soumis à une situation de compétition, les managers ne se font que faiblement confiance. A priori, il nous semble que les managers sont dans une situation relativement défavorable pour acquérir durablement la confiance des dirigeants. En effet, la confiance accordée par les dirigeants est régulièrement contrôlée par l’évaluation des résultats. Ainsi, la qualité des résultats obtenus déclenche le renouvellement de la confiance. Dans ce cas, la confiance est une relation précaire.</td></tr>
</table>

2.1.3 Les consultants : des relations de confiance affectives permises par les dirigeants

Les relations entre les consultants (consultants non juniors mais considérés comme débutants) sont fondées sur un haut niveau de confiance entre les consultants appartenant à une même division. La plupart des consultants ayant été recrutée dans la même période, il se dégage des discours des indicateurs traduisant la présence de relations interpersonnelles affectives, des relations teintées de complicité et la référence enthousiaste des interviewés à l'existence d'une culture jeune.

Cette situation est d'autant plus remarquable que les consultants sont soumis à la pression des résultats et placés en situation de compétition. Ainsi, si cette situation est proche de celle dans laquelle évoluent les managers, ces derniers parviennent à tisser des relations de confiance plus fortes. L'analyse des relations entre les consultants met en évidence la capacité des acteurs à s'investir dans des relations de confiance fortes et cela malgré l'existence d'une situation caractérisée par une interdépendance de communauté.

Des relations affectives entre les consultants, notamment ceux recrutés en même temps et appartenant à une même division

« Les rapports sont très humains, très amicaux entre nous (les consultants de la même division)». (Consultant)

« Il y a une culture jeunes dans ce cabinet. On s'entend tous très bien. En dehors du travail, on se voit. On peut parler de relations privilégiées, il y a une réelle complicité entre nous (sous-entendu consultants de la même division) » (Consultant).

Des relations affectives apparaissent malgré la compétition (COMPET – AFFECT)

« Nous sommes en situation de compétition. Cette compétition s'exerce sur le taux de staffing. Cependant, la compétition ne l'emporte pas sur l'amitié ». (Consultant)
« Moi, j'ai des amis ici. Le taux de staffing, « bof », ça passe après» (Consultant)

Les relations de confiance entre les membres d'une même division sont appréciées par les consultants mais… (CONF MUTUEL – AUG CONFOR)

*« Ce sont des **conditions de travail psychologiquement** très favorables. Il n'y a pas une pression d'enfer. On peut parler lorsqu'on rencontre un problème, **on sait qu'on peut s'exprimer »*** (Consultant)

… cette relation de confiance n'est pas toujours positive pour le cabinet…

« En revanche le risque c'est (hésitation) dès fois cette relation de confiance nuit au client, on s'investit moins. Cette relation nuit aux intérêts du client, parfois... (Consultant)

… la crainte de remettre en cause la relation de confiance réduit la franchise

« (…) passer beaucoup de temps ensemble. Toujours déjeuner ensemble, le fait d'être entre nous ca joue (hésitation) on ose moins se dire les quatre vérités » (Consultant)

Si un haut niveau de confiance s'accompagne d'une dégradation de la prestation facturée aux clients alors il semble, économiquement parlant qu'il soit de l'intérêt du cabinet de limitée ces relations de confiance. Cette situation illustre le paradoxe de l'encastrement décrit par Uzzi (1997) : si l'investissement initial des acteurs dans la confiance est motivé pour des raisons d'efficacité professionnelle, à terme la volonté de préserver les relations fortes de confiance conduit à violer les principes initiaux pour lesquels les acteurs se sont investis dans la confiance.

La situation est différente entre les consultants appartenant à des divisions différentes. La méconnaissance réciproque freine l'engagement dans des relations de confiance. Cependant, les relations ne sont pas des relations de méfiance, les consultants ne se perçoivent pas comme indignes de confiance mais les liens forts tissés entre les consultants d'une même division freinent l'émergence de nouveaux liens.

Chaque division a tendance à développer sa propre culture (DIVS – DIFER)

« *Je pense qu'on peut parler de culture inter division. Je pense qu'il y a une culture qui est largement liée au secteur, à la nature de l'activité parce que la fonction publique territoriale, effectivement c'est extrêmement spécifique* ». (Consultant)
« *Notre division, en interne, développe ses propres procédures* » (Consultant)
« Il y a clairement des cloisonnements… notamment entre le secteur public et le secteur privé … c'est pas pour rien qu'on atterrit dans l'une ou l'autre division. Quand on se retrouve en mission ici, on se retrouve chacun dans sa division et on mange avec ceux de sa division. Il y a des micro différences culturelles. Il y a aussi le fait que souvent les divisions qui travaillent dans le secteur privé sont beaucoup plus chez le client pour réaliser la mission contrairement au secteur public » (Consultant junior).

L'organisation par division est favorable à l'apparition de liens forts

« *Ah, je connais pas ces divisions. Dans notre division, il y a un esprit très famille. On mange toujours ensemble, on est tout le temps les uns avec les autres, on parle pas mal de vie privée les uns avec les autres… Je pense pas qu'il y ait ça dans toutes les divisions. En terme de méthode de travail, je crois que ça n'a rien à voir* ». (Consultant)

Cette situation nuit à l'apparition de relations de confiance entre les consultants appartenant à des divisions différentes

« *Je n'ai jamais travaillé avec des personnes venant d'autres divisions. Je travaille toujours avec les mêmes personnes. Je crois que les liens d'amitié qui existent entre nous ça crée un cloisonnement. A mon avis ce cloisonnement est plus imaginaire que réel. Fondamentalement, il n'y a aucune objection pour qu'on travaille avec d'autres consultants. C'est-à-dire qu'on a un esprit d'équipe qui est assez fort et ça peut donner aux autres l'impression qu'on est dans notre coin (hésitation) comme il y a une culture forte, ça donne peut-être l'impression de quelque chose d'un peu fermé mais ce n'est absolument pas le cas dans les faits* ». (Consultant)

Si la direction ne craint pas des relations de complicité entre les nouvelles recrues, son opinion change lorsqu'il s'agit de relations de complicité tissées entre des consultants expérimentés, des consultants qui n'ont pas le statut de manager mais occupent les mêmes fonctions en réalité. Par ailleurs, le cas des consultants confirmés est illustratif de la philosophie de la direction. En effet, les consultants confirmés, très peu nombreux dans la structure, sont des personnes qui ont conservé leur statut et qui, même si elles n'ont pas le statut de manager, jouissent d'une reconnaissance de la direction puisqu'ils font exception à la règle du « Up or Out ».

Si les relations de confiance entre les managers sont faibles et celles entre les consultants sont modérées, cette situation s'explique, en grande partie, par le comportement de la direction. En effet, la direction n'hésite pas à intervenir pour « briser » les relations de confiance qu'elle juge menaçantes (relations de confiance entre les managers) mais, elle n'accorde pas un grand intérêt aux relations d'amitié qui peuvent apparaître entre des consultants ayant une ancienneté relativement faible dans le cabinet. En conséquence, la majeure partie des relations de confiance horizontales observées dans ce cabinet sont déterminées, en grande partie, par la perception que la direction en a.

La direction intervient pour briser les relations de confiance jugées menaçantes

« J'ai vécu des situations où, lorsque des affinités se créaient, la direction faisait tout pour éviter que ces affinités ne durent. Très vite, vous êtez perçus comme un état dans l'état. On vous demande d'arrêter de travailler ensemble sous le prétexte que vous devez encadrer les nouvelles recrues. A ce moment-là, l'équipe est brisée, cette situation est clairement imposée par la direction» (Consultant confirmé).

Tableau n°12 : Indicateurs issus du protocole de codage des entretiens des consultants et relatifs à la confiance horizontale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **AFFECT et AMI** Les relations sont amicales et affectives entre les consultants. - **COMPET, PRES, MENACE et SOUMI** Il existe de nombreux freins à la production de confiance entre les consultants. La coordination par les résultats assure la pression et entretient la compétition.	- **CONF – FORT – DIR – SD** Lorsque la relation de confiance est forte entre les consultants, la direction intervient pour briser cette relation. - **COMPET – STAF** Les consultants sont en compétition pour se faire staffer. - **D STAF – SOLID** Les consultants sont solidaires dans la recherche de staffing. Les deux derniers enchaînements indiquent qu'il existe deux types de relation de confiance dans le cabinet : des relations fondées sur un niveau modéré et des relations fondées sur un niveau faible. - **COMPET – SOLID – LOYAL** Malgré une situation de compétition, les consultants sont solidaires et font des efforts pour entretenir de bonnes relations. Dans ce contexte, les relations extra professionnelles (de nombreux consultants se retrouvent en dehors du travail) ont une grande influence. - **DIVS – DIFER** Les divisions ont des cultures différentes.

Tableau n°13 : Relations de confiance entre les consultants

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td>Confiance horizontale
Entre les consultants et, par extension, entre les consultants juniors.</td><td rowspan="2">Les relations de confiance sont faibles entre de nombreux consultants appartenant à des divisions différentes. Cette situation s’explique à la fois par des occasions de rencontres peu fréquentes entre les consultants (notamment les juniors) mais également par le fait que les liens forts tissés dans la division nuisent à l’apparition de liens inter division.</td><td></td><td rowspan="2">Il existe des relations amicales (AMI), surtout entre les consultants appartenant à la même division (DIV). Les consultants font des efforts pour préserver la relation de confiance. Ces efforts s’observent notamment à travers la présence de relations solidaires (SOLID) et peuvent conduire à une dégradation de la prestation de conseil par crainte de remettre en cause le confort procuré par une telle relation. Il est à noter que la compétition ou l’interdépendance de communauté ne brise pas la confiance.</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">La coordination par les résultats est le mécanisme de coordination privilégié par la direction pour encadrer les échanges des consultants. Cependant, contrairement aux managers, la coordination par les résultats n’évite pas l’apparition de relations de confiance affectives. Cette différence s’explique par la non-intervention de la direction pour briser ces relations de confiance, ces relations n’étant pas jugées menaçantes.</td></tr>
</table>

Synthèse

En facilitant le contrôle, la relation de confiance entre les associés détermine, en partie, la nature des relations interpersonnelles entre les managers et les consultants.
Volontairement placés dans une situation de forte compétition (à la fois sur les résultats et sur les ressources) les managers ne sont pas « tentés » de s'investir dans des relations de confiance verticales de nature affective. A l'inverse, de quelques consultants qui parviennent à s'investir dans des relations de confiance affectives. La direction ne percevant pas comme négative les relations de confiance affectives qui apparaissent entre les consultants, elle n'intervient pas pour les « briser ». (Cf. tableau suivant n°14).

Tableau n°14 : Tableau de synthèse des relations de confiance horizontales observées dans le cabinet A.

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+	++	+++
Relations de confiance entre les dirigeants (2.1.1)			La relation de confiance entre les dirigeants est forte. Elle s'est construite sur la base de relations vécues. La confiance se fonde également sur des relations personnalisées. Elle permet de surmonter de nombreuses situations vulnérabilité grâce à des transactions informelles fréquentes. Les dirigeants font des efforts pour préserver la relation : un comportement loyal est jugé essentiel, le départ serait jugé comme un acte de trahison.
Relations de confiance entre les managers (2.1.2)	Honnêteté et transparence Interdépendance faible Interdépendance de communauté Situation de compétition Interdépendance managée : crainte de la sanction de la direction		
Relations de confiance entre les consultants et, par extension, les consultants juniors (2.1.3)	Les relations de confiance sont faibles entre de nombreux consultants appartenant à des divisions différentes. Cette situation s'explique à la fois par des occasions de rencontres peu fréquentes entre les consultants mais également par le fait que les liens forts tissés dans la division nuisent à l'apparition de liens inter division.		Il existe des relations amicales, surtout entre les consultants appartenant à la même division. Les consultants font des efforts pour préserver la relation de confiance. Ces efforts s'observent notamment à travers la présence de relations solidaires et peuvent conduire à une dégradation de la prestation de conseil par crainte de remettre en cause le confort procuré par une telle relation. Il est à noter que la compétition ou l'interdépendance de communauté ne brise pas la confiance.

Ainsi, l'analyse des relations horizontales nous permet d'observer à la fois la présence de la confiance cognitive et de la confiance affective.

La majeure partie des relations de confiance horizontales observées sont déterminées par la philosophie managériale, voire l'interventionnisme : lorsque la direction intervient dans les échanges alors la confiance est faible (cas des managers) lorsque la direction ne se soucie pas de la nature des relations interpersonnelles qui se tissent les relations sont modérées, davantage fondées sur l'affect. En ce sens, la crainte d'un opportunisme collectif des managers, notamment à travers l'émergence d'un contre pouvoir, conduit la direction à mettre en place de nombreuses mesures pour se protéger contre l'opportunisme[47]. La redéfinition d'une structure organisationnelle renforçant l'autonomie est une décision qui participe à la réduction des risques d'opportunisme collectif, en freinant efficacement l'apparition de relations solidaires entre les responsables de division.
Lorsque la direction perçoit les relations de confiance horizontales comme une menace, alors elle intervient pour réduire cette menace. Dans ce cas, le recours à la supervision directe est utilisé. Ainsi, la supervision directe apparaît comme un mécanisme dont la fonction ne consiste pas uniquement à encadrer les échanges mais également à « briser » les relations de confiance.

Une première analyse des relations de confiance entre les acteurs appartenant à un même statut souligne que des relations de confiance locales sont profondément conditionnées par d'autres relations. Ainsi, si la nature des relations horizontales conditionne la nature des relations verticales (Breton & Wintrobe ; 1986) il convient de préciser l'analyse en soulignant que la nature des relations horizontales entre deux personnes appartenant à un composant conditionne la nature de nombreuses autres relations de confiance horizontales entre des individus appartenant à d'autres composants.
De plus, l'analyse comparée des relations de confiance témoigne de la richesse à conduire une interprétation en s'aidant des relations existantes entre la confiance, l'opportunisme et le contrôle.

[47] L'annexe E1, à travers le dénombrement des indicateurs, souligne l'importance du thème « Protection contre l'opportunisme » dans les discours des dirigeants.

2.2 Les relations de confiance verticales : des relations précaires et profitables à l'opportunisme du management

A travers l'analyse de la relation de confiance dirigeant – manager, la confiance accordée par la direction se présente comme une relation de confiance faible et précaire (2.2.1). Sous cette logique de précarité, le manager est contraint de se montrer à la hauteur de la faible confiance témoignée en atteignant ses objectifs. Acquérir la confiance des consultants, pour augmenter les chances de réussite de la mission, est un moyen clef à disposition du manager pour bénéficier d'un renouvellement de la confiance accordée par la direction (2.2.2). S'investir dans la confiance verticale est une question de survie pour le consultant. Cet investissement est profitable à l'opportunisme du management (2.2.3).

2.2.1 La relation dirigeant – manager : une relation précaire

Les relations entre les managers (responsables de division) et la direction ne contiennent que très peu d'indicateurs relatifs à la confiance. En effet, la direction n'affiche qu'une confiance très limitée à l'égard des managers et la protection contre l'opportunisme apparaît comme une préoccupation forte dans ses discours.

Les hommes ne sont pas vertueux, il ne faut pas leur faire une confiance aveugle

« Nous sommes dans une société d'hommes. Une société dans laquelle il y a des tensions, des ambitions, des frustrations… Les hommes ne sont pas vertueux par nature. » (Dirigeant)

Il faut mettre en place un système pour les dissuader d'être opportunistes…

*« […] il faut un point fixe et un **pouvoir de dissuasion.**»* (Dirigeant)

… sanctionner fortement les actions opportunistes

*« Quelqu'un qui serait **juste propriétaire de ses clients** sait qu'avec les systèmes de pilotage et de coordination que j'ai, je pourrais le repérer et à ce moment là disons que ce serait un affrontement avec moi »* (Dirigeant)

Les nombreux mécanismes de protection contre l'opportunisme à la disposition de la direction l'autorisent à une évaluation régulière des résultats qui ne justifie pas de substituer la confiance au contrôle.

« *Les performances des divisions sont régulièrement comparées. Il y a des objectifs pour chaque division. Nous disposons de reporting mensuel. Nous procédons au 'dispatching' des comptes. Les résultats des divisions sont comparés. D'ailleurs, les responsables de divisions présentent leurs résultats à l'ensemble des autres responsables. (...) à la fin de l'année, j'analyse personnellement les performances des divisions et je procède à un classement* ». (Dirigeant).

La qualité des relations entre dirigeant et manager est sensible aux résultats obtenus par les managers. Ainsi, un manager obtenant des résultats positifs bénéficie de davantage d'autonomie, est davantage écouté par la direction et peut se permettre des absences aux réunions. A l'inverse, de mauvais résultats justifient une intervention forte de la direction dans la gestion de la division. Dans cette situation, le manager est placé sous la tutelle des dirigeants. Cependant, de mauvais résultats justifient le départ du manager ou au mieux un déclassement du manager : un ancien responsable de division dont les résultats ont été jugés insuffisants a été déclassé au poste d'adjoint d'une autre division.

Le manager est soumis à une forte pression (RESULT → PRES)

« Je peux vous assurer que la pression est très forte pour empêcher l'endormissement » (Dirigeant)
« Le manager est sous la pression constante des chiffres ». (Manager)
« En ce qui concerne la relation avec le PDG, heu... quand je vous parlais de pression, ... ben, c'est surtout lui qui la met et il sait très bien la mettre. Nous sommes dans une relation très exigeante, une demande toujours très forte ». (Manager)

Les résultats déterminent la crédibilité et la reconnaissance (RESULT → RECO)

*« La **crédibilité**, elle est apportée par le business. Il y en a qui n'en n'ont pas parce qu'ils n'apportent pas de business. **Celui qui n'apporte rien, on l'écoute moins** »*
(Manager)
« On voit qui est important en regardant le chiffre d'affaires » (Manager)

Il faut être jugé compétent pour être reconnu (COMP → RECO)

*« (...) sur les thèmes RH nous avons réussi. C'est gagné mais je touche du bois. **Rien n'est jamais gagné. M**ais globalement, notre division **a gagné une reconnaissance importante** sur le plan de la RH. Nous sommes jugés comme disposant d'une expertise forte et nous sommes souvent sollicités* » (Manager, responsable de division).

L'absence de résultat conduit à l'intervention de la direction

« *Il se trouve qu'aujourd'hui le PDG est le responsable direct de ma division. C'est une période transitoire, l'ancien responsable de division a été contraint de partir (sous entendu par absence de résultat, propos Off). Cette situation est particulière* » (Manager).

Comme en témoigne cette focalisation sur les résultats, la direction accorde principalement sa confiance en fonction d'un critère objectif : les résultats. Les résultats permettent de contrôler si la confiance accordée au manager est justifiée et, en conséquence, de porter un jugement sur ses compétences pour sanctionner ses résultats, soit par des témoignages de reconnaissance soit en dégradant sa réputation.

En conséquence, la direction n'accorde qu'une faible confiance à ses managers. Cette relation de confiance, objectivée par l'évaluation des résultats, est une relation de confiance cognitive. Cependant, un faible niveau de confiance est suffisant pour accorder aux managers une grande marge d'autonomie.

L'analyse de cette relation souligne qu'un haut niveau d'autonomie ne justifie pas une confiance élevée. Ainsi, si l'autonomie suppose la confiance, un haut niveau d'autonomie ne s'accompagne pas nécessairement d'un haut niveau de confiance. De plus, l'intervention de la direction, en cas d'absence de résultat, souligne qu'elle maîtrise la marge d'autonomie conférée aux managers. Dans ce contexte particulier, le recours au mécanisme de coordination par supervision directe indique que la direction ne juge pas le manager suffisamment digne de confiance. L'absence de confiance a donc un coût : l'exercice du commandement.

Une faible relation de confiance ne rime pas avec l'absence d'autonomie

« Vous savez, nous sommes très autonomes. Chacun fait 'sa propre cuisine' » (Manager)
« *(...) vous vous sentez comme un patron »* (Manager)
« *Une division est faite de personnes autonomes, responsables »* (Manager)
« *Je (manager) suis totalement libre d'organiser ma mission comme je l'entends »* (Manager)

Cette relation entre la direction et les responsables de division est essentielle pour comprendre le fonctionnement interne d'une division. Lorsqu'une division obtient les résultats fixés, le pouvoir du responsable se renforce. Le responsable n'est pas court-circuité par l'intervention de la direction et dispose d'une grande latitude dans l'organisation de sa division. Cependant, l'évaluation régulière des résultats évite à la direction d'accorder

davantage de confiance au manager[48]. L'évaluation conditionne uniquement le renouvellement de la confiance accordée. Dès lors, lorsque la relation d'échange est encadrée par la standardisation des résultats, la confiance verticale dans un sens descendant est limitée à un faible niveau. Les relations de confiance verticales descendantes revêtissent la forme d'une confiance cognitive lorsque le dispositif de coordination repose principalement sur la standardisation des résultats.

En résumé, l'évaluation permanente de la performance maintient les responsables de division dans une situation de mise à l'épreuve permanente. La confiance n'est jamais définitivement acquise mais régulièrement renouvelée. La standardisation des résultats apparaît à la fois comme un moyen de contrôler la confiance mais également comme une barrière à l'élévation de la confiance. De plus, le mécanisme de supervision directe apparaît comme un mécanisme de substitution à la standardisation des résultats lorsque la confiance est très faible ou faiblit. Nous obtenons donc la relation suivante : l'absence de résultat du manager est interprétée comme un manque de compétence du manager qui conduit la direction à intervenir pour redresser la situation de la division. Dès lors, la dégradation de la confiance est coûteuse par l'intervention hiérarchique qu'elle génère. Plus généralement, cette dégradation conduit à une complication du dispositif de coordination par le recours à un mécanisme de coordination qui ne serait pas apparu si les objectifs avaient été atteints. Ainsi, l'absence de réussite du manager induit des coûts de coordination.

[48] Comme nous l'avons vu lors de l'analyse des relations de confiance horizontales, les dirigeants ne se font que fortement confiance entre eux. De plus, l'absence de fidélité des managers n'est pas considérée comme un problème majeur par la direction.

Tableau n°15 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et des managers, relatifs à la relation de confiance verticale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **AUTO** Les managers sont autonomes La direction accorde de l'autonomie aux managers. - **VIDI / EVAL / COMPAR / RESULT** La visibilité sur la situation des managers est forte. Les managers sont évalués Les managers sont comparés Les managers sont soumis à la pression des résultats	- **AUTO – RESULT / RESULT – SUPER** L'autonomie est une preuve de confiance qui évite à la direction de recourir à des mécanismes comme la supervision directe ou la standardisation des procédés pour coordonner le travail des managers. - **VIDI – RESULT – MENACE** La standardisation des résultats assure la visibilité du système. La relation de confiance est remise régulièrement en question grâce à la coordination par les résultats. La coordination par les résultats place les managers dans une situation de menace constante. - **VIDI – RESULT – SANC** L'absence de résultats conduit à la sanction - **VIDI – EVAL** L'évaluation est assurée par la visibilité du système. - **RESULT – RECO** La reconnaissance est déterminée par les résultats. - **INDIV – SANC** Le comportement individualiste est sanctionné

Tableau n°16 : Relations de confiance des dirigeants à l'égard des managers

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance verticale (descendante)
La confiance des dirigeants envers les managers</td><td rowspan="2">La confiance est évaluée régulièrement par les résultats (EVAL / RESULT)
La qualité des résultats conditionne le renouvellement de la confiance.
Les résultats permettent de porter un jugement sur les compétences et déterminent si la personne évaluée est digne de confiance. (RESULT / MENACE)
Un manager non digne de confiance (INCOMP ou INDIV) est lourdement sanctionné (SANC).</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">La coordination par les résultats est le mécanisme de coordination privilégié par la direction pour encadrer les échanges des managers. Ainsi, la coordination par les résultats se fonde sur un faible niveau de confiance ou seulement sur la confiance cognitive. Dans ce contexte, bénéficier de la confiance de la direction contraint les managers à prouver qu'ils en sont dignes en atteignant les objectifs.
La confiance accordée par la direction à un manager est une confiance précaire. En effet, les résultats sont un moyen de vérifier rapidement si la confiance accordée est justifiée. Si le manager atteint ses résultats alors la confiance est justifiée et la direction peut renouveller sa confiance.
La coordination par les résultats évite aux dirigeants de s'investir dans des relations de confiance verticales affectives. Ainsi, les managers sont dans une situation relativement défavorable pour acquérir durablement la confiance des dirigeants. La précarité s'explique par la difficulté des managers à rendre l'organisation, qui jouit d'une très forte notoriété, dépendante de leur réseau commercial.</td></tr>
</table>

2.2.2 Investir dans des relations de confiance verticales pour garantir le succès de la mission : la stratégie du responsable d'équipe

La mission de conseil se caractérise par la nécessité de respecter les délais. Contraints par l'urgence de la situation, les managers doivent agir vite et les moyens de gagner du temps sont à considérer. Dans ce contexte, la relation de confiance entre le manager et le consultant joue un rôle clef : elle permet au manager de réduire le temps consacré au contrôle. Ainsi, la confiance est un substitut au contrôle.

L'indicateur VITE (Cf. Annexe E1), qui traduit une plus grande rapidité dans l'exécution du travail grâce à la confiance, est très fortement considéré par les managers.

La situation d'urgence est une situation qui favorise l'apparition de la confiance

« Plus t'es dans l'urgence, plus t'es obligé de faire confiance. L'urgence de la situation nous oblige à faire confiance. On est presque obligé de fermer les yeux et d'espérer que çà se passe correctement» (Manager)

« C'est un métier où les gens sont « au four et au moulin ». Nous sommes toujours sur la brèche. Les impératifs imposés de l'externe sont toujours donnés comme plus importants que le paramètre interne.» (Manager).

La confiance est nécessaire pour répondre à l'urgence de la situation notamment en réduisant le temps consacré au contrôle (CONF – VITE)

« Nous sommes obligés de faire vite donc on contrôles moins » (Manager)
« Le contrôle est réel mais léger, il prend peu de temps» (Manager).
« Quand je fais moins confiance, je contrôle deux fois plus et je perds un temps précieux » (Manager).

En résumé, il est nécessaire d'instaurer des relations de confiance (CONF – VITE – RESULT)

« Il faut développer la confiance pour gagner du temps. Eviter de passer du temps à contrôler» (Manager).

Sous ces conditions, la coordination par ajustement mutuel est un mode de coordination privilégié et la coordination par ajustement mutuel assure le fonctionnement de l'équipe (CONF – INFORM – RESULT)

« *La répartition du travail s'effectue de manière rapide et informelle* » (Consultant)
« *Il y a une grande autonomie, très peu de procédures* » (Consultant)
« *Il y a de l'ajustement mutuel, on n'a pas le choix* » (Manager)
« *(…) c'est de l'ajustement mutuel de A à Z* » (Consultant)

L'ajustement mutuel est le gage de davantage de souplesse et de rapidité. Ainsi, ce mode de coordination est essentiel pour s'assurer que les délais de la mission, préalablement négociés avec le client, ont le maximum de chance d'être respectés. Par extension, ce mécanisme de coordination est également un moyen de dégager davantage de profit en réduisant le nombre de jours de travail non consacrés à la mission mais facturés aux clients (opportunisme envers le client).

Dans ce contexte, les relations de confiance entre les membres de l'équipe ont un rôle clef. Il est de l'intérêt pour le chef de mission de s'assurer que les membres de l'équipe sont fiables afin de consacrer un minimum de temps à la résolution d'éventuels problèmes, notamment des problèmes de coordination.

> « *Pourquoi choisir des bons ? Simple : si les consultants sont mauvais alors tu vas devoir faire leur travail. S'ils sont bons, tu gagnes du temps* » (Manager)

Cependant, dans un contexte d'interdépendance de communauté, il est nécessaire pour le manager d'acquérir la confiance du consultant afin de faciliter son recrutement. Ce souci de capter la meilleure ressource est d'autant plus marqué dans les divisions où la pénurie d'effectif se fait ressentir. Rappelons que les relations de compétition entre les managers sont, en partie, stimulées par la mobilité des consultants[49] et que les managers sont en état de veille pour repérer les bonnes ressources et les capter.

En résumé, les relations de confiance verticales, en tant que vecteur de gains de coordination, sont un moyen pour le responsable de mission d'atteindre plus facilement ses objectifs. Ce moyen est d'autant plus précieux que l'opportunisme envers le client est difficile. L'investissement dans la confiance est fortement conditionné par l'absence de temps. Les gains de coordination sont une nécessité.

Sous ces conditions, la relation de confiance revêt la nature d'un investissement. En effet, certains managers investissent dans des relations de confiance avec les consultants, afin de se prémunir d'éventuelles difficultés, notamment en cas d'un afflux de missions. Certains managers parlent même de relation de « secours ».

> **<u>La fluctuation de la demande de conseil est un problème pour le manager</u>**
>
> *« En ce moment ça marche très bien pour mon manager. Il vend beaucoup de jours mais après il éprouve de grandes difficultés à les faire réaliser et il doit produire beaucoup par lui-même parce qu'il n'a pas réussi à déléguer auprès de beaucoup de consultants. Et en passant beaucoup de temps à produire, il n'a plus de temps pour développer pour revendre de nouveaux contrats »* (Consultant)

[49] Cf. Analyse des relations de confiance horizontale entre les managers (2.1.2).

Entretenir des relations de confiance avec des consultants permet au manager de mieux gérer la fluctuation

« Pour avoir toujours une solution de secours, surtout si nous décrochons de nombreuses missions, il faudrait qu'on ait des correspondants, des contacts privilégiés avec des consultants appartenant à d'autres divisions. Des consultants qui partagent à 30% – 40% nos méthodes. C'est pour cette raison que nous avons misé sur des gens en tenant compte de raisons affinitaires et par intérêt de travailler ensemble» (Manager)

Ainsi, la situation d'urgence, dans laquelle évoluent consultants et managers, a de fortes répercussions sur la manière dont sont constituées les équipes et leur fonctionnement.

Les relations personnalisées permettent au manager de s'assurer davantage du bon déroulement de la mission et de minimiser les risques.

« Ils (les managers) aiment bien s'entourer de consultants avec lesquels ils ont l'habitude de travailler et avec lesquels ils ont noué des modes de fonctionnement qui sont désormais bien 'rôdés', en qui ils ont confiance.» (Manager).

« J'ai un pépin la journée, je rappelle mon manager. Il est toujours disponible, quelle que soit l'heure, enfin, quelle que soit l'heure de la journée, c'est une façon de parler, mais je peux appeler très tard et appeler très tôt pour dire je suis en sensation d'insécurité, je suis pas sûre d'avoir des bons trucs, rassure-moi, comment je fais, et donc dans ce sens-là y a solidarité » (Consultant)

Les relations de confiance sont également la garantie qu'en cas d'imprévus sur la mission le consultant, saura faire face et qu'il sera solidaire. Les relations de solidarité sont essentielles en cas de problème. Ainsi, la confiance permet de mieux gérer la fluctuation de la demande mais également de se prémunir davantage contre les imprévus.

« […] on est parfois dans des missions ou il y a de la turbulence. Quand il y a des phénomènes de désolidarisation c'est mortel. Il faut que dans les moments les plus durs l'équipe reste soudée » (Manager)

« *Je sais qu'en cas de problème il (un consultant) s'implique. Il s'implique, il reste la nuit s'il le faut ou travaille le week-end. Il s'investira « à fond ».*(Manager).

En résumé, un fonctionnement d'équipe fondée sur des relations confiance augmente les chances de réussite de la mission en augmentant les chances de respecter les délais grâce à une diminution du temps consacré à la résolution de problème de coordination. Sous ces conditions, faciliter l'apparition de relations de confiance est un moyen pour le manager d'atteindre plus facilement ses objectifs. L'aptitude à acquérir la confiance du consultant a une influence sur le résultat de la mission et, en conséquence, celui du manager. Ainsi, dans un contexte d'interdépendance de communauté, l'investissement dans des relations de confiance facilite l'atteinte des résultats mais soutient également la compétition sur les ressources.

Des relations de confiance dissymétriques favorables à l'abus de confiance : la relation confiance / manager.

La situation de précarité est commune aux managers et aux consultants. Cette précarité se traduit par de nombreuses situations de vulnérabilité qui engagent les acteurs à s'investir dans des relations de confiance mutuelle, les acteurs étant en situation de dépendance mutuelle.

Une relation de dépendance mutuelle (LIE)
« Le rôle du manager c'est de connaître très bien tous les consultants et de fidéliser les meilleurs pour les mobiliser rapidement sur des missions. Le rôle du consultant : c'est de toujours faire le tour des bureaux, d'aller voir tous les managers, de leur 'donner un coup de main' afin de se montrer. Se montrer est une condition essentielle pour se créer un réseau » (Manager).

En effet consultants et managers poursuivent le même objectif : satisfaire le client. Cependant cette relation de dépendance mutuelle est déséquilibrée.

Le manager a le pouvoir de refuser de staffer le consultant (REFUS – D STAF)

« Il y a des consultants que je ne staffe jamais parce que je n'ai pas envie de travailler avec eux » (Manager).

« En fait, il y a un essai, je travaille pour la première fois avec ce manager parce qu'il y a toujours une première fois. Si nous travaillons bien ensemble il me reprendra» (Consultant junior)

Dans ce contexte, le consultant a tendance à s'investir dans des relations de confiance plus fortes que le manager. Alors que les relations interpersonnelles sont des relations qualifiées de personnalisées par le manager, des relations plus efficaces pour mener la mission, les discours

des consultants font davantage référence à des relations affectives, des relations de complicité (Cf. tableau).

Tableau n°17 : La relation de confiance verticale : un investissement déséquilibré

Dénombrement des indicateurs (Extrait Annexe E1)	Manager	Consultant conf.
Relations personnalisées (PERSO)	27%	13%
Relations affinitaires (AFFECT)	13%	25%

Cette différence dans les discours révèle que le recours à la confiance ne poursuit pas les mêmes objectifs entre les catégories. Avec les relations personnalisées, la catégorie manager s'inscrit davantage dans une logique de confiance calculée (indicateur CALCUL représente : 35% catégorie manager) et le côté rassurant, comme nous l'avons vu précédemment, que procure la confiance. Pour le consultant, le raisonnement est opposé. Ce dernier a le sentiment d'être plongé dans une relation fondée sur l'affinité, le consultant s'investit émotionnellement. Il semble qu'il y ait en partie « un jeu de dupe ». La compétition entre manager sur les ressources conduit les managers à valoriser la qualité des relations humaines dans leur division pour fidéliser et motiver ses troupes. Le système semble efficace puisque les consultants, particulièrement les plus débutants, parlent de « feeling » et s'inscrivent dans une logique de confiance spontanée (indicateur FEEL représente 45%).

En développant des relations privilégiées avec les managers, les consultants réduisent leur vulnérabilité en renforçant leur chance d'être staffés à nouveau. Ainsi, être jugé digne de confiance est un moyen d'atteindre plus facilement ses objectifs de production pour le consultant. Ce moyen est en réalité une contrainte forte. En effet, le consultant est obligé d'être jugé digne de confiance, sinon il portera le fardeau d'une mauvaise réputation et ne pourra plus être staffé. Cette situation souligne que la confiance est une décision contrainte. Ce caractère contraint est assuré par la forte visibilité du système : la capacité du système à attribuer des réputations aux acteurs contraints les acteurs à s'investir dans des relations de confiance. Ainsi, la relation de confiance personnelle (confiance du consultant à l'égard du manager) est contrainte par la confiance impersonnelle (confiance des managers à l'égard de la réputation des consultants).

Cette situation de déséquilibre bénéficie au supérieur. Les avantages s'obtiennent par le biais d'une manipulation des relations de confiance. Comme le soulignent Tyler & Degoey (1996), les relations de confiance dans le cadre de relations hiérarchiques ont un rôle essentiel dans l'acceptation des décisions. Les consultants, investis de la confiance de leur supérieur, se sentent redevables d'un effort de surinvestissement dans le travail. Cette situation est jugée normale, elle est même légitimée par le consultant. Si la confiance facilite l'investissement dans le travail, cette situation est d'autant plus profitable au supérieur que le rapport d'autorité est camouflé. La supervision directe existe mais n'intervient qu'en dernier ressort. Le recours au mécanisme de supervision directe est donc jugé, par les acteurs eux-mêmes, comme un mécanisme entravant la production de confiance.

Le devoir d'alerte ou l'obligation pour le consultant d'être transparent conditionne une situation de soumission volontairement consentie. Ainsi, elle explique, en partie, que le mécanisme de supervision directe apparaît uniquement lorsque le consultant ne comprend pas, de lui-même, l'obligation de se soumettre. Ainsi, le recours à la hiérarchie pour rétablir l'ordre n'est qu'occasionnel.

Une hiérarchie non apparente

« Dans le secteur du conseil, en particulier dans les petites structures, la hiérarchie est non apparente. Chacun a une mission et doit par lui-même faire sa mission » (Manager).

Le manager a souvent la responsabilité de la qualité de la relation de confiance du fait de sa position dans la structure : il déclenche l'engagement dans la relation (Whitener & ali ; 1998). L'incompréhension, par le subordonné, des véritables intentions du supérieur, est également un facteur de production de confiance.

La relation entre le responsable de mission et le consultant se conclut sur la base d'un échange du type : confiance cognitive ⇔ confiance affective. Alors que le responsable d'équipe considère comme déterminant la « compétence » pour conduire sa décision de staffing, le consultant retient, quant à lui, l'intérêt de la mission (et / ou la possibilité d'échapper à une situation menaçante) comme critère essentiel dans sa recherche de staffing. Le consultant s'appuie davantage sur des éléments affectifs pour se « faire staffer ». Ainsi, par référence à la distinction de Mc Allister (1995), l'engagement dans la relation est plus élevé pour le consultant que pour le manager. Le jugement du subordonné envers le supérieur

s'oriente davantage vers la recherche d'éléments plus subjectifs et plus affectifs. Par ailleurs, les managers en sont conscients. Ils utilisent cette situation à leur avantage notamment en instrumentant la reconnaissance pour favoriser la motivation.

Cette observation conforte les résultats d'une expérience conduite par Deutsch (1958) : l'émergence d'une relation de confiance entre deux personnes est plus intense lorsque l'une dispose d'un pouvoir capable d'influencer l'action de l'autre et, en complément, bénéficie à celui qui est en situation d'influence. En ce sens, faire le premier pas vers la confiance peut s'envisager comme la volonté d'influencer.

Limiter la confiance accordée aux consultants par le manager est une situation positive pour le cabinet car elle renforce l'opportunisme du management mais évite qu'une trop forte relation de confiance réduise la qualité de la prestation de conseil.

Lorsque le niveau de confiance devient élevé, des aspects négatifs sont soulignés comme la difficulté d'être franc. Une dégradation de la qualité de la prestation est possible. La confiance a un rôle déterminant dans l'efficacité de la résolution des problèmes managériaux (Zand ; 1972) et notamment la validation de l'hypothèse suivante : les groupes résolvant les problèmes avec un haut niveau de confiance échangent des idées pertinentes et leurs sentiments plus ouvertement. Cependant la franchise disparaît avec un très haut niveau de confiance. La recherche n'est plus l'efficacité de la relation de coopération mais le maintien de la relation en l'état actuel et la crainte de briser la relation de confiance. En conséquence, une dégradation de la prestation est perceptible à travers une tolérance des erreurs commises.

La confiance accordée aux consultants peut conduire le manager à être davantage tolérant sur les erreurs (CONF – TOLE)

« Quand çà marche bien sur le plan individuel, vous êtes plus tolérant sur le côté erreur. Il y a un certain nombre de consultants avec lesquels je travaille ou j'ai travaillé et avec lesquels je m'entends bien. S'ils se trompent, je suis beaucoup plus tolérant » (Manager).

Tableau n°18 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale descendante

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **LIE et REFUS** Le manager a besoin des consultants pour réaliser sa mission. Cependant, il a le pouvoir de choisir les consultants avec lesquels il souhaite travailler. - **CALCUL, COMP** L'investissement du manager dans une relation de confiance avec le consultant procède souvent d'un calcul, notamment lorsque le manager n'a jamais travaillé avec le consultant. Cette démarche de calcul se traduit par la focalisation du manager sur la compétence du consultant. - **PERSO** Le manager s'engage dans une relation personnalisée. - **SOLID** Le manager s'engage dans une relation solidaire. - **AFFECT** La relation ne procède pas toujours d'un calcul, elle est parfois de nature affective.	- **SUPER – CACHE – INDIV – SANC** Le manager intervient pour sanctionner le consultant lorsqu'il adopte un comportement individualiste et/ou masqué. - **EVAL – INFORM – RESULT – RECO** Le manager évalue le consultant de manière informelle, lorsque le consultant obtient de bons résultats, le manager lui donne de la reconnaissance. - **PRES – SACRI :** La pression contraint au sacrifice. - **CONSUL - D STAF – PERSO – REPET – VECU** Pour se faire staffer, le consultant utilise les relations personnalisées. Ces relations personnalisées sont construites sur des relations répétées et des relations vécues. - **AFFECT – INFORM – RESULT** Les relations fondées sur l'affect supportent la coordination par ajustement mutuel et facilite l'atteinte des objectifs. (Un haut niveau de confiance est vecteur de gains de coordination). - **RESULT – INFORM – MANAGS – REFUS** L'insuffisance de résultats d'un consultant est connu par l'ensemble des managers. Ces derniers refuseront de staffer le consultant. (Une mauvaise réputation conduit à l'exclusion) - **INFORM – AUTO** L'autonomie est favorable à la coordination par ajustement mutuel. - **PERSO – VECU – AUG VITE** Les relations personnalisées, construites sur des expériences partagées, augmentent la vitesse de la réalisation de la prestation.

Tableau n°19 : Relations de confiance des managers à l'égard des consultants

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance verticale (descendante)
La confiance des managers envers les consultants</td><td rowspan="2">La confiance a pour fonction d'éviter de contrôler le comportement (absence de l'indicateur SUPER et PROCES).
La confiance est évaluée régulièrement par les résultats (EVAL / RESULT)
La qualité des résultats conditionne le renouvellement de la confiance (RESULT / STAF).
Les résultats permettent de porter un jugement sur les compétences et déterminent si la personne évaluée est digne de confiance. (RESULT / MENACE). Un consultant non digne de confiance (INCOMP) est lourdement sanctionné (SANC) : le manager ne le staffe plus (REFUS) et lui forge une mauvaise réputation (VIDI). Ainsi, la confiance acquise par le consultant est précaire : elle est remise en question à chaque mission.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination

Une relation de confiance précaire, dont le niveau est faible, ne nuit pas à la coordination par ajustement mutuel.</td><td colspan="3">La coordination par les résultats est le mécanisme de coordination privilégié par la direction pour encadrer les échanges des consultants. En ce sens, la situation des consultants se rapproche de celle des managers. Cependant, contrairement aux consultants, le manager exerce un pouvoir sur les ressources : il peut décider de refuser de « staffer » un consultant. Si le manager est contraint de faire confiance (faiblement) au consultant pour gagner du temps sur la mission en évitant notamment de recourir aux règles et au commandement alors la confiance apparaît comme un vecteur de gains de coordination.
Ainsi, la coordination par les résultats se fonde sur un faible niveau de confiance (confiance cognitive). Dans ce contexte, à l'instar des managers, bénéficier de la confiance des managers contraint les consultants à prouver qu'ils en sont dignes en atteignant les objectifs : la relation de confiance est précaire.
La coordination par les résultats évite aux managers de s'investir dans des relations de confiance verticales affectives (nous n'avons pas repéré d'indicateurs relatifs à la confiance affective). Ainsi, les consultants, comme les managers, sont dans une situation relativement défavorable pour acquérir durablement la confiance des managers.</td></tr>
</table>

2.2.3 Investir dans des relations de confiance verticale pour assurer sa survie : une contrainte pour les consultants

La politique de staffing a pour fin d'assurer au cabinet une meilleure allocation des ressources tenant compte des fluctuations de la conjoncture et de répondre au problème lié à l'impossibilité du stockage des ressources. Cette politique plonge le consultant dans une grande situation de précarité. Le consultant est rapidement contraint de convaincre les managers de le staffer. Sous ces conditions, il est impératif pour le consultant d'être jugé digne de confiance.

Etre digne de confiance : une contrainte (SOUMI - RESULT)

« Je (Consultant) me prends en mains. Je vais voir les personnes que j'aime bien. On a déjà travaillé ensemble et on a envie de continuer à travailler ensemble. On a une double insécurité : on a une insécurité par rapport au client et on a une grosse insécurité en interne par rapport à eux (dirigeants), à notre niveau de staffing. Si on n'est pas assez staffé, on est mort ici. On ne tient pas longtemps » (Consultant).

Etre digne de confiance est une contrainte d'autant plus forte pour le consultant que le manager est obligé de faire un minimum confiance. En effet, le besoin de déléguer obligent les responsables de mission à octroyer aux consultants un crédit d'intention.

Le manager doit faire un minimum confiance aux consultants

« Vous êtes dans l'urgence, vous savez que probablement, vous allez devoir moins contrôler. Si vous devez moins contrôler, vous allez chercher des garanties qui vont se répercuter sur la constitution de vos équipes » (Manager)

Ce système d'allocation des ressources plonge le consultant dans une situation de précarité et, il est d'autant plus violent que la situation de précarité se renforce dans les périodes où la conjoncture est difficile. Dans une telle situation, les consultants les moins « chargés » sont jugés les moins compétents et sont conduits vers la sortie.

Pour échapper à cette situation, le consultant s'efforce de créer des liens pour se constituer un réseau en interne. La constitution d'un réseau est primordiale. Elle est le signe d'une intégration réussie dans le cabinet. Cependant, pour accéder à un réseau, le consultant se voit dans l'obligation de « faire ses preuves », prouver qu'il est digne de confiance. Rapidement exposés à des situations de vulnérabilité, les jeunes consultants sont en mesure de **« Faire**

leurs preuves ». Faire ses preuves est nécessaire pour que le consultant soit « staffé » et atteigne son objectif de production. Cependant, la présence marquée de jeunes consultants contraint les responsables à prendre des risques en les exposant dans des situations où les consultants ne sont pas toujours suffisamment préparés. Les managers sont donc contraints de s'investir dans un minimum de confiance.

Soumis à une forte pression, les consultants ont rapidement conscience qu'ils n'ont pas le droit à l'erreur. Ils ne doivent pas décevoir sous peine d'être écartés et de se voir construire une mauvaise réputation par les managers. Il est vital pour le consultant d'être jugé digne de confiance sous peine d'être rapidement exclu du système.

La visibilité du système supporte les phénomènes de réputation et… (VIDI – LEGI)

« *Nous sommes une petite structure avec l'avantage d'une forte visibilité : on se connaît tous et on connaît tous les consultants. L'évaluateur 'tient en main' l'avenir du consultant. Il lui forge sa réputation* ». (Manager)

« Il y a un marché interne de l'offre et de la demande. Il y a des consultants qui ont une plus grande facilité à se faire staffer parce qu'ils sont connus, qu'ils ont fait leur publicité et qu'ils ont des accointances (…) ils sont malins, ils sont dans des ***réseaux internes. D'autres*** *ont davantage de difficultés parce qu'ils sont inconnus»* (Manager)

… le consultant doit rapidement prouver qu'il est digne de confiance sinon…

« […] on se retrouve très vite sous les spots […], en termes de pression, ça peut être assez énorme » (Consultant junior)

…le manager a les moyens de détruire la réputation d'un consultant (MANAG – SANC – ILEGI)

« *Si un consultant n'est pas à la hauteur, qu'il ne me donne pas satisfaction alors je lui pourris sa réputation* **».** (Manager)

Les consultants sont contraints de ne pas décevoir sous crainte d'avoir une mauvaise réputation et d'avoir davantage de difficultés à se « faire staffer »[50]. La réputation a le rôle de garantie. Elle agit comme un signal pour les autres acteurs. Elle est un jugement sur la qualité des relations passées avec d'autres personnes et agit comme un transfert de confiance. Ces résultats corroborent l'approche de Meyerson, Weick & Kramer (1996) & Williams

[50] Les consultants juniors font exception à cette situation. En effet, les consultants juniors sont moins soumis aux situations de vulnérabilité. Ils bénéficient, pour une courte durée, de l'aide de leur responsable de division. Dans un premier temps, ils sont staffés sur des missions sans être contraints de démarcher les managers.

(2001) : la confiance apparaît rapidement lorsque les individus appartiennent à une catégorie (ou un groupe social). L'appartenance facilite une logique de dépersonnalisation car une personne « catégorisée » est présumée agir en adoptant un ensemble de comportements et de jugements connus.

Pour être staffé, il est essentiel pour le consultant d'être jugé digne de confiance : comment le consultant procède-t-il pour être jugé digne de confiance ?

Pour être identifié comme étant « digne de confiance » le consultant doit prouver qu'il possède trois qualités : la compétence, le sens du sacrifice et la transparence.
La compétence est le principal attribut de la relation de confiance manager / consultant. Un consultant ne sera jamais jugé digne de confiance s'il n'a pas témoigné de sa compétence.

Le consultant doit être compétent pour acquérir la confiance du manager (COMP – CONF)
« *Je (manager) fais confiance au consultant car je pense qu'il est capable de faire le travail que je lui confie. Il ne faut pas oublier que ce n'est pas la confiance qui permet au consultant de faire son travail, c'est les compétences. En plus, les compétences ne sont pas innées, elles sont acquises au fur et à mesure...* » (Manager)

Evidemment, dans un cadre où les individus poursuivent des buts organisationnels et sont contraints à l'efficacité, les responsables de missions sont à la recherche de compétences. Si la compétence présente est insuffisante, alors il est possible de combler ce déficit par la voie de l'apprentissage. Cependant, une alternative existe : le responsable de mission est en mesure d'éviter son rôle de tuteur. S'il juge que le manque de compétences nécessite un délai d'apprentissage trop long alors la relation est refusée. Dans ce cas, un niveau de compétences insuffisant est néfaste à l'instauration de relations de confiance. Le responsable de mission est conduit à centraliser la mission et à ne plus se positionner comme un responsable de mission. Cette situation est dangereuse pour le maintien du collectif car elle favorise l'émergence de comportement d'indépendance. Ainsi, si certains consultants travaillent comme des indépendants dans le cabinet, cette situation ne semble pas imputable à une attitude exclusivement individualiste mais à l'absence de profils justifiant le recours au travail en équipe comme moyen efficace de conduire la mission.

Pas de confiance sans compétence (COMP – CONF)

« Je (consultant confirmé) fais confiance au consultant parce que je le pense capable de faire le travail. Mais, il n'y a pas que la confiance, il y a aussi les compétences. Les compétences, elles sont acquises au fur et à mesure. Je vais perdre beaucoup trop de temps à faire travailler d'autres consultants. Un des dangers qui guette le cabinet, quand on acquière de l'expérience et de l'ancienneté, c'est de devenir de plus en plus consultant indépendant au sein du cabinet. Vous ramenez vos contrats, vous les faites, et vous ne faites travailler les autres que quand vous ne pouvez pas faire autrement. (Consultant confirmé).

Concernant le thème « signes comportementaux favorables » (Cf. Annexe E.1), deux indicateurs se distinguent : la volonté de se sacrifier (l'indicateur SACRI représente 34%) et la transparence (l'indicateur représente 28%). Ainsi, dès son entrée dans le cabinet, le consultant est sensibilisé à l'adoption d'un comportement transparent. Le consultant apprend à ne rien cacher aux autres et à s'auto-discipliner. L'intériorisation de ce comportement est en adéquation avec le système de protection contre l'opportunisme qui insiste comme nous l'avons vu, sur le rôle de la visibilité ; d'ailleurs, l'indicateur TRANS est de 50% dans la catégorie dirigeant. Les situations favorables à la confiance sont très nombreuses dans le cabinet, le thème représente 13% de l'ensemble des verbatims.

Le consultant doit avoir le « Sens du sacrifice » et être obéissant. L'obéissance est un attribut non souligné par l'ensemble des managers dans les discours. Cependant, elle nous semble fortement sous-entendu. Cette situation est d'autant plus paradoxale que les relations entre consultant et manager semblent a-hiérarchiques.

Pour être recruté sur une mission, les consultants doivent être en mesure de s'y consacrer pleinement. Cette forte implication exige un sacrifice personnel important. En effet, les consultants, notamment les juniors, travaillent plus que les heures facturées. Finalement, les heures supplémentaires non facturées correspondent au temps perdu lié à l'apprentissage du métier. Il est de leur responsabilité de combler ce manque à leur frais. De plus, l'intervention est en soi une priorité. Les consultants sont invités à subordonner leur vie privée à leur vie professionnelle. Cette valeur du sacrifice dans le travail est en soi peu originale puisqu'elle est soulignée comme courante dans le monde du conseil.

Le coût de l'apprentissage…

« Pour quatre heures vendues, en général, on va plutôt travailler cinq ou six.» (Consultant junior)

contraint le jeune consultant à se sacrifier (SACRI)

« C'est un travail qui demande beaucoup. On prend beaucoup sur sa vie personnelle. Les missions sont très intenses » (Consultant).
« On dépense beaucoup d'énergie. Il y a un investissement d'énergie qui est énorme, qui est vraiment énorme » (Consultant)
« Je pense qu'effectivement il ne faut pas avoir peur de la charge de travail » (Consultant)

Le consultant se doit d'être **transparent** sur sa situation. « Le devoir d'alerte » est une règle essentielle à laquelle il est sensibilisé dès son entrée dans le cabinet. Les propos illustrent clairement que la transparence, chez les consultants juniors en particulier, est essentielle. La transparence est à relier directement avec la fiabilité. « Le devoir d'alerte » est propice à l'instauration très rapide de la confiance.

Etre transparent est nécessaire pour être jugé digne de confiance (TRANS – CONF)

« Alerte avant de te planter. Tu peux te planter, mais il faut me prévenir. […] Je me souviens de mon évaluation pendant ma période d'essai, on me dit tu es très fiable, tu es vraiment quelqu'un de très fiable » (Consultant junior)
« La seule chose qu'on nous pardonne pas, c'est quand on n'a pas prévenu suffisamment à temps » (Consultant)
« […] J'avais peut-être tendance à cacher des choses et puis faire quand même. Le manager me l'a reproché » (Consultant).

Ces trois qualités (ou attributs de la relation de confiance du manager à l'égard du consultant) sont appréciées dans le cadre de la mission.
Le contexte de l'intervention est propice à l'apparition des relations de confiance entre le manager et le consultant.

La mission est un lieu favorable à l'apparition de la confiance (VECU – SOLID – CONF FORT)

« Parfois vous êtes en confrontation avec votre client, ce sont des moments difficiles où il faut être solidaire. Il y a ***un véritable esprit d'équipe****. Çà crée des liens forts »* (Consultant*).*

Les missions sont l'occasion de partager des expériences marquantes et sont propices au rapprochement des intervenants. Cette proximité autorise une connaissance précise des

personnalités de chacun. Une fois la complicité établie, les intervenants s'appliquent à développer des relations personnalisées en tenant compte des traits de caractère de chacun. Ces relations personnalisées permettent aux individus de se coordonner par un recours plus marqué à l'ajustement mutuel et de définir les rôles d'une manière quasi intuitive. Dès lors, les individus ont tendance à conserver ses relations privilégiées en travaillant à nouveau ensemble. La confiance influence la coordination entre les individus, elle est vecteur de gains de coordination. Ces gains sont visibles à travers l'observation d'une exécution plus rapide de la transaction et/ou un plus grand sentiment de sécurité dans la relation d'échange.

« La complicité, c'est une espèce de connivence. Les consultants se trouvent intuitivement. Ils ont tellement joué ensemble qu'ils se trouvent.» (Manager).

« On a vécu un certain nombre de choses fortes chez un client... Ça crée des liens très forts. Vous connaissez tout de la personne, vous savez très bien ce que vous pouvez lui demander et vous dosez votre capacité à coopérer avec lui.». (Manager).

« On se comprend, il y a de la confiance. Il me fait confiance, ***il sait que ce que je vais faire*** *lui conviendra. Il y a une question de confiance, mais, c'est plutôt l'apprentissage qu'on a pu avoir de fonctionner en commun, de se comprendre».* (Consultant)

« Il y en a qui reprennent toujours les mêmes. Ils ont eu une bonne expérience et ont l'envie de retravailler avec eux. C'est là où la confiance joue à plein. Quand on a confiance en quelqu'un c'est plus confortable » (Manager).

La visibilité ou la contrainte d'être digne de confiance en permanence

L'absence du recours à la standardisation par les normes et par les procédés est favorable à l'apparition rapide de relations de confiance interpersonnelles. En effet, la visibilité du système justifie l'absence de formalisation et évite de recourir à des procédures de contrôle formalisées, notamment les règles. Il apparaît clairement, et de façon évidente aux yeux des interviewés, que le consultant est dans l'obligation de s'investir entièrement dans son activité s'il veut atteindre ses objectifs pour rester dans le cabinet. Nulle autorité n'est nécessaire pour le lui rappeler : un regard quotidien sur les objectifs à atteindre suffit à éviter l'endormissement. Dans ce contexte, il est difficile pour les acteurs de succomber à un comportement de paresse ou de flânerie.

L'échange est fondé sur une logique de « don de soi » ou le sens du sacrifice en échange d'un « don de reconnaissance ». Lorsque la règle du don contre don n'est plus respectée alors la confiance se détruit. Par exemple, si la reconnaissance est jugée insuffisante par le consultant un sentiment de méfiance apparaît et le consultant songe à quitter le cabinet s'il ne veut plus que le supérieur soit opportuniste.

> ***« La hiérarchie existe. Elle marche d'autant plus que la relation est a priori a-hiérarchique.».*** *(Responsable d'équipe)*
>
> ***« Il y a quand même une notion de soumission »*** *(Responsable de division)*
>
> *« La seule façon d'arrêter çà, c'est sortir du jeu » (Consultant)*

Si le responsable de mission ou de division est en position favorable pour bénéficier de la confiance du consultant, il n'est pas à l'abri, lui aussi, d'un abus de confiance. Cependant, son exposition est à relativiser puisqu'ils disposent de moyens pour vérifier rapidement si la confiance est trahie : il s'appuie sur son expérience et sur la satisfaction du client pour juger le travail du consultant. Le contrôle externe s'avère être un moyen de contrôle redoutable.

> *« Les productions vous pouvez les contrôler dans l'entreprise en question. Il suffit que vous preniez votre téléphone et que vous interrogiez le client en lui disant : « est-ce que vous êtes content de nous ?»(Dirigeant).*

Cette relation de manipulation est susceptible d'apparaître, après un certain temps, comme un « abus de confiance » aux yeux du consultant et susceptible de provoquer son départ. Mais, même si le taux de turnover est élevé, comme c'est le cas dans le cabinet, le fonctionnement n'en est que peu affecté. Les nouvelles recrues comprendront rapidement la nécessité de s'investir dans des relations de confiance, sans avoir conscience de se faire manipuler.
Il convient de modérer le propos en soulignant que l'expérience acquise dans le cabinet, du fait de sa forte notoriété, est reconnue à l'extérieur. Cette reconnaissance peut s'envisager comme un contre don puisque le passage du consultant dans le cabinet est valorisé à l'extérieur.

Ses capacités testées et reconnues digne de confiance, l'accès au réseau permet au consultant de réduire sa situation de dépendance à l'égard du manager en utilisant des relations interpersonnelles privilégiées. Le consultant qui parvient à être reconnu réduit sa dépendance

à l'égard de son responsable de division. En effet, en développant des relations avec d'autres responsables de divisions, il lui est plus facile de se faire staffer et de s'affranchir du pouvoir d'un manager. Un consultant réputé compétent, devient une ressource rare et a l'avantage de réduire sa vulnérabilité. Il lui est plus facile d'atteindre ses objectifs et de profiter de la situation de compétition dans laquelle sont plongés les managers dans l'accès aux meilleures ressources.

Etre reconnu compétent permet au consultant de se construire un réseau et de profiter de la situation de compétition dans laquelle sont plongés les managers (COMPET – RESI – REDUIT)

« C'est agréable, en fait, parce que ***ça permet de soi-même de reprendre le contrôle****. On peut un peu jouer sur le fait qu'on travaille avec untel. On peut pas tout donner à untel, et donc ça permet, d'une certaine façon, de s'aménager des libertés. Je trouve que c'est une respiration, ça permet une création d'indépendance »* (Consultant)

En bénéficiant d'une réputation solide le consultant réduit sa vulnérabilité (LEGI – REDUIT)

« Lorsqu'un consultant est ***reconnu en interne, il devient*** *incontournable et il est toujours chargé »* (Manager).

Cependant, il arrive que le consultant qui accorde de la confiance à un manager juge, à terme que ce manager n'est pas digne de cette confiance car il exploite cette relation de confiance à des fins opportunistes.

« L'impression de beaucoup donner et de ne pas avoir de reconnaissance en retour. Il y a comme un don de soi jusqu'au moment où on se dit : je me donne, je me donne, je me donne et, il n'y a pas de contre don. Mais c'est l'espoir du contre don qui fait avancer, qui est l'élément qui fait carburer » (Consultant)

*« **L**a direction manipule, elle est capable de nous faire donner le meilleur de nous même, le plus longtemps possible, en tirant sur la corde… »* (Consultant)

« Grosse grosse solidarité dans cette division. Ils sont tellement solidaires qu'ils bossent tous nuit et jour. Enfin, il y en a qui rêvent » (Consultant)

Il est avantageux pour le supérieur de cacher le plus longtemps possible ses véritables intentions pour retirer le maximum d'avantages de la relation : les liens forts favorisent le surinvestissement dans le travail.

De nombreux propos, concernant le thème de la responsabilité des consultants, témoignent de la volonté des tuteurs de développer des relations a-hiérarchiques (Villette ; 1988, p24). Dans ce contexte, le recours à des mécanismes de contrainte « soft »[51] et davantage psychologiques, rend l'usage de l'autorité peu effectif : « *Plus on parle clairement du lien de subordination, plus il devient difficile, pour le supérieur, d'obtenir beaucoup et de rendre peu* » (Villette ; 1988, p 43). Ainsi, contraindre les consultants à acquérir la confiance de leur supérieur économise à ces derniers le recours au commandement ou aux règles.

[51] Selon l'expression de Courpasson (2001).

Tableau n°20 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale ascendante

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **COMP** Pour être jugé digne de confiance, il faut être compétent - **SACRI et TRANS** Les consultants adoptent un comportement favorable à l'apparition de la confiance : ils sont transparents et se sur-investissent dans leur travail. - **SOUMI** Les consultants affrontent constamment des situations de vulnérabilité. - **AFFECT / SOLID** Les consultants construisent des relations interpersonnelles d'un niveau modéré voire élevé avec leur manager.	- **REUSSI – REPET** Lorsque le consultant réussit sa première mission avec un manager, les deux personnes travaillent à nouveau ensemble. - **RESULT – LIE** Consultants et managers sont dépendants pour atteindre leur résultat. - **MANAG – VIDI** Les managers ont une grande visibilité sur l'activité des consultants. - **PERSO – REDUIT – RESI** Les relations personnalisées permettent au consultant de réduire sa vulnérabilité notamment en facilitant la construction d'un réseau interne. - **REPET – AFFECT – CLOISON** Travailler régulièrement ensemble est favorable à l'émergence de relations affectives mais ces relations ont l'inconvénient de cloisonner. - **VIDI – CONSUL – COMPAR** La visibilité permet de comparer les consultants. - **AFFECT – AUG CLOISON – AUG TOLE** Les relations affectives augmentent le cloisonnement et augmentent la tolérance du manager envers d'éventuelles erreurs du consultant (cet enchaînement est exceptionnel, il n'est repéré qu'une fois). - **SOLID – SACRI** Les relations solidaires engagent le consultant à davantage se sur-investir dans le travail. - **VIDI – RESULT – EVAL – SOUMI** La visibilité facilite l'évaluation des résultats et maintient le consultant dans une situation de vulnérabilité - **MANAG – D SAVOIR** Le manager transmet du savoir, il a un rôle clef dans la formation du consultant - **SUPER – MENACE – PRES** La supervision directe est un signe de menace visant à mettre davantage de pression.

Tableau n°21 : Relations de confiance des consultants à l'égard des managers

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance verticale (ascendante) La confiance des consultants envers les managers		Les consultants sont contraints de faire confiance aux managers : ils sont dans une situation de vulnérabilité (SOUMI) très forte du fait de la pression des résultats (RESULT). Ils cherchent à acquérir la confiance des managers pour se faire staffer à nouveau (REPET). Si, dans un premier temps, les consultants sont contraints de s'investir dans la confiance, rapidement, de leur plein gré, ils font davantage confiance au manager car la répétition des échanges est interprétée comme un témoignage de confiance qui conduit le consultant à augmenter sa confiance : la référence aux expériences vécues (VECU) est grandement positivée.	
Coordination	En accordant progressivement davantage de confiance au manager, la mission se réalise plus rapidement : le manager bénéficie de la solidarité du consultant en cas d'éventuel problème sur la mission mais également de relations personnalisées. Ainsi, en s'investissant davantage dans la confiance, le consultant engendre des gains de coordination qui permettent au manager d'atteindre plus facilement ses résultats. Ces gains de coordination, motivent le manager à reprendre les mêmes consultants sur les missions.		

Synthèse

Nous sommes dans un contexte où les situations imprévues sont nombreuses. La difficulté d'anticiper le flot de missions et par conséquent la charge de travail des consultants, confine le personnel, dans son ensemble, à vivre dans une situation d'ambiguïté permanente. Cependant, la mesure de la performance n'étant pas ambiguë, la standardisation par les résultats s'avère être un mécanisme de coordination qui instaure une pression très forte.

La coordination par les résultats contraint les acteurs à s'investir dans des relations de confiance verticales (RESULT – SOUMI – RESULT)

« Vous êtes évalués aux résultats. Si vous faites de meilleurs résultats que les autres, çà se sait. Il n'y a pas de génie méconnu dans notre métier » (Dirigeant)
« On se sent quand même relativement évalué en permanence.» (Manager)

Cette pression par les résultats traduit la nécessité pour les acteurs évalués de s'investir dans des relations de confiance alors que les évaluateurs sont dans une logique de renouvellement de la confiance : les relations de confiance verticales descendantes sont maintenues à un faible niveau (Cf. tableau suivant). Cependant, alors que les managers ne font que faiblement confiance aux consultants, cette situation n'empêche pas les consultants de témoigner davantage de confiance aux managers.

Tableau n°22 : Tableau de synthèse des relations de confiance verticales observées dans le cabinet A.

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+	++	+++
Relations de confiance des dirigeants à l'égard des managers et, par extension, à l'égard des consultants (2.2.1)	La confiance est évaluée régulièrement par les résultats et la qualité des résultats conditionne le renouvellement de la confiance. Les résultats permettent de porter un jugement sur les compétences et déterminent si la personne évaluée est digne de confiance. Un manager non digne de confiance est lourdement sanctionné.		
Relations de confiance des managers à l'égard des consultants (2.2.2)	La confiance a pour fonction d'éviter de contrôler le comportement. La confiance est évaluée régulièrement par les résultats. La qualité des résultats conditionne le renouvellement de la confiance. Les résultats permettent de porter un jugement sur les compétences et déterminent si la personne évaluée est digne de confiance. Un consultant non digne de confiance est lourdement sanctionné : le manager ne le staffe plus et lui forge une mauvaise réputation. Ainsi, la confiance acquise par le consultant est précaire : elle est remise en question à chaque mission.		
Relations de confiance des consultants à l'égard des managers (2.2.3)		Les consultants sont contraints de faire confiance aux managers : ils sont dans une situation de vulnérabilité très forte du fait de la pression des résultats. Ils cherchent à acquérir la confiance des managers pour se faire staffer à nouveau. Si, dans un premier temps, les consultants sont contraints de s'investir dans la confiance, rapidement, de leur plein gré, ils font davantage confiance au manager car la répétition des échanges est interprétée comme un témoignage de confiance qui conduit le consultant à augmenter sa confiance : la référence aux expériences vécues est grandement positivée.	

3. DISCUSSION

L'investissement dans des relations de confiance verticales : un moyen d'échapper à la pression des résultats

Parmi les six principaux mécanismes de coordination présentés par Mintzberg, les trois fondés sur la standardisation : la standardisation par les procédés, la standardisation par les normes et la standardisation par les qualifications sont absents du dispositif.
Dans le cabinet, la liberté pour l'organisation du travail est grande, seul le résultat compte. Si l'évaluation centrée sur les résultats est un moyen d'accorder une grande marge de liberté aux individus, il est à noter que deux situations jugées défavorables à l'apparition des relations fondées sur la confiance sont inexistantes : la divergence des intérêts et l'ingérence.
Ainsi, les relations de confiance observées s'ancrent dans un dispositif de coordination fondé sur le triptyque suivant : standardisation par les résultats, ajustement mutuel et supervision directe. L'absence du recours à des mécanismes fondés sur la standardisation du comportement témoigne d'une structure organisationnelle peu formalisée et d'un contexte favorable à l'apparition de nombreuses relations informelles.

La coordination par les résultats est le mécanisme de coordination dominant. En effet, les résultats focalisent l'attention des dirigeants. Les moyens mis en œuvre par les acteurs pour atteindre leurs objectifs ne sont aucunement considérés par la direction. Cette situation facilite l'usage fréquent de la coordination par ajustement mutuel et, par conséquent, de la confiance dans la perspective de l'analyse de Thompson (1967).

Dans cet espace peu formalisé, les acteurs sont libres de s'organiser pour trouver les ressources qu'ils jugent les mieux adaptées à l'atteinte de leur résultat. Ainsi, ils ont la liberté de construire un réseau relationnel apte à leur procurer les ressources nécessaires à la réalisation de leurs objectifs.
S'ils disposent d'une très forte autonomie pour s'organiser, consultants et managers sont contraints de gérer au mieux cette marge d'autonomie. L'investissement rapide dans des relations de confiance apparaît rapidement comme une solution adaptée : il n'est pas nécessaire de mettre en place un système de réunions pour faciliter ces échanges informels.

Cependant, la construction d'un réseau est un choix contraint pour l'ensemble des acteurs. Cette situation s'explique par la conjugaison de deux contraintes situationnelles : la dépendance mutuelle contrainte et la compétition entre acteurs d'une même catégorie (interdépendance de communauté).

Deux exemples relatifs aux situations dans lesquelles sont situées les consultants et les responsables de division illustrent le propos :

- Un consultant a la possibilité de proposer ses services en dehors de la division à laquelle il est formellement rattaché pour atteindre son objectif de staffing. Ainsi, il est de son intérêt d'entretenir des contacts avec les acteurs qui ont le pouvoir de « staffer ».
- Un responsable de division souhaite « staffer » les consultants jugés les plus qualifiés pour réaliser ses missions afin d'atteindre ses objectifs, voire atteindre la meilleure place au classement des responsables de division. Il est de son intérêt d'entretenir des contacts avec les consultants qu'ils souhaitent prioritairement « staffés ».

En résumé, la coordination par les résultats motive les acteurs à tisser des relations afin d'acquérir les moyens nécessaires à la réalisation de leurs résultats. Ainsi, les nombreuses relations informelles s'opèrent au sein d'un réseau interne dans lequel la confiance a un rôle significatif. Si la confiance facilite la coordination par ajustement mutuel, elle procure des gains de coordination en évitant de recourir à la supervision directe et à la standardisation des procédés.

Ainsi, si la coordination par les résultats suppose la confiance de l'évaluateur à l'égard de l'évalué dans sa capacité à atteindre les résultats (confiance verticale descendante), la coordination par les résultats a surtout pour effet d'inscrire les relations de confiance dans une logique de précarité : dès que les résultats sont insuffisants la confiance peut disparaître (confiance verticale descendante demeure une confiance cognitive). **Sous ces conditions, la relation de confiance est, tout comme la relation contractuelle, une relation précaire.**

L'apparition rapide de la confiance est la manifestation d'une relation contrainte

La nature précaire de cette relation de confiance est un moyen de remplacer rapidement les relations de confiance qui disparaissent par de nouvelles. Ainsi, l'apparition rapide des relations de confiance est la manifestation d'une confiance contrainte.

Les stratégies d'investissement dans les relations de confiance s'appuient sur des attentes différentes entre le responsable d'équipe et le consultant mais, elles convergent vers un même but : la réussite de la mission. Cette convergence apparaît nettement dans les propos des interviewés : la nécessité de maintenir un comportement solidaire tout au long des différentes étapes de l'intervention.

La confiance entre les membres de l'équipe est nécessaire pour surmonter les imprévues de la mission

« Avoir une équipe cohérente, soudée et capable de franchir les obstacles c'est fondamental pour la réussite de la mission. Cet aspect de pacte, l'idée que les membres de l' équipe s'engagent c'est crucial.» (Responsable d'équipe)

La coordination par les résultats et la dépendance mutuelle facilitent l'apparition rapide de relations de confiance. Au vu de la non valorisation de la loyauté dans ce cas et d'un haut taux de turn-over : **plus la structure contraint les acteurs à s'investir dans la confiance, plus la confiance apparaît rapidement et moins la fidélité du personnel est valorisée.** Donc, une organisation avec un taux de turn-over élevé est une organisation dont la structure est susceptible de contraindre rapidement les acteurs à s'investir dans la confiance pour surmonter les problèmes liés à la valorisation de la loyauté. En ce sens, contraindre les acteurs à s'investir dans des relations de confiance est une situation profitable à la structure : la structure réduit sa dépendance à l'égard de ses managers et de ses consultants.

La compétition et les relations de confiance verticales sont également deux moyens permettant de renforcer le pouvoir de la direction.

La compétition entre managers nuit à l'apparition de relations confiance horizontales. Cette situation est une décision calculée par la direction dans le but d'entretenir "des animosités" et d'éviter l'association. Ainsi, les changements organisationnels menés récemment ont conduit à renforcer le pouvoir de la direction en freinant l'émergence d'un contre pouvoir. Plus

précisément, la reconfiguration de la structure sous forme de divisions autonomes et l'attribution d'un objectif collectif aux responsables de division ont renforcé les liens au sein de la division mais ont évité la constitution de liens solides entre les responsables de division. En fait, les aménagements organisationnels ont créé des "trous structuraux" et renforcés le pouvoir de la direction en conférant aux dirigeants le rôle de pont : les responsables de deux divisions coopèrent ensemble sur une mission s'ils sont mis en relation par un dirigeant.
L'autonomisation de chaque division a contribué à renforcer le pouvoir de la direction en affaiblissant la capacité des responsables de division à s'unir pour faire preuve d'un opportunisme collectif : une forme de confiance lutte contre une forme d'opportunisme.

Dans ce cabinet, les relations de confiance sont la conséquence d'une situation menaçante. La question du comportement est peu significative pour comprendre les relations de confiance. Ainsi, des acteurs placés dans une grande situation de vulnérabilité, dans laquelle le choix de l'indépendance n'est guère possible, vont s'investir rapidement dans des relations de confiance. La rapidité de l'investissement s'explique par le faible attention accordée aux traits comportementaux[52]. Cette situation facilite l'instrumentation de la confiance et surtout l'usage de la relation de confiance à des fins opportunistes pour le manager : **une forme de confiance facilite l'apparition d'une forme d'opportunisme.**

Co-opétition et relations de confiance efficaces

Le système de co-opétition, tel qu'il est organisé dans le cabinet, conduit à une répartition efficace des formes de confiance, par référence à Breton & Wintrobe (1986). Les réseaux de confiance horizontaux sont absents, à l'exception de la direction, et les relations de confiance se produisent dans un sens vertical. **Cette répartition s'associe à un dispositif de coordination simple**, composé de trois mécanismes de coordination : la standardisation des résultats, l'ajustement mutuel et la supervision directe.

Cependant, les gains traditionnellement associés à des relations de confiance (transactions sécurisées, peronnalisées…) ne sont pas les seuls vecteurs de relations de confiance dans un cadre vertical. D'autres facteurs sont à considérer. Le contrôle régulier de la confiance par le

[52] Les indicateurs relatifs aux deux thèmes : « comportements favorables à la confiance » et « comportements défavorables à la confiance » sont peu nombreux.

mécanisme de standardisation des résultats est déterminant. Ce mécanisme renforce la protection contre l'opportunisme.

Le contrôle des résultats s'appuie sur un faible niveau de confiance du contrôleur envers le contrôlé mais n'empêche pas de conférer au contrôlé une large autonomie. Dans le cas observé, l'autonomie est utilisée pour produire des relations de confiance verticale, afin d'augmenter la capacité du responsable de mission de réaliser la mission plus rapidement. Dans un cadre hiérarchique, **la confiance confère aux supérieurs la liberté de bénéficier de la relation en abusant de la confiance du subordonné**. D'ailleurs, la forte pression à laquelle sont soumis les responsables de division justifie, économiquement, l'adoption d'un comportement opportuniste. Produire de la confiance pour bénéficier des avantages d'un comportement opportuniste met en évidence l'avantage de ne pas analyser la confiance comme un concept isolé. De plus, **la relation entre confiance et opportunisme infirme les théories fondées sur la logique d'une réciprocité**, que cette dynamique soit vertueuse ou non. Dans le cas étudié, les relations de confiance sont déséquilibrées. Par exemple, la méfiance du supérieur conduit le subordonné à se sur-investir dans le travail pour le convaincre de changer son opinion. **L'absence de mécanismes entravant la production de la confiance interpersonnelle, notamment la standardisation des procédés, la standardisation des normes et l'illusion de l'absence de la supervision directe concourrent également à instaurer un climat de coopération profitable à des relations de confiance verticales**.

Chapitre 3 :

CAS B. LES VALEURS : UN MECANISME DE COORDINATION DEFAVORABLE A L'APPARITION RAPIDE DES RELATIONS DE CONFIANCE HORIZONTALES ET VERTICALES

Résumé

Ce cabinet, par ses principaux traits de culture, est atypique dans le milieu du conseil. En effet, la direction accorde une grande importance à la loyauté du personnel. Elle est traditionnellement opposée à la culture du résultat. Ainsi, les relations de confiance observées s'ancrent dans un climat où le personnel n'est pas soumis à une forte pression. La confiance apparaît après un long cheminement. A leur arrivée dans le cabinet, les nouvelles recrues ne bénéficient d'aucun crédit d'intention. Pour être jugé digne de confiance, l'acteur doit par son attitude prouver qu'il adhère aux valeurs de l'organisation. Cette adhésion est fondamentale. Cependant, malgré sa bonne volonté, il n'est pas toujours facile pour l'acteur de cerner les valeurs du cabinet, la franchise n'étant pas un comportement très répandu. Dès lors, les trois attributs de référence sur lesquels se fondent de nombreuses définitions de la confiance : compétence, bonne volonté et honnêteté, ne déterminent pas l'engagement des acteurs dans la confiance. De plus, si les consultants ne sont pas soumis à la logique de la progression permanente, cette situation de stabilité n'est pas toujours favorable à l'apparition de relations de confiance : de nombreux consultants sont davantage enclins à adopter un comportement d'indépendance au lieu de s'investir dans des relations de confiance. Cette situation est négative car elle prive le cabinet des avantages procurés par la confiance mais également parce qu'elle oblige la direction à définir de nouvelles règles pour lutter contre l'indépendance. De plus, si l'engagement durable des acteurs dans la coopération est souvent considéré comme un moyen de brider l'opportunisme, l'absence de l'opportunisme n'est pas une condition suffisante à l'apparition de relations de confiance interpersonnelles. Sans contrainte en effet, les consultants ne s'investissent pas dans des relations de confiance. Ainsi, un cadre organisationnel trop sécurisant, privant le consultant de nombreuses situations de vulnérabilité et dans lequel les acteurs sont libres de s'investir dans la confiance, nuit à l'apparition de relations de confiance. Le recours à la coordination par les valeurs est la traduction d'une attitude prudente de la direction. Ce mode de coordination, dont la fonction principale consiste à absorber l'incertitude, freine l'apparition de relations interpersonnelles de confiance et prive, en partie, l'organisation des gains de coordination que la confiance peut potentiellement engendrer.

1. LA COOPERATION : UN ENGAGEMENT SUR LE LONG TERME

L'organisation étudiée est composée d'à peu près une centaine de consultants. Ses effectifs se répartissent entre la maison mère (70 consultants) et plusieurs filiales. Présent sur le marché du conseil depuis plus d'une trentaine d'années, le cabinet est traditionnellement implanté dans le domaine de la formation mais s'est progressivement développé vers le conseil en management. Désormais, la croissance s'opère sur le terrain international grâce à la mise en œuvre d'un partenariat conjointement établi avec plusieurs autres sociétés de conseil européennes. L'objet est de construire un groupe européen capable d'affronter les grands cabinets anglo-saxons et d'accompagner les clients sur l'espace européen. Une brève présentation de la naissance du partenariat, à travers un extrait des propos de la direction, nous semble intéressant pour comprendre, dans le cadre d'une première approche, la philosophie managériale en présence dans le cabinet.

Une attitude de prudence et une valorisation de l'engagement dans des relations durables

«Un contact, qui s'est avéré durable avec notre confrère hollandais a été pris (hésitation) parce que nous avions été très actifs au niveau de la fédération européenne des associations de conseils […] se mettre dans les endroits, dans les réseaux, dans les conditions où on peut avoir ces rencontres, c'est très important. Par exemple, j'ai trouvé l'un de nos trois confrères en allant faire des conférences à Bruxelles, lors d'un colloque international. On a eu des missions communes avec notre confrère hollandais […] ***ça permet de se connaître****, de mieux comprendre le métier, de mieux comprendre la culture****, les valeurs sous-jacentes****. Cette expérience est nécessaire pour juger de l'avenir, c'est là où* ***on sent vraiment si on va pouvoir travailler ensemble*** *».(*Dirigeant)

Le partenariat se construit patiemment. L'écoute et la compréhension mutuelle forgent les relations. Cette logique de compréhension et d'écoute s'inscrit dans une démarche de prudence. Des missions communes confèrent aux différents protagonistes l'occasion de porter un jugement sur leur capacité à coopérer. Ce jugement est essentiel : les exemples de missions réussies permettent de solidifier les relations et d'envisager une collaboration sur le long terme. L'objectif visé étant la concrétisation d'un rapprochement des différentes sociétés par la fusion, afin de bâtir un groupe européen apte à rivaliser avec les grandes structures anglo-saxonnes.

A travers une brève présentation de ce projet, qui s'avère un changement majeur dans la vie du cabinet, nous voulons souligner deux dimensions clefs du comportement de la direction. Premièrement, les actions, prises prudemment, révèlent une certaine aversion pour le risque de la part de la direction et deuxièmement, la volonté de s'engager durablement dans des relations de coopération souligne l'importance accordée au respect des valeurs communes. Ces deux dimensions structurent profondément les relations dans le cabinet. Ces éléments sont déterminants pour analyser les relations d'échange et la répartition singulière des relations de confiance à l'œuvre dans ce cabinet.

Dans cette première partie, relative à la présentation du contexte, nous revenons sur la valorisation de la loyauté (1.1) et sur les principales caractéristiques organisationnelles du cabinet observé (1.2).

1.1 Un cabinet de conseil atypique

Le cabinet observé est un cabinet atypique au regard d'un principe rare dans ce secteur : la valorisation de la loyauté.

Les effectifs interrogés disposent pour la majorité d'une ancienneté significative (au moins 4 ans). Le taux de turn-over est très faible par rapport à la moyenne du secteur[53]. En ce sens, le cabinet présenté est atypique au regard de la pratique d'un forte rotation du personnel habituellement en vigueur dans l'univers du conseil. Ce cabinet est l'occasion de découvrir des logiques de fonctionnement différentes de celles couramment observées, notamment en contrastant avec les principes de fonctionnement en vigueur dans les deux autres cas de notre étude.

Le faible niveau de roulement du personnel s'inscrit dans la recherche d'un climat de stabilité qui, a priori, est favorable aux consultants. En effet, cette situation assure aux consultants une situation de sécurité. D'ailleurs, il est possible pour ces derniers d'envisager une carrière dans la société alors, qu'habituellement, faire carrière, en demeurant au même échelon dans le conseil est une utopie. Ainsi, le principe de la progression permanente (du « up or out ») n'est pas en vigueur.

[53] Environ moitié moins que la moyenne du secteur selon l'avis du responsable des ressources humaines : entre 6% et 8% contre une moyenne de 20% approximativement.

L'analyse des relations de confiance des consultants dans ce cabinet s'opère dans un contexte où leur situation est peu menacée puisqu'ils ne sont pas contraints à la logique de la progression permanente (principe du « Up or Out »).

En résumé, dans un environnement où la loyauté est grandement valorisée, les consultants ne sont pas soumis à la logique de la progression permanente. Par exemple, l'absence d'efficacité commerciale ne remet pas en cause la situation du consultant dans l'entreprise alors qu'habituellement, selon les principes en vigueur dans ce secteur, cette absence justifie le départ du consultant. Comme on nous l'a signalé à de nombreuses reprises, traditionnellement la compétence technique est valorisée et les consultants attachent plus d'importance au travail bien fait, au perfectionnisme et cela au détriment des résultats commerciaux.

La loyauté : une valeur essentielle

« Quelqu'un qui part au bout de deux ans, les gens ne comprennent pas » (Manager)

La valorisation de l'aspect technique nous semble confirmer le caractère atypique de ce cabinet. En effet, cette focalisation sur l'aspect technique, traduction d'un esprit perfectionniste particulièrement présent chez les consultants les plus anciens est difficilement compatible avec l'exigence forte de résultat. Dans ce cabinet, la coordination par les résultats n'était pas reconnue jusqu'à présent. A la suite du départ en retraite de plusieurs fondateurs emblématiques dont la position était vivement critique à l'égard de la culture du résultat, la direction inscrit un changement de cap. Progressivement, le cabinet s'oriente davantage vers une valorisation des profils plus commerciaux. D'ailleurs des profils, autrefois jugés incompatibles avec les valeurs de l'organisation, ont été recrutés pour favoriser l'orientation des consultants vers une culture davantage commerciale.

Une orientation progressive vers la valorisation du résultat

« Il faudrait qu'on s'attache un peu plus au chiffre c'est vrai qu'on essaie d'être plus rigoureux dans le suivi des indicateurs. » (Attaché commercial)

« (...) j'ai un profil un peu particulier. Par exemple, par rapport à F. que vous venez de rencontrer. Je suis arrivé il y a 2 ans ½. Je suis arrivé de la grande distribution, je suis un ancien chef de rayon. J'ai un profil particulier dans ce sens. Je suis rentré ici car j'avais une très grande sensibilisation à l'argent et la marge. C'est une des raisons pour laquelle j'ai été intégré rapidement. (...) j'ai été capable de vendre très vite des missions très chères et qui rapportent beaucoup d'argent ». (Consultant).

Si traditionnellement, la rentabilité du cabinet souffre d'un goût prononcé des consultants pour la technique et d'une faible considération pour l'esprit commercial, ce perfectionnisme est d'autant plus coûteux que le transfert de savoir est problématique. Ne pas utiliser les travaux des autres, « réinventer la poudre » comme disent certains dirigeants, est un problème récurrent dans le cabinet car l'esprit d'indépendance règne. Paradoxalement, bien que la règle soit la mise à disposition de ses travaux à l'ensemble de la communauté, les consultants adhèrent difficilement à la pratique du « copier –coller ».

La règle du partage…

« Il y a le partage des connaissances. C'est vraiment la règle. Chaque consultant doit mettre dans le pot commun tout ce qu'il a produit : la méthode, les outils… Ils ont rapidement compris qu'en donnant un, ils recevaient 80 facile. En plus, ils ne perdent pas le 1 qu'ils ont donné, c'est génial quand même. (Dirigeant)

… ne fait pas l'unanimité.

« J'ai un collègue qui, au début, trouvait que (hésitation) enfin on s'est pas mal pris le bec là-dessus parce qu'il me disait : « t'es en train de piller tout ce que je fais ». J'ai dit non. Je suis en train de valoriser tout ce que tu fais, c'est l'inverse ». (Consultant*)*.

Ainsi, la non-valorisation, par la majorité des consultants, de la réutilisation des travaux d'autres consultants nuit au transfert de savoir : l'investissement dans l'indépendance semble nuire à l'investissement dans la confiance.
Bien que le contexte soit stable, l'absence d'un comportement de bonne volonté, à travers le partage mutuel des expériences, met en lumière qu'un contexte de stabilité, dans ce cas, n'est pas favorable à l'apparition de relations de confiance.

Si la loyauté et l'engagement durable des acteurs sont considérés comme des éléments de protection contre les tentations opportunistes, il semble que ces moyens ne constituent pas une condition suffisante à l'apparition de relations de confiance. Autrement dit, malgré un comportement loyal, les consultants sont peu disposés à s'investir dans des relations de confiance. A première vue, le cadre organisationnel, dans lequel le consultant évolue, le préserve de tentations opportunistes mais, parallèlement, ce cadre nuit à l'investissement dans des relations de confiance interpersonnelles. **L'absence de tentations opportunistes n'est pas une condition suffisante à l'apparition de relations de confiance**.

Cependant, la situation est plus complexe. Au côté de cet esprit d'indépendance, propre à de nombreux consultants, se sont construites quelques relations de confiance interpersonnelles fortes et considérées, par la direction, comme nuisibles au bon fonctionnement de l'organisation. Ainsi, un des objectifs de la réorganisation est d'améliorer le fonctionnement en brisant des relations de confiance trop fortes et nuisibles au bon fonctionnement

- *... il y avait des relations de confiance trop fortes entre certaines personnes qui devaient toujours travailler ensemble ?*
- *oui*
- *probablement des problèmes liés à l'existence de clans ?*
- *oui, oui, oui*
- *il faut éviter qu'il y ait des petites localisations ?*
- *oui*
- *des petites sources où il y a des gens très soudés ?*
- *oui*

(Dirigeant)

Autrement dit, le contexte organisationnel est favorable à l'apparition de deux situations négatives (au regard du jugement de la direction) et radicalement opposées : un comportement trop indépendant pour les uns et des relations de confiance trop fortes pour les autres.

Cette situation révèle que la liberté pour les consultants de s'investir dans des relations de confiance nuit au fonctionnement général du cabinet. En effet, quel que soit le choix des acteurs, celui-ci n'est pas en cohérence avec les orientations de la direction. Ainsi, à travers l'analyse des relations de confiance, ce cas est l'occasion d'observer les procédés utilisés par la direction pour briser les relations de confiance qu'elle juge négatives mais également les éléments organisationnels sur lesquels elle agit pour faciliter l'apparition des relations de confiance jugées positives.

1.2 Une réorganisation du travail fondée sur une structure organisationnelle plus formalisée.

Afin de parvenir à davantage de rentabilité, le cabinet procède, depuis quelques années à des changements organisationnels profonds. Ces changements ont des conséquences sur le

fonctionnement interne du cabinet, notamment sur la coordination en s'appuyant sur une plus forte spécialisation du travail. Ces changements sont principalement motivés par des exigences de rentabilité.

Il a été décidé de distinguer les deux activités principales : la fonction production et la fonction commerciale. Cette reconfiguration de la structure se fonde sur une démarche d'intervention parcellisée où l'activité de réalisation de la mission est clairement distinguée de l'activité liée à la relation client. Cette nouvelle organisation, bi-fonctionnelle, est soulignée comme pertinente au regard de la littérature par les avantages de spécialisation qu'elle autorise mais, dans le contexte de ce cabinet, cette distinction remet en cause l'indépendance des consultants car la parcellisation crée une relation de dépendance mutuelle entre les acteurs des deux fonctions.

Le cabinet a défini deux statuts distincts en fonction de l'activité du consultant. Ainsi, est distingué le consultant dont les principaux objectifs sont la production (que nous appelons les consultants orientés production), de celui dont les principaux objectifs sont la conquête de nouveaux clients (que nous appelons les consultants dont l'orientation est commerciale). Globalement, la répartition des consultants dans la structure est la suivante : 2/3 des consultants sont des consultants orientés production (CP) et 1/3 sont des consultants dont l'orientation est commerciale (CC).

Cette nouvelle division du travail s'accompagne d'une situation de dépendance mutuelle plus forte entre les personnes appartenant à la fonction production et ceux appartenant à la fonction commerciale.
Pour plus de clarté, nous présentons rapidement les grands principes d'organisation de la fonction production et de la fonction commerciale.

L'organisation de la fonction production.

La fonction production est sous la direction de 4 responsables d'équipe (RE). Chaque responsable d'équipe (RE) a en charge une dizaine de consultants.

Le RE a un rôle clef, il maintient un « esprit d'équipe ». Le RE a une visibilité sur la « charge » des consultants de son équipe. Il a pour but de faciliter l'allocation de la ressource

consultante, donc il peut aider le consultant à trouver des missions. Mais, il a également un rôle de responsable de ressource humaines dans le sens où il est à l'écoute de ses consultants et les aide à poursuivre leur projet professionnel. Le RE n'agit pas de manière isolée. Les responsables se réunissent régulièrement pour former « une instance de staffing ». Cette réunion a pour objet de faire le point sur l'ensemble des ressources du cabinet et d'améliorer l'allocation des ressources. Les RE sont dans une situation de coopération et non de compétition : leur principal objectif consiste à équilibrer au mieux les ressources du cabinet. Cette mission est remplie grâce à une connaissance précise de la situation des consultants de leur équipe et par la mise à disposition de ces informations lors « des réunions de staffing ».

Une instance de staffing est en charge des problèmes de fluctuation de la demande

On a créé une réunion de staffing dans lesquelles les responsables d'équipes, et seulement les responsables d'équipes, échangent entre eux sur les problèmes d'équilibre des ressources. On se met d'accord sur la façon de rééquilibrer. (Manager)

L'organisation de la fonction commerciale.

La fonction commerciale est dirigée par deux responsables, les responsables commerciaux (RC).

Les RC sont libres de gérer leur équipe comme ils l'entendent. D'ailleurs, ils ne procèdent pas de la même manière. Par exemple, un RC conduit régulièrement des réunions tandis que l'autre est davantage dans une logique individuelle. La fonction commerciale centralise la majorité des missions mais non l'intégralité. Les RC distribuent 50 % des propositions contrairement aux RE qui distribuent 25 % des propositions, les autres 25 % étant le fait des consultants eux-mêmes[54].

« Les deux responsables commerciaux ont du pouvoir et de l'influence, mais, normalement pas de pouvoir hiérarchique ».(Manager)

L'influence du commercial sur la suite de la mission est forte. En effet, le plus souvent l'activité commerciale tire la production et conditionne en grande partie l'organisation du travail. La négociation avec le client s'opère sur les bases d'un engagement avec le client sur les étapes clefs qui baliseront l'intervention des consultants.

[54] Les consultants qui arrivent à décrocher de nouvelles missions par eux-mêmes peuvent devenir, à cette occasion, chef de mission.

« Le pouvoir fort des commerciaux. En même temps, les commerciaux vendent déjà une pré-démarche d'intervention. Indirectement, ils vous contrôlent dans le sens où ils ont déjà quasiment défini la démarche » (Consultant)

L'aptitude du CC (consultant dont l'orientation est principalement commerciale) à définir l'architecture de la démarche d'intervention est liée à son expérience professionnelle, le CC ayant une expérience solide de consultant. En ce sens, bien que formellement CC et CP (consultant dont l'orientation est principalement productive) soient au même niveau hiérarchique, informellement le CC est supérieur au CP. En effet, le CC maîtrise la compétence d'un CP mais, contrairement au CP est également reconnu comme apte à gérer une relation client alors que le CP ne l'est pas.

- *N'est-ce pas plus facile pour un CC de remplir son objectif de production ?*
- *Si, le CC, dès qu'il a un client, peut tout de suite se charger en terme d'objectifs de production et cela au détriment du développement commercial. C'est l'un des écueils majeurs du système actuel.*

(Dirigeant)

La structure a été mise en place pour assurer une meilleure définition de la politique commerciale. Cette reconfiguration, fondée sur davantage de centralisation, a naturellement conduit à transférer une partie du pouvoir des consultants vers les responsables de fonction. Ainsi, la reconfiguration s'appuie sur la réduction de la marge d'autonomie accordée au consultant mais également sur l'apparition d'un statut valorisant le CC.

Une centralisation de l'activité commerciale et

Il y a un recentrage du pouvoir. Les comptes, qui étaient dispersés auparavant, ont été recentrés entre les mains de peu de gens et donc ça valorise ces gens-là. (Consultant)

une vigilance accrue…

« On a aussi fixé des nouvelles règles. C'est nouveau cette année, les propositions ne partent pas sans relecture. ça doit être validé, ça doit être relu par quelqu'un de l'équipe de direction » (Consultant)

qui contribuent à réduire l'autonomie des consultants

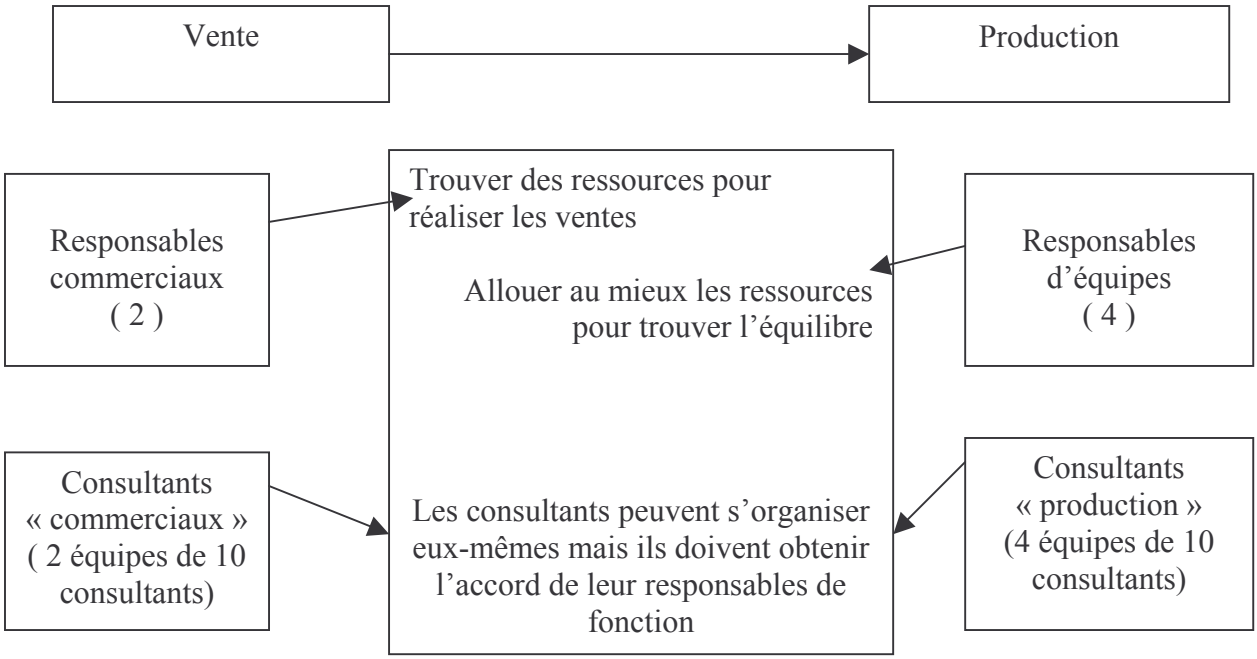
« L'autonomie des consultants (orientés production) diminue effectivement. Certains consultants se sentent lésés parce qu'on ne leur a pas confié de responsabilités commerciales » (Consultant)

La centralisation de l'activité commerciale et de l'activité production s'opère par une division du travail plus précise et donc davantage de dépendance mutuelle.

Centralisation et dépendance mutuelle.

La séparation nette entre l'activité commerciale et l'activité production est un contexte favorable à davantage de dépendance mutuelle. Le schéma suivant résume les principaux enjeux de cette reconfiguration en terme de régulation (Cf. figure n°2)

Figure n°3 : Déroulement de la prestation de conseil dans le cabinet



Les relations de dépendance sont présentes entre les responsables fonction mais également entre les consultants de chaque fonction. Il est important de souligner que la capacité des consultants de s'organiser entre-eux est conditionnée par l'aval des responsables de fonction. Par exemple, si un CC obtient une mission et a une préférence pour un CP, le CP doit, au préalable, demander l'accord du RE. Cette règle permet aux responsables de fonction de connaître le réseau interne de son équipe et, surtout, donne potentiellement le pouvoir de briser certaines relations.

Ces relations supposent la capacité des acteurs de coopérer entre-eux pour réussir la prestation de conseil.

Selon nous, cette organisation semble, a priori, favorable à la présence de relations de confiance horizontales entre les responsables de chaque fonction, ces derniers étant conduit à discuter sur le choix de la meilleure ressource mais également entre CC et CP, les CC ayant la possibilité d'exprimer leur préférence. Au niveau vertical, la situation est également favorable. En effet, chaque responsable a en charge, pour son équipe, la responsabilité de la dimension ressource humaine.

Questionnement

En résumé, à l'aide de l'analyse des relations de confiance, ce cas est l'occasion de répondre aux problèmes suivants :

- Le faible engagement des consultants dans des relations de confiance mais également les relations de confiance interpersonnelles jugées trop fortes sont-elles liées à un cadre organisationnel trop sécurisant c'est-à-dire nuisible à l'apparition de situations de vulnérabilité ?

- L'instauration de davantage de dépendance mutuelle entre la fonction production et la fonction commerciale s'appuie-t-elle sur la production de relations de confiance interpersonnelles complémentaires ?

2. FORMES ET NIVEAUX DE CONFIANCE A L'ŒUVRE DANS LE CABINET

Dans ce cas nous avons observé quatre relations de confiance horizontales (2.1) :

- Les relations de confiance entre les associés (2.1.1),
- Les relations de confiance entre les managers (2.1.2),
- Les relations de confiance entre les consultants (2.1.3),
- Les relations de confiance entre les consultants juniors (2.1.4).

Cinq relations de confiance verticales ont également été observées (2.2) :

- Les relations de confiance du consultant à l'égard du manager[55] (2.2.1),
- Les relations de confiance du manager à l'égard du consultant[56] (2.2.1),
- Les relations de confiance du responsable de mission à l'égard du consultant (2.2.2),
- Les relations de confiance du consultant à l'égard du responsable de mission (2.2.2),
- Les relations de confiance de l'ensemble des membres de l'organisation à l'égard des consultants juniors (2.2.3).

Remarques :

- Aucun propos significatif ne fait référence à une relation de confiance interpersonnelle entre les consultants et les dirigeants. Cette absence de relations souligne une séparation nette entre le sommet et la base.
- Il est possible de distinguer deux niveaux de management dans cette organisation : l'équipe et la mission. Ainsi, il nous a été permis de distinguer la relation entre le responsable d'équipe (RE) et le consultant et entre le responsable de mission (RM) et le consultant. Etant donné que le plus souvent le responsable de mission est un CC, il a été possible d'analyser la relation entre deux mêmes consultants à la fois sous un angle hiérarchique et égalitaire. Par exemple, si deux consultants appartiennent au même niveau hiérarchique, si le CC a conquis un nouveau client alors le CC devient RM sur cette nouvelle mission et supervise un ou plusieurs consultants. Cette situation particulière traduit, selon nous, l'existence d'une hiérarchie implicite.

[55] Relations ascendantes
[56] Relations descendantes

Tableau n°23 : Formes et niveaux de confiance a l'œuvre dans le cabinet B.

FORMES → / **NIVEAU** →	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Somment stratégique (Associés)			**2.1.1**
Ligne hiérarchique (Managers)	**2.1.2**		
Centre opérationnel (Consultants)	**2.1.3**		**2.1.3**
Centre opérationnel (Consultants juniors)			**2.1.4**
Confiance verticale *Logique descendante* Sommet Stratégique → Ligne Hiér. (Associés → Managers)			
Logique descendante Cas du management d'équipe Ligne Hiér. → Centre opé. (Managers → Consultants)	**2.2.1**		
Logique descendante Cas du management de mission Ligne Hiér. → Centre opé. (Responsable de mission → Consultants)	**2.2.2**	**2.2.2**	
Logique descendante Sommet Stratégique → Centre opé. (Associés → Consultants)			
Logique ascendante Cas du management d'équipe Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)	**2.2.1**	**2.2.1**	
Logique ascendante Cas du management de mission Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)	**2.2.2**	**2.2.2**	
Logique ascendante Ligne Hiér. → Sommet Stratégique (Managers → Associés)			
Logique ascendante Centre opé. → Sommet Stratégique (Consultant → Associés)			

Relation de méfiance de l'ensemble de l'organisation à l'égard des consultants juniors
2.2.3

2.1 Les relations de confiance horizontales : confiance cognitive Vs. confiance affective

Une répartition très inégale caractérise les relations de confiance horizontales observées : des relations de confiance affectives aux extrémités de la structure et des relations confiance cognitives en son milieu.
En effet, il est curieux de constater que les relations de confiance les plus élevées caractérisent à la fois celles des dirigeants (2.1.1) et celles des consultants juniors (2.1.4) et, qu'à l'inverse, les relations de confiance entre les managers (2.1.2) et celles entre les consultants (2.1.3) sont des relations d'un faible niveau.

2.1.1 Des relations interpersonnelles solides

Deux types de relations concernant les membres de la direction sont considérés : les relations entre les membres du comité de direction a) et les relations entre la direction de la maison-mère et le responsable d'une filiale de province b).

a) Relations entre les membres de la direction : 10-15 ans de relations vécues

Les relations de confiance entre les membres de la direction sont caractérisées par un haut niveau de confiance.

Dans les discours, le vocabulaire fait souvent référence aux relations familiales. Ainsi, la production d'un haut niveau de confiance s'apparente au suivi d'un long processus d'apprentissage collectif. A travers des épreuves communes, les membres de la direction ont appris à se connaître. Il nous a été rapporté que ce long apprentissage collectif a permis de développer, consensuellement, des pratiques communes.

Lorsque le thème de la coordination est évoqué, les acteurs font référence le plus souvent à des relations informelles. La confiance mutuelle entre les membres du cabinet s'associe à la coordination par ajustement mutuel.

Ainsi, au niveau du sommet stratégique, où le mécanisme de coordination dominant est l'ajustement mutuel, le niveau de confiance est élevé. De plus, comme le suggérait Thompson

(1967), le recours fréquent à la coordination par l'ajustement mutuel témoigne de l'existence d'une forte relation de confiance interpersonnelle.
Cependant, la coordination des actions par ajustement mutuel est à relier au partage de valeurs communes. Autrement dit, la coordination par les normes (« les habitudes », « les pratiques communes) est le fondement de la coordination par l'ajustement mutuel. Ainsi, les relations de confiance interpersonnelles se fondent, en grande partie, sur une confiance communautaire.

Les fortes relations de confiance entre les membres de la direction sont souvent perçues négativement par les consultants. Ces derniers se plaignent d'un cloisonnement, certains parlent même de baronnie. Ces relations de confiance horizontales apparaissent défavorables à la production de relations de confiance verticales.
Les observations confirment l'analyse de Granovetter (1988) selon qui les liens forts nuisent à l'entretien et à l'émergence d'autres liens.
Si les relations de confiance ont des effets positifs, par exemple augmenter la rapidité des actions (Zand ; 1972) en favorisant le recours à l'ajustement mutuel, elles s'accompagnent d'effets négatifs dont le principal est lié à la difficulté de produire d'autres relations de confiance.

Des relations de confiance très fortes fondées sur la loyauté (LOYAL)

« Un petit noyau dur de gens qui se connaissent depuis très très longtemps. Ils sont présents dans le cabinet depuis très très longtemps » (Consultant)

Des relations de confiance très fortes fondées sur la compréhension mutuelle (MUTUEL)

« Nous sommes comme dans une famille. Nous avons tellement l'habitude de travailler ensemble que nous nous connaissons tous très bien» (Dirigeant)

Des relations de confiance exclusives… (FORT – LIMIT)

«Il est très difficile d'entrer dans ce noyau dur. C'est un groupe formé. Nous parlons même de baronnie. Ce sont des relations interpersonnelles fortes ». (Consultant)

… qui génèrent des valeurs et normes communautaires (CONF – NORME)

« Ces relations de confiance ont une incidence dans la capacité d'action. Elles créent ce que nous appellons de l'intelligence cognitive et collective. Plus précisément, nous avons des habitudes, des pratiques ensemble » (Dirigeant)

Dans l'analyse des discours, la relation de confiance traduit de nombreuses relations : relations amicales, personnalisées, solidaires, loyales.

Tab. n°24 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale. Le cas des membres de la direction.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **LOYAL** Les acteurs s'engagent dans des relations loyales. La loyauté est une valeur essentielle dans ce cabinet. - **SOLID** Si les dirigeants sont loyaux, ils sont également solidaires. - **SIMI / VECU/ PERSO** Les dirigeants partagent les mêmes valeurs. Ce partage de valeur est d'autant plus important que de nombreux principes sur lesquels s'appuient le fonctionnement de l'équipe de direction est le fruit d'une création collective. L'émergence des valeurs souligne l'importance des relations vécues et une comprehension forte du fonctionnement propre de chacun. - **AMI** Les relations sont amicales - **NORME** Le respect des valeurs de l'organisation encadre profondément les relations d'échange. Ce mécanisme de coordination est le mécanisme dominant. - **INFORM** **Si la coordination par ajustement mutuel encadre les échanges entre les dirigeants, son recours fréquent est conditionné, en partie, par la confiance des acteurs dans les valeurs.**	- **LOYAL – INTEG – NORME** Un comportement loyal et intègre sont des valeurs du cabinet. - **NORME – SIMI – RECO** Les normes traduisent une façon partagée de voir le monde. La reconnaissance des dirigeants se fonde sur une vision partagée de voir le monde. - **DIRS – CONF – FORT – LIMIT** Les dirigeants se font grandement confiance entre-eux. Cette confiance est restreinte aux membres du comité de direction. - **DIRS – CONF – MUTUEL** Les dirigeants se font mutellement confiance. - **DIRS – MUTUEL – LOYAL** Cette confiance mutuelle se fonde sur la loyauté. - **DIRS – VECU – PERSO** Les dirigeants ont vécu de nombreuses expériences. Ce vécu est à l'origine de relations personnalisées. - **DIRS – PERSO – CLOISON** Les dirigeants ont des relations personnalisées. Ces relations personnalisées sont exclusives. Il est difficile pour les dirigeants de s'investir aussi profondément dans d'autres relations de confiance.

b) Relations entre la direction du cabinet et une filiale de province

La confiance est une caractéristique forte des relations entre le PDG du cabinet et la responsable de la filiale. La décision pour la direction d'être présent dans l'Ouest de la France et pour le responsable de la filiale de s'adosser à un groupe sont des décisions, certes économiques, mais, surtout, encastrées au sein d'un réseau social (intervention d'un ami commun) dont la production d'une relation de confiance mutuelle (« un bon feeling ») a soutenu la réalisation concrète du projet.

Le rôle déterminant du réseau

« C'est un de mes amis qui est industriel en Bretagne qui un jour m'a dit « tiens j'ai un consultant qui intervient chez moi depuis plusieurs années, qui est vraiment excellent. Ce consultant veut soit créer sa propre société, soit créer sa société en s'adossant à un plus grand groupe. » Je l'ai rencontré, il y a eu un bon feeling entre nous et on a monté ce projet. Une grande autonomie mais dans le cadre plus général du groupe » (Dirigeant).

La confiance du siège envers la filiale est élevée. Outre le fait de jouir d'une large autonomie, la filiale, malgré les difficultés rencontrées par le passé, a toujours bénéficié de l'appui du siège.

Cette relation de confiance, très solide, souligne la volonté pour les protagonistes d'envisager le projet dans la durée. Cette relation confirme la place de la loyauté au rang de valeur essentielle dans ce cabinet.

Le responsable de filiale est autonome

« Il y a un management opérationnel autonome dans cette filiale. On intervient pas pour fixer la rémunération des gens, pour fixer leurs objectifs, pour contrôler s'ils ont fait les objectifs C'est le responsable de la filiale et son équipe qui décident ça tout seul. » (Dirigeant)

L'autonomie est une preuve de confiance car l'absence de résultat ne remet pas en cause la confiance de la maison mère vis-à-vis de la filiale

« *(...) il y a eu un coup dur à un moment donné. Nous (les dirigeants) nous sommes retrouvés et nous avons librement parlé de la situation (...). Nous avons pris le temps de répondre aux difficultés et d'assainir la situation (...). Cette mauvaise période n'a jamais remis en question la présence de notre filiale dans le groupe. A ce moment-là, on peut dire qu'on ressent clairement la confiance. Il n'y a jamais eu de reproches ni de remise en cause du projet* » (Dirigeant).

Tab. n°25 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale.
Cas particulier de la relation entre le PDG du groupe et le PDG d'une filiale

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **CONF** Les dirigeants ont le sentiment qu'ils peuvent se faire confiance : ils se jugent dignes de confiance - **AUTO** Les dirigeants sont autonomes - **SIMI** Ils ont une même façon de voir le monde. - **CONVERG** Leurs interêts sont convergents - **FEEL** Ils se font naturellement confiance - **SOLID** Ils sont solidaires - **LOYAL** Ils sont loyaux	- **CONVERG – SIMI – CONF** La convergence des intérêsts et une même façon de voir de le monde sont des facteurs favorables à l'émergence d'un sentiment de confiance. - **FEEL – CONF – MUTUEL** Ils se font tous naturellement confiance car ils se jugent tous dignes de confiance. - **CONF – SOLID – LOYAL** Ils se jugent dignes de confiance car ils sont solidaires et loyaux - **CONF – AUTO** Le sentiment de confiance détermine l'autonomie. En ce sens, dans ce cabinet l'autonomie est une preuve de confiance. - **RESULT – VIDI** Les résultats des dirigeants sont visibles. Notons que cette visibilité n'engendre pas de compétition.

Tableau n°26 : Relations de confiance entre les dirigeants

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance horizontale
Entre les membres de la direction</td><td></td><td></td><td rowspan="2">Les dirigeants se font confiance car ils se jugent intègres (INTEG) et qu'ils partagent des valeurs communes (SIMI). Cette confiance mutuelle (MUTUEL) est forte (FORT) et limitée aux membres de la direction (LIMIT). Cette relation de confiance s'est construite progressivement sur le terreau de relations vécues (VECU) mais également par la volonté des dirigeants de s'engager durablement dans la vie de l'organisation (LOYAL). La loyauté a permis à chacun de mieux se comprendre et de s'inscrire dans des relations personnalisées (PERSO)</td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">La coordination par ajustement mutuel est le mécanisme de coordination privilégié pour soutenir les relations d'échange entre les dirigeants. Cependant, son recours est lié, en partie, à la confiance des individus dans les normes. Ainsi, l'émergence progressive de normes et valeurs partagées par les directions génère un climat de forte confiance qui facilite la coordination par ajustement mutuel (confiance interpersonnelle). Si le recours à la coordination par ajustement mutuel est la preuve que les dirigeants ont confiance dans le respect de tous dans les valeurs de l'organisation, l'ajustement mutuel est également facilité par des relations d'échange personnalisées. Ainsi, confiance impersonnelle et confiance interpersonnelle s'imbriquent dans un dispositif de coordination fondé sur la coordination par les normes et par l'ajustement mutuel.
Notons que les relations de confiance entre les membres de la direction s'observent dans un climat dénué de compétition. Ainsi, les dirigeants ne font jamais référence à la pression des objectifs (PRES – RESULT) ou à la comparaison (COMPAR) alors que leurs résultats sont visibles (VIDI).</td></tr>
</table>

2.1.2 Les relations de confiance entre les responsables de divisions : le fruit d'une coopération complémentaire contrainte

Les relations entre les responsables de la division production et ceux de la division commerciale sont des relations de coopération complémentaires. Cette situation est liée à l'organisation de la prestation de conseil dans le cabinet B.
Les relations de coopération entre les responsables d'équipes et les responsables commerciaux sont encadrées par quelques grandes règles de fonctionnement. D'ailleurs, les responsables commerciaux sont désormais contraints de coopérer avec les responsables d'équipe.

La coopération : un choix contraint par des objectifs collectifs (LIE)

«… à une époque, si les responsables de la division commerciale avaient pu faire toutes les propositions majeures indépendamment, ils les auraient faites. Désormais, ils sont davantage dans une logique de coopération. Cette situation s'explique par une évolution de leurs objectifs individuels. Ils ont des objectifs moins individuels. Ils sont responsables de l'animation d'un pôle et d'un ensemble de comptes (…).» (Responsable d'une division)

Dans les propos précédents, il apparaît clairement que les objectifs des directeurs commerciaux agissent sur la coopération avec les RE. Comme nous l'avons vu, la collaboration entre les RE et l'obligation pour le responsable de mission de consulter son RE, pour constituer l'équipe d'intervention, procurent aux RE un fort pouvoir puisqu'ils centralisent « la ressource consultante » et décident de son affectation de manière concertée. La réglementation concernant le staffing augmente la vulnérabilité du responsable de mission vis-à-vis du responsable d'équipe mais cette réglementation a également un autre effet : elle limite le pouvoir des responsables commerciaux : « s'ils avaient pu faire toutes les propositions majeures ils les auraient faites ». Ce pouvoir est d'autant plus limité que les RE sont organisés collectivement à travers le fonctionnement de l'instance de staffing.

Associée à la logique de la spécialisation fonctionnelle, la division du travail a pour effet de freiner l'indépendance des responsables commerciaux. Si elle s'appuie sur une situation de dépendance mutuelle, cette situation ne conduit pas à l'apparition de relations de confiance interpersonnelles entre les responsables de la division commerciale et ceux de la division production. En effet, la coopération complémentaire est fondée sur le respect des règles.

<u>La règle évite aux responsables commerciaux et aux responsables de la ressource consultante de s'investir dans des relations de confiance (LIE – PROCES)</u>

«Si un responsable commercial indique sur une proposition quels consultants ils souhaitent pour la mission, dans les faits, le RE dit : « sur cette mission-là dans laquelle vous voulez ces trois personnes, trois autres sont également compétents » et souvent, nous leur présentons une liste avec le nom de six dont les trois pressentis » (Manager)

Ainsi, cette relation de dépendance soutient l'engagement dans des relations coopératives mais n'est pas suffisante pour engager les acteurs dans des relations de confiance interpersonnelles affectives. Par exemple, les responsables d'équipe sont à l'écoute des demandes des commerciaux pour le choix des consultants mais les commerciaux sont également à l'écoute des responsables d'équipe qui, dans un souci d'équilibrer la charge, proposent d'autres consultants susceptibles d'intervenir sur la mission. Même si chaque acteur est de bonne volonté pour parvenir à un consensus, la situation est propice à l'apparition d'une divergence d'intérêts. Ainsi, si la bonne volonté est souvent évoquée comme un indicateur clef révélant l'existence d'une relation de confiance, selon nous, dans ce contexte particulier, la bonne volonté est associée à la recherche d'un consensus pour éviter une relation conflictuelle (stimulée par la divergence des intérêts) et la preuve d'une faible relation de confiance[57].

En résumé, le fonctionnement du système s'appuie sur une relation de dépendance mutuelle entre les responsables des deux fonctions. Cette situation de dépendance mutuelle conditionne l'apparition d'une faible relation de confiance entre les responsables de division de sorte à éviter les conflits et de parvenir à un consensus. Ainsi, la dépendance mutuelle et la crainte du conflit sont deux facteurs clefs ne permettent pas l'apparition de relations de confiance affectives : la confiance demeure limitée à un niveau faible.

[57] A la suite de l'analyse des indicateurs (Cf. Annexe E.2), nous constatons que la référence à la confiance affective est très faible pour qualifier la relation entre les responsables de division.

Tableau n°27 : Indicateurs issus du codage des entretiens des responsables de division et relatifs à la relation horizontales

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **INDEP** Les responsables de division ont un esprit d'indépendance. L'inscription dans une relation de coopération n'est pas une action naturelle mais plutôt contrainte par la nécessité. - **DIVERG** Les intérêts sont divergents. - **PROCES** La standardisation des procédés est très présente pour encadrer les relations d'échange entre les responsables de division - **LIE** Les responsables de division sont dans une situation de dépendance mutuelle - **BONVOL** Les responsables font preuve de bonne volonté.	- **INDEP – PROCES – CONVERG** L'indépendance est freinée par la standardisation des procédés. Ce mécanisme de coordination est utilisé pour assurer la convergence des intérêts. - **RESULT – LIE** La coordination par les résultats et la dépendance mutuelle sont liés. - **PROCESS – LIE** Coordination par les procédés et la dépendance mutuelle sont liés - **CONF – LIMIT** La confiance est limitée. Notion d'obligation - **CONF – CALCUL** La confiance est calculée. Notion d'intérêt

Tableau n°23 : Relations de confiance entre les responsables de division

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance horizontale
Entre les responsables de division</td><td rowspan="2">La dépendance mutuelle (LIE) conduit les responsables de division à s'investir dans des relations de confiance faibles. Les responsables font preuve de bonne volonté pour éviter les conflits éventuels (BONVOL) suscités par la divergence des intérêts (DIVERG). Cependant, ils essayent de réduire les situations d'interdépendances (REDUIT). S'ils s'engagent dans une situation de répétition des transactions (REPET), cette situation s'explique par l'impossibilité d'être indépendants. La relation de confiance est faible car ils sont peu solidaires et non pas construit de relations personnalisées.</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">La coordination par les procédés est le mécanisme de coordination privilégié pour soutenir les relations d'échange entre les responsables de division. Les relations informelles sont très peu évoquées dans les discours. Cette relation de confiance est précaire car contrainte par l'organisation dans une situation de dépendance mutuelle. Malgré la répétition des échanges, il apparaît que les responsables de division ne sont pas intéressés par l'investissement dans des relations de confiance affectives.</td></tr>
</table>

2.1.3 Les relations de confiance entre les consultants ou la démonstration que la dépendance mutuelle n'est pas une condition suffisante à l'apparition de la confiance.

A première vue, la démarche d'intervention renforçant la dépendance mutuelle entre les consultants, la situation devrait être profitable à l'apparition de relations de confiance entre eux.

Selon les principes en vigueur dans l'organisation, le consultant orienté commercial (CC), dont l'objectif n'est pas la réalisation de l'essentielle de la production de la mission, doit, en théorie, transférer la réalisation effective de la mission à un consultant orienté production (CP). Ce transfert ne l'exclut pas définitivement de la mission. En effet, après la négociation il demeure présent sur la mission mais il est davantage en retrait lors de la phase effective de production de la mission.

Ce fonctionnement prédispose-t-il à l'apparition de relations de confiance entre les deux catégories de consultants ?

Nous observons que, malgré une situation de dépendance mutuelle entre les consultants, les relations de confiance ne sont pas pour autant nombreuses. La dépendance mutuelle n'apparaît pas comme une condition suffisante, comme le suppose Orléan (1994), des relations de confiance.

Les observations de l'étude mettent en exergue une situation paradoxale. En effet, il nous a été permis d'observer à la fois la présence de relations de confiance modérées voire élevées et des relations de méfiance. Ainsi, dans un même contexte organisationnel, des acteurs, appartenant à une même catégorie, poursuivent des stratégies relationnelles radicalement différentes.

Dans un premier point, nous présentons les principaux éléments considérés comme freinant la production de relations de confiance puis ceux considérés comme facilitant l'investissement dans des relations interpersonnelles de confiance.

Les facteurs identifiés comme freinant l'apparition des relations de confiance

- Le cas du transfert de client.

Le transfert du client s'apparente, le plus souvent à une action douloureuse. En effet, le transfert prive le CP de la reconnaissance procurée par la satisfaction du client.
Dans ce contexte, la présence d'une relation de confiance mutuelle entre les CC et les CP s'avère probablement utile pour assurer la réalisation de la transaction.

Le transfert du client entre les consultants est une action difficile au moins pour deux raisons. Premièrement, elle n'est pas toujours très compréhensible par le client. Bien souvent le client préfère n'avoir qu'un seul interlocuteur, privilégié, tout au long de la mission et la présence de deux consultants responsables à tour de rôle est susceptible d'engendrer de la confusion. Deuxièmement, le consultant, qui a obtenu un contrat, qui a noué une relation privilégiée avec le client peut-être frustré de constater que cette relation privilégiée n'est pas exclusive et, surtout, est susceptible d'être remise en question par le cp. La production d'une relation de confiance entre les consultants suppose en premier lieu la bonne volonté du consultant pour lever les « réticences » et accepter le transfert.

Le consultant a une préférence pour l'indépendance et non pour l'engagement dans une relation de coopération

« Le RM, quand il a réussi sa mission, il se voit complètement indispensable aux yeux du client et il a du mal à se faire à l'idée qu'il va devoir transmettre le flambeau, il y a une réticence.(...) »(Dirigeant)

Cette préférence pour l'indépendance nuit à l'organisation de la prestation de conseil

« quand le RM a fait sa mission et qu'il l'a réussie souvent le client lui en confie d'autres. Il arrive que le consultant enchaîne deux, trois missions à la suite. Quand il arrive à la troisième et qu'on se réveille en disant : «il faudrait organiser la relation avec ce client » alors la situation est difficile. Le RM est bien implanté chez le client et voit d'un mauvais œil cette organisation » (Dirigeant)

Le propos suivant, issu de l'interview d'un dirigeant, résume clairement l'existence d'une situation de dépendance mutuelle entre les consultants dont l'activité est principalement la production et celui dont l'activité est principalement commerciale. A travers les termes : « relations privilégiées », « ils s'arrangent très bien », nous nous apercevons nettement de la pertinence d'une relation de confiance mutuelle pour assurer le bon déroulement de la démarche d'intervention.

La situation est parfois décrite comme favorable à l'apparition de relations de confiance mutuelle entre les consultants

« Ce sont des relations privilégiées, des gens qui ont des besoins en commun. Le CP a besoin de travailler et le CC a besoin de trouver des ressources, donc ils s'arrangent très bien. Dès que vous avez quelqu'un qui est compétent, vous l'utilisez, et vous n'avez pas besoin de l'aimer. Il se trouve que ça développe aussi du copinage donc faut laisser. Les deux côtés ont le même besoin, l'un d'avoir des missions, l'autre d'avoir des ressources » (Dirigeant).

Mais, la situation est contrasté car le problème du transfert de client nous a souvent été signalé

« (...) comme l'un des écueils majeurs au développement ». (Dirigeant).

L'absence de franchise est un facteur pour expliquer l'indépendance de nombreux consultants

« Il y a beaucoup de choses qui relèvent du bluff. Les gens se valorisent beaucoup à travers des choses pas forcément significatives au lieu d'être transparents sur ce qu'ils font. C'est très rare de rencontrer un consultant qui va parler de ses difficultés. Parler de ses difficultés c'est dire qu'on a des failles. C'est afficher quelque chose qui n'est pas valorisé, on préfère taire ça. En cas de difficulté il y aura une écoute, mais l'interprétation qui en est donnée est négative : il a pas su faire ça, là il a rencontré un problème donc il peut se planter, donc ça fait un peu peur ». (Consultant)

Cette situation témoigne de l'absence de relations de confiance entre de nombreux consultants. Ainsi, malgré une situation de dépendance mutuelle, de nombreux consultants ne s'investissent pas dans la confiance.

Cette observation soulève deux interrogations : quels sont les freins à l'investissement dans la confiance ? Des coûts de coordination sont-ils imputables à ce faible investissement dans la confiance ?

- Le dispositif de coordination comme problème ou l'absence de pression par les résultats

Partons d'un raisonnement simple : plus le CC vend de mission plus les transferts vers le CP seront nombreux. Il apparaît clairement que la relation de dépendance du cc envers le CP est reliée directement aux objectifs de vente du CC. De la même façon, plus le CP a un objectif de production élevé plus il va solliciter le cc pour avoir des missions.

Cette relation de dépendance est favorable à l'engagement des consultants dans des stratégies relationnelles fondées sur la confiance. Comme nous le notons dans le verbatim suivant, lorsque le CC est en situation de sur-charge, il est obligé de travailler avec un autre consultant. En ce sens, la coordination par les résultats apparaît être un mécanisme efficace pour limiter l'indépendance des consultants et contraindre ces derniers à investir dans la confiance. Notons, en guise de remarque, que cette observation a été également évoquée dans le cas précédent.

La coordination par les résultats est un moyen de contraindre les individus à s'engager dans des relations de confiance.

« Je me suis renseigné pour savoir qui pouvait m'aider efficacement. J'aurais pu faire la mission seul, mais j'avais des problèmes de charge » (Consultant CC)

En résumé, si la dépendance mutuelle n'est pas une condition suffisante à l'apparition de relations de confiance, restreindre la capacité d'indépendance des acteurs en agissant sur la définition des objectifs apparaît comme un moyen de les contraindre à s'investir dans des relations interpersonnelles.

Ainsi, dans le cabinet, la faible pression exercée par la coordination par les résultats renforce le pouvoir du consultant qui détient la relation client (CC) en lui offrant la possibilité de réaliser la mission seule.

Le CC a un pouvoir hiérarchique informel lié à une faible pression des objectifs

« Quand on est cc, on a le pouvoir d'orienter le travail des autres (CP). Mais c'est pas un pouvoir hiérarchique. L'intérêt d'un CP, c'est d'être en bonne relation et très informé en temps réel des propositions et de se mettre où suggérer ou manœuvrer pour être dans l'équipe d'intervention qui va être constituée et pour les missions qui lui plaisent le mieux » (Dirigeant)

Lorsque de nombreuses missions afflux (ou la pression des objectifs augmente) le pouvoir du CC diminue car il est dans l'incapacité de répondre à toutes les missions donc il est contraint de s'investir dans des relations de dépendance. Dans ce contexte, les relations de confiance ont un rôle déterminant.

Si on n'a pas les ressources pour produire derrière et si on ne sait pas fidéliser les CP capables de mener ces missions on va être confronté à un problème : on n'aura pas la capacité d'intervention. Le cabinet s'expose à ce problème. C'est vrai que ceux qui sont en charge d'activités commerciales sont aussi producteurs, mais on ne peut pas être sur tous les fronts.» (Consultant, CC)

- *L'aval du RE : un mécanisme de contrôle qui freine l'ajustement mutuel*

Lorsque le cc vend une mission, il ne décide pas seul des moyens nécessaires à sa réalisation. Les consultants sont astreints à une règle simple : référer auprès du RE, les moyens à mettre en œuvre sur la mission. Même s'ils ont identifié la « bonne ressource », ils sont dans l'impossibilité de s'organiser librement. Bien entendu, le RE est à l'écoute des propositions du cc sur les cp qu'ils souhaitent faire intervenir sur la mission mais, le cc se trouve, de facto, en position de vulnérabilité vis-à-vis du RE qui a la possibilité de ne pas suivre les recommandations du cc. Cette règle a été mise en place pour éviter les dérives affinitaires en donnant les moyens au RE d'éviter la construction de clan, voire de les briser.

Les règles et la hiérarchie : briser les liens forts

« L'affinité joue dans le vœu que formule un responsable de missions d'avoir untel, untel, untel sur la mission. Le critère affinité fait partie de cette demande, même s'il est non dit. Les affinités existent, mais justement, notre système a assez bien évité les copinages ». (Dirigeant)

Tableau n°29 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants et relatifs à la relation de confiance horizontale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **LIE / INDIV / INDEP** Par la mise en place de règles de fonctionnement favorables à la dépendance mutuelle, la direction tente de lutter contre la tentation individualiste et « l'esprit d'indépendance » des consultants. La référence à ces deux indicateurs dans le discours des consultants témoigne de l'existence d'une situation contrastée : alors que certains consultants s'engagent dans une situation de dépendance mutuelle, d'autres adoptent un comportement individualiste et restent indépendants. - **AUTO / INDEP / RESI** Comme en témoigne la co-occurrence de ces deux indicateurs, l'autonomie accordée aux consultants ne conduit pas toujours ces derniers à « s'investir » dans des relations de confiance. Le problème d'indépendance, (abondamment évoqué) met en évidence qu'une grande marge d'autonomie conduit de nombreux individus à s'investir dans des relations d'indépendance malgré la volonté de la direction de promouvoir davantage de coopération. A l'opposé de ce qui précède, d'autres consultants font référence aux avantages de tisser des liens et de se construire un réseau interne. En fait, l'exploitation de la marge d'autonomie par les consultants nous conduit à observer deux comportements opposés. - **FRANC OP** Les relations ne sont pas franches. La franchise ne caractérise par les relations entre les consultants.	- **PROCES – MEF / PROCES – LIE** Les procédures ont deux conséquences : soit elles génèrent de la méfiance soit elles renforcent la dépendance mutuelle. - **PROCES – LIE – RESULT** Lorsqu'elle renforce la dépendance mutuelle, les procédures facilitent l'atteinte des résultats. - **INDIV – MEF** Un comportement individualiste est facteur de méfiance. Il existe un sentiment de méfiance entre les consultants - **AUTO – INDEP – INDIV** L'autonomie conduit le consultant sur la voie de l'indépendance et, le consultant devient indigne de confiance ou inspire la méfiance en devenant individualiste. - **INDEP – REDUIT** **L'indépendance permet au consultant de réduire sa vulnérabilité : éviter de s'investir dans la confiance est un moyen de réduire sa vulnérabilité dans l'organisation** - **SOUMI – MEF - INDEP** Une situation de vulnérabilité génère un sentiment de méfiance et suscite l'esprit d'indépendance. - **DIR – SUPER – INDIV** La direction doit (parfois) intervenir pour lutter contre l'individualisme de nombreux consultants : intervenir pour encadrer une personne non digne de confiance est vecteur de coût de coordination. - **DIRS – SUPER – RESI** Les dirigeants ont le pouvoir d'interférer dans le réseau du consultant - **LIE – PERSO – REPET** La dépendance mutuelle facilite l'apparition de relations personnalisées qui engagent le consultant à répéter les transactions - **CONSULS – COMPET – MEF** Les consultants se méfient parce qu'ils sont en situation de compétition (enchaînement rare). - **INJUST – RED MOTIV – MEF** Un sentiment d'injustice réduit la motivation et suscite l'apparition d'un sentiment de méfiance. - **CONF – COMP** Le sentiment de confiance se fonde sur un jugement de la compétence.

	- **AFFECT – LOYAL – VECU – SOLID – INFORM** Les relations de confiance affectives sont fondés sur des relations loyales, vécues et solidaires. Elles facilitent la coordination par ajustement mutuel. - **EVAL – NORME – MENACE** Le consultant qui ne respecte pas les valeurs est menacé d'une sanction. - **RARE – PROTECT / AMI – PROTECT** Les ressources rares (expertise) ou les relations amicales préservent de la plupart des situations de vulnérabilité

Tableau n°30 : Relations de confiance entre les consultants

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Entre les consultants	Les consultants préfèrent l'indépendance à la confiance[58] (INDEP). L'indépendance, à terme, génère de l'individualisme (INDIV) et un sentiment de méfiance (MEF). De même, une situation de vulnérabilité (SOUMI) génère un sentiment de méfiance (MEF) et suscite l'esprit d'indépendance (INDEP). La dépendance mutuelle ne détermine pas l'apparition de relations de confiance (LIE).		Les consultants s'engagent volontairement dans la confiance[59] (SOUMI) alors qu'ils ont le choix de l'indépendance. Dans ce contexte, ils se coordonnent davantage par ajustement mutuel (INFORM). La dépendance mutuelle (LIE) facilite l'apparition de relations personnalisées (PERSO) qui engagent le consultant à répéter les transactions (REPET)
Coordination	La coordination par les procédés est le mécanisme de coordination privilégié pour soutenir les relations d'échange entre les consultants. Si les consultants sont évalués sur les résultats, la coordination par les résultats apparaît comme un mécanisme secondaire. En effet, les consultants font très peu souvent référence à la pression des résultats et à la compétition. La coordination par ajustement mutuel apparaît lorsque le consultant décide de s'investir dans la confiance. Ainsi, la coordination par ajustement mutuel est la preuve que les individus se font confiance. La direction intervient pour lutter contre l'individualisme de nombreux consultants. En ce sens l'intervention est vecteur de coût de coordination. Une personne non digne de confiance, dans le sens ou elle n'exprime pas la bonne volonté de respecter l'esprit des règles a un comportement qui engendre des coûts de coordination		

[58] Une majorité de consultants.
[59] Une minorité de consultants.

2.1.4 Les consultants juniors : l'organisation d'une minorité

A première vue, il nous semble que la direction, en raison de la taille du cabinet et sa stratégie de croissance, juge le recrutement des consultants juniors nécessaire au regard du fonctionnement usuel des grands cabinets de conseil. Cependant, l'intégration de ces nouvelles recrues est problématique. Les responsables de mission ne sont pas souvent convaincus de la nécessité de staffer des consultants débutants sur les missions. Face à cette situation, les consultants juniors ont réagi collectivement. Ils se sont concertés pour améliorer leur situation dans le cabinet. En tant que minorité, ils se sont progressivement organisés et sont parvenus à davantage coopérer entre-eux.

Relation de confiance affective…

*« On essaie de se connaître, de comprendre comment on fonctionne les uns et les autres. On est dans une phase de **convivialité** »* (Consultant junior).

…dont l'une des conséquence est la mise en place de règles informelles

« On recherche de la convivialité et on réfléchit à comment on pourrait travailler ensemble.» (Consultant junior)

Progressivement, des liens forts se tissent entre eux. Si l'organisation de cette minorité, est facilitée en partie, par une situation de rejet de la part des responsables de mission, elle l'est également par le fait qu'ils ne sont pas soumis à une forte pression des objectifs. Ainsi, les situations défavorables à la confiance, notamment la compétition et la comparaison, sont peu évoquées par les consultants juniors.

L'apparition de relations de confiance entre les consultants juniors facilite la recherche d'une solution collective au problème de staffing. La confiance horizontale sécurise la situation par une meilleure répartition de la charge de travail. Ainsi, les relations de confiance entre les consultants juniors sont des relations principalement solidaires et amicales.

Si, à la base, la solidarité est suscitée par des relations d'entre aide bien comprises entre les individus, elles se renforcent et suscitent l'émergence de relations affectives. A la base, la confiance mutuelle entre les consultants peut être considérée comme un échange fondé sur des intérêts réciproques (pour reprendre la terminologie de Williamson ; 1993) mais en se renforçant, les liens sont davantage amicaux et davantage désintéressés.

Des relations de confiance affectives entre les consultants juniors (DEBS – MUTUEl – AMI)

« Par rapport aux gens qui sont au même niveau que moi, je retiendrais les qualificatifs suivants : sincérité et solidarité. C'est une capacité à avoir des moments où, vraiment on s'amuse, on plaisante… » (Consultant junior)

Pour résumer, l'apparition de la confiance horizontale entre consultants juniors est liée à deux facteurs : une faible compétition et la difficulté de se faire staffer ou de s'investir dans des relations de confiance verticales.

Cette relation d'entre aide vient de la difficulté pour les consultants juniors de bénéficier de l'aide du management : l'investissement dans la confiance verticale est relativement difficile (comme nous le verrons dans le point suivant). Ainsi, l'absence de relations de confiance verticales conduit les consultants juniors à construire et à consolider des relations horizontales de confiance. L'articulation avec une faible confiance verticale et une haute confiance horizontale est suscitée dans un cadre stable, où la pression est modérée et la compétition absente. Pour Breton et Wintrobe (1986), cette situation est à éviter puisqu'elle favorise des risques d'opportunisme de groupe.

De cette observation des relations de confiance entre les consultants juniors, il ressort que de nombreux ingrédients nécessaires à l'émergence d'un clan sont réunis. Cette situation est, selon nous, surprenante étant considéré l'opinion négative de la direction à l'égard des relations claniques.

Tableau n°31 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants juniors et relatifs à la relation de confiance horizontale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **AMI / MUTUEL** Les relations entre les consultants juniors sont des relations amicales. Ces relations sont réciproques. - **SOLID** Il existe des relations de solidarité entre les consultants juniors - **REDUIT** Ils réduisent leur vulnérabilité.	- **DEBS – SOLID – REDUIT** Les relations de solidarité préservent les consultants juniors de nombreuses situations de vulnérabilité. - **DEBS – CONVERG – SOLID** Les consultants ont des intérêts convergents. Ces intérêts convergents facilitent l'apparition de relations solidaires. - **DEBS – PERSO – AMI** Les consultants juniors se sont investis dans des relations personnalisées qui les ont conduit à s'inscrire dans des relations d'amitié - **DEBS – AMI – SIMI – PERSO – SOLID – AUG CONFOR** Les relations amicales sont fondées sur une vision commune du monde. Elles permettent aux consultants juniors de s'inscrire dans des relations personnalisées et solidaires et réduisent le stress des consultants. - **DEBS – INFORM** Les relations entre les consultants juniors dans l'organisation sont des relations informelles.

Tableau n°27 : Relations de confiance entre les consultants juniors

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Entre les consultants			Les relations amicales (AMI) et la convergence des intérêts (CONVERG) ont permis aux juniors de mettre en place de nouvelles règles fondées sur la recherche de solidarité (SOLID) et dont le but, à travers une meilleure répartition de la charge, est de réduire la vulnérabilité (REDUIT). Les juniors partagent une même vision du monde (SIMI), échangent des informations de manière informelle (INFORM). Ils jugent cette situation positive car elle réduit les incohérences du système (INJUST) et leur permet d'être moins stressés (AUG CONFOR).
Coordination	Si les juniors sont évalués sur les résultats, la coordination par les résultats apparaît comme un mécanisme secondaire. En effet, les juniors font très peu souvent référence à la pression des résultats et à la compétition. Cette situation est d'autant plus surprenante qu'ils sont dans une situation où l'évaluation est facile. La difficulté pour les consultants juniors d'être jugés crédibles (en particulier à travers le respect des normes) et, en conséquence, de s'investir dans la confiance verticale, a conduit ces derniers à s'orienter sur la voie de la coopération communautaire en privilégiant des relations de confiance horizontale. Dans ce contexte, les juniors s'échangent de nombreuses informations par la voie informelle et agissent pour parvenir à un meilleur équilibre de la charge. En résumé, l'absence du recours à la coordination par les résultats (absence de compétition) et la coordination par les normes (difficulté pour les juniors d'être jugés crédibles par la communauté) conduisent à l'apparition de réseaux horizontaux de confiance.		

Synthèse

L'analyse des relations de confiance horizontales révèle une opposition entre des relations de confiance cognitives (responsables de division et une partie des consultants) et des relations de confiance affectives (dirigeants et une partie des consultants). Cependant, nous remarquons également un contraste au sein d'une même forme de confiance : les relations de confiance classées dans une même forme de confiance ne s'appuient pas sur une même combinaison des indicateurs.

Par exemple, les relations de confiance entre les membres de la direction sont déterminées par les indicateurs suivants : loyauté, relation de solidarité, similitude, relations vécues, relations personnalisées… (Cf. tableau n°24, p330) alors que pour les consultants juniors les indicateurs suivants sont relevés : relation d'amitié, relation de solidarité, convergence des intérêts (Cf. tableau n°31, p347).

Ainsi, il est possible de repèrer différents types de relations de confiance au sein d'une même forme de confiance. Selon le contexte, certains indicateurs de la confiance sont plus déterminants que d'autres et, par conséquent, il existe plusieurs chemins pour arriver à une même forme de confiance : l'apparition des relations de confiance entre les dirigeants est fondée sur un degré d'interconnaissance élevé et l'assurance de la loyauté de chaque dirigeant par l'ensemble des membres de la direction alors que l'apparition des relations de confiance entre les consultants juniors est fondée sur la recherche d'une solution collective pour remédier aux problèmes de staffing.

En conséquence, au sein d'une même organisation, il est possible de mettre en évidence plusieurs dynamiques de la confiance.

La dynamique est notamment influencée par :

- La nature des motivations guidant les acteurs à s'investir dans les relations de confiance. Par exemple, les responsables de division s'engagent dans des relations de confiance cognitives pour accéder à des ressources non présentes dans leur division.
- La liberté des acteurs de s'investir dans des relations de confiance. Par exemple, les juniors s'investissent dans des relations de confiance horizontales car ils ne peuvent pas accéder à des relations verticales.

Tableau n°33 : Tableau de synthèse des relations de confiance horizontales observées dans le cabinet B.

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+	++	+++
Relations de confiance entre les dirigeants (2.1.1)			Les dirigeants se font confiance car ils se jugent intègres et qu'ils partagent des valeurs communes. Cette confiance mutuelle est forte et limitée aux membres de la direction. Cette relation de confiance s'est construite progressivement sur le terreau de relations vécues mais également par la volonté des dirigeants de s'engager durablement dans la vie de l'organisation. La loyauté a permis à chacun de mieux se comprendre et de s'inscrire dans des relations personnalisées.
Relations de confiance entre les responsables de division (2.1.2)	La dépendance mutuelle conduit les responsables de division à s'investir dans des relations de confiance faibles. Les responsables font preuve de bonne volonté pour éviter les conflits éventuels suscités par la divergence des intérêts. Cependant, ils essayent de réduire les situations d'interdépendances. S'ils s'engagent dans une situation de répétition des transaction, cette situation s'explique par l'impossibilité d'être indépendants. La relation de confiance est faible car ils sont peu solidaires et non pas construits de relations personnalisées.		
Relations de confiance entre les consultants (2.1.3)	Les consultants préfèrent l'indépendance à la confiance. L'indépendance, à terme, génère de l'individualisme et un sentiment de méfiance. De même, une situation de vulnérabilité génère un sentiment de méfiance et suscite l'esprit d'indépendance. La dépendance mutuelle ne détermine pas l'apparition de relations de confiance.		Les consultants s'engagent volontairement dans la confiance alors qu'ils ont le choix de l'indépendance. Dans ce contexte, ils se coordonnent davantage par ajustement mutuel. La dépendance mutuelle facilite l'apparition de relations personnalisées qui engagent le consultant à répéter les transactions.
Relations de confiance entre les consultants juniors (2.1.4)			Les relations amicales et la convergence des intérêts ont permis aux juniors de mettre en place de nouvelles règles fondées sur la recherche de solidarité et dont le but, à travers une meilleure répartition de la charge, est de réduire la vulnérabilité. Les juniors partagent une même vision du monde, échangent des informations de manière informelle. Ils jugent cette situation positive car elle réduit les incohérences du système et leur permet d'être moins stressés.

2.2 La valorisation de la loyauté et l'absence de pression par les résultats sont deux facteurs défavorables à l'apparition de relations de confiance verticales

2.2.1 Responsable d'équipe et consultants : des relations de confiance dissymétriques

Le RE a un rôle et une situation organisationnelle privilégiés pour faciliter l'apparition de relations de confiance avec les consultants dont il a la responsabilité.
Trois de ses activités retiennent notre attention : le suivi des objectifs des consultants a), la construction d'un esprit d'équipe b) et, l'écoute des consultants c).

a) Le suivi des objectifs

Le RE bénéficie d'une grande visibilité sur l'activité des consultants de son équipe (comme nous l'avons déjà écrit), le responsable de mission est dans l'obligation d'informer le RE sur la composition de son équipe.

Le responsable d'équipe à une grande visibilité sur la répartition de la charge

« Le responsable de mission doit, pour composer son équipe d'intervention, se concerter avec les responsables d'équipes, il ne peut pas constituer l'équipe tout seul. C'est une des choses les plus verrouillées chez nous » (Dirigeant)

Le RE peut, le cas échéant, aider le consultant à atteindre son objectif en sollicitant son réseau. Cependant, cette situation est temporaire. Le consultant doit être capable de construire son propre réseau grâce aux contacts noués lors des missions et, selon l'expression d'un RE, se faire « attraper par l'organisation ».

Le responsable d'équipe aide ponctuellement les consultants à se faire staffer

« C'est à nous de les aider (les consultants). […]devenant RE, je me disais : « pense à ton équipe». Je privilégiais un petit peu mon équipe, et ensuite j'allais voir mes copains aussi RE ou d'autres en disant : « essaie de charger untel, il vient d'arriver ». (Manager)

b) La construction d'un esprit d'équipe

Le RE a pour objectif de construire un « esprit d'équipe ». Ce rôle est essentiel puisqu'en valorisant la dimension collective, il a pour fonction de tempérer l'esprit d'indépendance. La solidarité est fortement valorisée. L'expression d'un comportement solidaire est susceptible de compenser la non atteinte des objectifs. A travers les propos suivants, il apparaît clairement que la bonne volonté des consultants est jugée comme essentielle (« aider sans forcément être facturé »).

Le responsable d'équipe valorise la solidarité et la bonne volonté des consultants pas seulement les résultats

« Untel n'a pas atteint ses objectifs mais il a beaucoup aidé les autres. Ou, dans une mission difficile où personne ne voulait aller, il y est allé puis a donné envie aux autres d'y aller. Donc, on va le récompenser. C'est du qualitatif mais ça compte beaucoup » (Manager)
« […] aider quelqu'un à faire une propale, aider à faire une intervention sans être forcément facturé, être chargé n'importe quand pour remplacer quelqu'un en urgence, c'est important» (Manager)

Compte tenu de l'analyse menée précédemment concernant les relations de confiance horizontales entre les consultants, il apparaît que cet objectif est très difficile à remplir, les consultants se jugeant insuffisamment reconnus pour la plupart ou, pour une minorité, en compétition. Toutefois, il est convenu à travers cette fonction que la hiérarchie a un rôle déterminant dans l'apparition de relations de confiance avec ses subordonnés et entre les consultants en valorisant les comportements de solidarité. Dans ce sens, faciliter l'apparition de la confiance entre les consultants, à travers la volonté de construire « un esprit d'équipe » apparaît comme une instrumentalisation dont l'avantage est de procurer davantage de souplesse dans le fonctionnement : *« être chargé n'importe quand pour remplacer quelqu'un en urgence ».*

c) L'écoute des consultants

Le RE aide le consultant dans le développement de sa carrière. Il est à l'écoute de ses attentes et essaie, dans la mesure du possible, de lui donner satisfaction. Ce rôle est essentiel. Il permet

au RE d'être informé des attentes du consultant et donc de combler, en partie, le besoin de reconnaissance du consultant.

<u>Le manager est dans une situation favorable pour acquérir la confiance</u>

« Je suis heureux que mon manager ait été là pour m'aider, pour m'écouter, pour m'accompagner, pour m'orienter. » (Consultant junior) .

Cette fonction n'est pas toujours favorable à l'engagement du consultant dans des relations personnalisées et privilégiées. Les témoignages des consultants nous sont apparus comme très contrastés.

<u>Le manager est en position d'écoute</u>

« Avec le responsable d'équipe, c'est une relation plus souvent à ma demande qu'à la sienne. C'est le bas qui manage la relation. Et il manage une relation qui est, quelque part, une relation de vente » (Consultant)

Les relations interpersonnelles de confiance entre responsable d'équipe et consultants sont très contrastées : certains consultants font faiblement confiance à leur manager et d'autres s'investissent affectivement. Cependant, il se dégage un point commun : le manager est en situation d'acquérir davantage une confiance forte des consultants tout en leur faisant faiblement confiance.

Cependant, la confiance du manager à l'égard du consultant est, le plus souvent, faible car ce dernier dispose de nombreux dispositifs de jugement pour évaluer les compétences du consultant. En cas de résultats insuffisants, le manager peut intervenir autoritairement. Il aide le consultant également grâce à son réseau interne mais cette action n'est pas désintéressée : le RE est évalué sur les résultats de son équipe.

La relation hiérarchique est donc favorable à l'apparition d'une relation dissymétrique. Cependant, cette relation dissymétrique n'est pas automatique. Globalement, la moitié des consultants s'inscrint dans une relation de confiance affective avec le RE. Pour ces consultants, la position d'écoute du RE est très valorisée : le consultant apprécie de pouvoir exposer ses problèmes, nous relevons la présence d'un « investissement émotionnel » (Mc Allister ; 1995). Une autre moitié s'inscrit dans une relation de confiance cognitive. Le RE est juste considéré comme un supérieur dont l'une des fonctions est d'assurer au consultant le suivi de son projet de carrière.

Tableau n°34 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **RESULT** Les consultants sont coordonnés par les résultats - **VIDI** Les actions des consultants sont visibles. - **EVAL** Les consultants sont évalués - **SOLID** Il existe des relations solidaires entre le responsable d'équipe et le consultant - **PERSO** Il existe des relations personnalisées entre le responsable d'équipe et le consultant - **LIE** Consultant et manager sont mutuellement dépendants	- **MANAG – LIE – CONSUL** Consultant et manager sont mutuellement dependants. Le responsable d'équipe est responsable, en partie, des résultats de ses consultants. - **SOLID – CONSUL – R STAF – MANAG** Les relations de solidarité entre manager et consultant permettent à ce dernier de se faire staffer. - **VIDI – EVAL – CONSUL** La visibilité du consultant facilite l'évaluation - **MANAG – SUPER** Le manager intervient directement : la hiérarchie est apparente. - **MANAG – RECO – CONSUL** Le manager donne de la reconnaissance au consultant - **MANAG – PERSO – CONSUL** Les relations entre le manager et le consultant sont des relations personnalisées. - **RESULT – PROTECT** **Atteindre ses résultats régulièrement rend intouchable. La confiance acquise n'est pas précaire : elle peut se dégrader mais ne disparaît pas à la suite d'un seul mauvais résultat.** - **VIDI – RECO – RESULT** Une personne qui atteind ses résultats est reconnue pas l'ensemble de la communauté. - **MANAGS – REDUIT – CONSULS – D STAF** Les managers réduisent la vulnérabilité des consultants en répartissant la charge, en les aidant à se faire staffer. - **MANAGS – D STAF – RESI** Les managers aident les consultants à se faire staffer grâce à leur réseau interne. - **MANAG – EVAL – SANC** Le manager évalue et sanctionne (enchaînement rare).

Tableau n°35 : Relations de confiance entre managers et consultants

<table>
<tr><th></th><th>Confiance cognitive</th><th colspan="2">Confiance affective</th></tr>
<tr><th></th><th>+
(Faible)</th><th>++
(Modéré)</th><th>+++
(Elevé)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Confiance verticale (descendante)
La confiance des responsables d'équipe envers les consultants</td><td rowspan="2">Les résultats (RESULT) permettent de porter un jugement sur les compétences (COMP) mais l'absence de résultat ne conduit pas à l'exclusion. La relation de confiance est, le plus souvent, faible car il existe des dispositifs de jugement (VIDI), qu'il est possible de contrôler le comportement et que le manager intervient autoritairement (SUPER) lorsque le consultant n'arrive pas à se faire staffer. Il aide le consultant également grâce à son réseau interne (RESI) mais cette action n'est pas désintéressé : il est évalué sur les résultats de son équipe (CONVERG → SOLID).</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Coordination</td><td colspan="3">L'évaluation des résultats individuels n'est pas l'unique critère considéré par le responsable d'équipe pour évaluer le consultant. Ainsi, le consultant est également évalué sur sa capacité à aider les autres ou à s'investir dans des situations difficiles. Dès lors, l'absence de résultats ne remet pas en cause la situation du consultant dans l'organisation. La coordination par les résultats n'est pas l'unique mécanisme de coordination considéré pour encadrer les échanges. En effet, le manager a recours à la supervision directe lorsque la situation l'exige. Bien que cette situation soit, a priori, favorable à l'apparition de relations de confiance entre les consultants, de nombreux consultants adoptent un comportement d'indépendance.</td></tr>
<tr><td>Confiance verticale (ascendante)
La confiance des consultants envers les responsables d'équipe</td><td>La situation est uniquement vu sous l'angle d'une relation autoritaire : la relation entre le manager et le consultant s'engage à la suite de la demande du consultant.</td><td>La situation d'écoute et l'aide apportée par le manager conduisent de nombreux consultants sur la voie de la confiance affective.</td><td></td></tr>
</table>

2.2.2 Responsable de mission et consultant : la relation de confiance est utile au bon fonctionnement de l'équipe

La démarche d'intervention est une situation favorable à l'apparition de relations de confiance dans un cadre vertical *a)*. Si l'intervention est une réussite les individus chercheront à poursuivre les relations pour exploiter ses avantages *b)* et se construire un réseau *c)*.

a) La démarche d'intervention : un contexte favorable à la présence de la confiance

La démarche d'intervention est une situation favorable à la production de la confiance verticale pour plusieurs raisons. La première raison est liée à la constitution de l'équipe. Lorsque l'équipe se compose de consultants appartenant à des statuts différents, la situation est favorable car, souvent, chaque statut est associé à une tâche précise du projet. Par exemple, le consultant junior s'occupe naturellement du recueil des données et le responsable de mission du contact client. Comme nous l'avons vu, lorsque les consultants sont sur la même ligne hiérarchique mais dans des divisions différentes, la situation est plus problématique.

La confiance facilite une action rapide (VITE)

« Ça sert (la confiance) parce que ça lève tout un tas de freins qui vous font perdre du temps, qui vous font vous poser des questions inutiles… » (Consultant)

Cependant, le gain de temps n'est possible que si les membres de l'équipe se sentent en sécurité. Cette condition souligne le rôle clef de l'information. Il est nécessaire que les acteurs se connaissent. L'information a un rôle rassurant.

La confiance réduit la perception du risque

*« **Je fais confiance** à cette personne. Je pense qu'elle me fait confiance aussi. Elle m'a expliqué que dans sa collaboration avec une autre personne, quand elle n'avait pas confiance, elle était très stressée. Donc, je me suis attaché au départ, parce qu'il y avait une confiance relationnelle (…) je me suis attaché au départ à lui donner un maximum d'informations pour la rassurer » (Consultant junior)*

La mission est un contexte favorable à la demande de confiance

« Les missions ouvertes, donc de pointe, sont l'occasion de développer les compétences, de développer les affinités. On répond à ce besoin de sécurité par l'affinité » (Consultant)

Plus la recherche de sécurité est grande, le responsable de mission cherchant à réduire sa situation de vulnérabilité, plus les liens se renforcent et la confiance augmente.

Si l'échange d'informations conduit à une connaissance mutuelle des membres de l'équipe, il suppose également un comportement transparent et un climat de franchise. Par exemple, lorsque le responsable de mission n'est pas en situation d'écoute, le consultant n'a pas la possibilité d'exprimer clairement ses difficultés, l'absence de franchise nuit à la coordination par ajustement mutuel. La franchise est essentielle pour que le consultant arrive à s'ajuster aux attentes du responsable de mission.

A travers le verbatim suivant, nous nous apercevons que la relation de franchise est une condition préalable à une relation personnalisée. L'absence de franchise apparaît comme une situation risquée susceptible de conduire à une dégradation de la qualité de la prestation.

L'absence de confiance freine l'action et augmente le stress (MEF – RED CONFOR)

« Lorsque j'ai travaillé avec une personne en qui je n'avais pas confiance, je n'arrivais pas à m'ajuster avec elle, ***j'ai pas réussi à établir une relation de confiance avec elle.*** *Donc, n'ayant pas acquis sa confiance et ne lui accordant pas la mienne, j'étais en permanence à me questionner sur ce que je vais lui dire, sur l'information qu'il fallait que je lui vende, sur ce que j'avais le droit de lui demander ou pas… »* (Consultant junior).

La transparence est un indicateur clef de la confiance : un problème de compétence ne remet pas en cause la relation de confiance lorsqu'il y a transparence (INCOMP – TRANS – CONF)

« On peut toujours avoir des problèmes, ça arrive à tout le monde, par contre il faut alerter. Si (hésitation) une personne dans une de mes missions (hésitation) ça se passe mal sur une présentation qu'il fait, qu'il se fait jeter de la salle (hésitation) j'essaierai de trouver les raisons évidemment, mais surtout, surtout, si jamais il ne m'avertit pas alors ça c'est une faute grave pour moi. On peut pas vraiment en vouloir ponctuellement aux gens de se planter, par contre on peut leur en vouloir de ne pas alerter» (Responsable de mission)

Dans ces deux illustrations, il apparaît clairement que ce sont les responsables de mission qui sont à la base de la production de la confiance dans l'équipe. Par leur écoute, ils agissent sur le climat de franchise. Ce climat est nécessaire pour construire des relations de confiance susceptibles de substituer à la supervision directe l'ajustement mutuel.

b) Une relation d'investissement : l'indépendance n'est plus un bon calcul

Les effets positifs attendus de la confiance sont favorables à l'investissement dans des liens forts. Lorsqu'il y a confiance entre les consultants et les responsables de mission alors, ces derniers cherchent à répéter les transactions. Ce résultat est conforme aux réflexions de Ring & Van de Ven (1992). La démarche d'intervention nécessite parfois le recours à un haut niveau de confiance « affect trust » (« l'affinité est une condition de succès »). Comme il est difficile de parvenir à un haut niveau de confiance interpersonnelle, le responsable de mission, pour composer son équipe, sélectionne des consultants qu'il connaît déjà et juge dignes de confiance (« on sait que la personne sera vigilante »). La fiabilité apparaît comme essentielle.

Les acteurs se connaissent mutuellement, ils savent comment chacun fonctionne et ils peuvent s'adapter en conséquence. Si nous nous référons à Uzzi (1997), cela est très profitable à la qualité de l'intervention.

Une relation de confiance affective renforce les chances de succès de la mission mais s'investir dans une relation de confiance affective suppose un minimum de compatibilité de caractère (AFFECT - SIMI – FEEL)

*«L'affinité est une condition de succès. L'affinité, c'est le fait de se dire : j'ai envie de bosser avec lui. Je sens que ça marchera bien avec lui. C'est comme si on part faire un tour du monde en bateau ou une croisière de trois jours, c'est plus ou moins facile, on sent qu'il y a des gens avec lesquels ça peut coller et d'autres avec qui ça colle moins. C'est la confiance peut-être le mot le plus important. Confiance parce qu'on sait qu'on se comprendra, on sait que la personne sera vigilante, elle fera ce qu'il faut quand il faut. Les missions sont plus des petites aventures, quand même. Il y a une notion de sécurité très importante ».(*Responsable de mission*).*

En résumé, à travers la volonté de répéter les échanges avec la même personne, la confiance apparaît comme un investissement. Cet investissement s'avère de plus en plus rentable à mesure que les transactions avec les mêmes personnes se renforcent. Cependant, ces avantages ont une contrepartie : le cloisonnement. Il devient de plus en plus difficile de travailler avec d'autres personnes et lorsque cette relation privilégiée disparaît, la question de la substitution est délicate et la volonté d'indépendance susceptible d'apparaître.

Les relations vécues sont un facteur déterminant de la confiance

« Mais pour beaucoup de gens, ce qui fait qu'on va penser à l'autre, qu'on va faire confiance, c'est qu'on a déjà travaillé en co-animation sur une mission de conseil. Je les ai vu fonctionner, je sais comment ils bossent, j'ai pu repérer leur approche » (Consultant).

<u>La confiance engage les individus à retravailler ensemble… (CONF – REPET)</u>

- *Maintenant que vous avez fait une première mission avec ces gens-là et que vous pouvez les juger, est-ce que ça ça va jouer après pour les nouvelles missions ?*
- *oui, je vais avoir plus ou moins envie de travailler avec eux sur d'autres missions mais en fonction du type de mission (...) d'ailleurs, il y en a un des deux avec qui j'ai retravaillé. Je l'ai pris sur une autre mission.*
-

<u>… et engage les acteurs sur une relation de coopération personnalisée… (CONF – PERSO mais CONF – VERIF)</u>

- *avez-vous changé mutuellement vos comportements, vos façons de travailler ?*
- *oui, je me suis adaptée au type de management dont il avait besoin et lui s'est adapté aussi à ce que je lui demandais. Au début, par exemple je faisais les entretiens avec lui, donc ça ça peut pas durer, c'est de la perte de marge. Maintenant il fait les entretiens absolument tout seul, mais en terme de reporting, que ce soit d'ailleurs un junior ou pas, moi je fais un point toutes les semaines parce que sinon on perd le fil.*

<u>… cette relation étant vecteur de gains de coordination (CONF - AUG VITE)</u>

(...)Il y a le gain de temps, y a le gain de stress aussi (hésitation). Le fait d'avoir entièrement confiance en quelqu'un çà réduit beaucoup le stress (Responsable de mission).

c) Construire un réseau

Lors de la démarche d'intervention, les acteurs ont bien conscience de la nécessité de construire des relations de coopération qui s'avèrent utiles pour l'avenir (« on doit être attentif »).

<u>Les relations de confiance conduisent à la construction progressive d'un réseau (CONF – RESULT)</u>

*« En tout cas, on a tous **nos réseaux de contacts** et des gens avec qui on s'entend mieux et d'autres avec lesquels on s'entend moins bien .On a **déjà mené des missions qui ont bien marché**. On fait son propre marketing interne. »* (Consultant)

Penser à l'avenir conduit les consultants à s'investir dans les missions pour mieux valoriser ses compétences dans la communauté.

<u>Les relations de confiance sont déterminantes pour atteindre son objectif</u>

« Ça n'empêche pas chaque acteur de valoriser son savoir faire auprès d'un commercial, d'un directeur de clientèle et d'être éventuellement plus ou moins souvent appelé.» (Consultant).

La construction d'un réseau en interne conduit à faire de son mieux dans l'instant pour garantir le futur. Autrement dit, au début de la relation, construire une relation de confiance freine l'opportunisme. Comme le souligne Neuville (1997), le niveau de confiance est à rapprocher du niveau d'opportunisme. Dans ce contexte un faible niveau de confiance est à rapprocher d'un faible niveau d'opportunisme. La nécessité pour le subordonné de produire de la confiance avec son supérieur, oblige le subordonné à redoubler d'efforts pour être jugé digne de confiance. Le supérieur est en position d'exiger de son subordonné davantage de travail pour compenser l'absence de garanties liée à un faible capital confiance. L'élévation du capital confiance permet aux consultants de s'affranchir de nombreuses contraintes organisationnelles et lui confère la possibilité d'actions opportunistes, **potentielles**, plus nombreuses.

Pour acquérir la confiance, il faut préalablement effacer le sentiment de méfiance

« La confiance, c'est pas quelque chose qui est spontanément acquis. C'est quelque chose qui est inscrit plus dans la durée. On a vraiment à prouver la confiance qu'on nous accorde et pour prouver qu'on est digne de confiance, on doit redoubler d'effort » (Consultant junior)

La confiance acquise, le contrôle disparaît

« Le management sur la confiance, il est pas pour tout le monde, il faut d'abord faire ses preuves. Une fois que les gens sont bien dans leurs fonctions, ils ont toute liberté, il y a plus aucun contrôle.» (Dirigeant)

Tableau n°36 : Indicateurs issus du codage des entretiens des responsables de mission, des consultants et relatif à la confiance verticale

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **INDEP** L'indépendance est présente dans le cabinet - **AFFECT** Il existe des relations d'affinité, de complicité dans le cabinet - **TRANS / COMP** Pour être jugé digne de confiance, il faut être transparent et compétent - **VECU** Il existe des relations vécues - **PERSO** Il existe des relations personnalisées - **REPET** Il existe des relations répétées	- **CONF – VITE** La relation de confiance permet de réaliser la mission plus rapidement. - **CONF – AUG TOLE** Le sentiment de confiance augmente la tolérance, il réduit la perception du risque. - **MEF – RED CONFOR** La méfiance génère du stress - **CONF MUTUEL – REPET** La confiance mutuelle engage les acteurs à retravailler ensemble - **AFFECT – REPET** Une relation de complicité engage les acteurs à retravailler ensemble. - **INDEP – RESULT** L'indépendance ne nuit pas à l'atteinte des résultats - **INCOMP – TRANS – CONF** Il arrive qu'une personne soit jugée digne de confiance si elle est transparente malgré la preuve de son incompétence. - **AFFECT – SIMI – FEEL** Pour que les relations de complicité apparaissent il faut que les individus partagent le même point de vue et qu'il y ait une connivence naturelle - **VECU – CONF – PERSO** Les relations vécues génèrent de la confiance et engagent les individus sur des relations personnalisées - **CONF – VERIF** La confiance accordée est vérifiée

Tableau n°37 : Relations de confiance entre le responsable de mission et le consultant

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance verticale (descendante) La confiance du responsable de mission envers le consultant	Lorsque le responsable fait peu confiance il contrôle davantage. Pour accorder sa confiance, le manager s'assure de la compétence (COMP) du consultant mais il vérifie également qu'il adopte un comportement de transparence (TRANS). Ainsi, la confiance n'évite pas le contrôle (CONF – VERIF). S'il juge que le consultant n'est pas digne de confiance il refuse (REFUS) de le staffer à nouveau. Cette situation peut l'engager à adopter un comportement d'indépendance (INDEP) car la faible pression des résultats ne le contraint pas à staffer des consultants pour atteindre ses résultats (INDEP – RESULT)	La confiance est nécessaire au responsable d'équipe, elle permet de réaliser la mission plus rapidement (AUG VITE). La confiance est également un moyen de renforcer le sentiment de sécurité (AUG CONFOR). Une relation de confiance affective (AFFECT) fondée sur la complicité renforce les chances de succès de la mission (RESULT). Cependant, la construction de ces relations de complicité est difficile, il faut que les acteurs aient la même façon de voir le monde (SIMI) et du feeling entre eux (FEEL). Cependant, les relations vécues (VECU) facilitent l'apparition de la confiance et la renforcent. Lorsque les acteurs se font confiance, ils s'engagent dans des relations personnalisées (PERSO) qui procurent des gains de coordination (AUG VITE et AUG SOUP)	
Coordination	La relation de confiance facilite le recours à l'ajustement mutuel car le sentiment de sécurité qu'elle procure invite le responsable de mission à réduire le contrôle. De manière concomitante, elle permet de réaliser la mission plus rapidement en évitant de dépenser du temps en action de contrôle. Ainsi, la relation de confiance diminue les coûts de contrôle. Cependant, dans un contexte peu menaçant (stabilité du personnel), l'absence de pression par les résultats engage de nombreux responsable de mission à peu staffer les consultants voire à réaliser la mission seule. Ainsi, si la confiance procure des gains, de nombreux responsables de mission ne s'engagent pas dans des relations de confiance pour obtenir ces gains de confiance. Cette situation s'explique, en partie, par l'importance accordée aux normes : de nombreux responsables de mission s'engagent dans une relation de confiance avec un consultant après s'être assurés (par observation et communication informelle) que le comportement du consultant est digne de confiance.		
Confiance verticale (ascendante) La confiance des consultants envers les responsables de mission	L'absence de confiance (MEF) augmente le stress du consultant (RED CONFOR) et freine l'action car les relations ne sont pas suffisamment franches (FRANC OP).	Le sentiment de confiance réduit la perception du risque (AUG TOLE). Lorsque le consultant fait confiance au manager il juge que le manager lui fait également confiance (CONF MUTUEL).Une relation de confiance affective (AFFECT) fondée sur la complicité renforce les chances d'être staffé à nouveau (REPET) et permet au consultant d'atteindre plus facilement ses objectifs (RESULT).	

2.2.3 Un déficit de confiance verticale à l'égard des consultants juniors est propice à l'apparition de réseaux horizontaux de confiance

Un faible niveau de confiance de l'ensemble de l'organisation à l'égard des consultants juniors est palpable. Ce déficit de confiance conduit à des problèmes d'intégration.
Selon nous, plusieurs raisons expliquent cette situation. Un problème relatif à un jugement négatif sur les compétences des consultants juniors mais, même si cela n'est pas signalé directement par les interviews, les objectifs de rentabilité (phénomène récent dans l'organisation) ne sont pas vecteurs d'une pression suffisante pour conduire les responsables de mission à recruter des consultants juniors sur les projets.

Les consultants juniors souffrent d'un jugement très négatif concernant leurs compétences

Les consultants juniors sont souvent désignés comme incompétents. Mais cet argument nous semble cacher une autre réalité : la peur du risque. Cette peur conduit les responsables de missions a une démarche très prudente freinant l'intégration des consultants juniors. Si les consultants et les différents responsables soulignent la nécessité pour un consultant junior de faire ses preuves, encore faut-il le mettre en situation d'éprouver ses compétences.

Il est difficile d'être staffé lorsqu'on est jugé non digne de confiance (INCOMP – REFUS)

« Quand je suis arrivée, pendant deux mois, ***j'ai quasiment pas travaillé.****»* (Consultant junior) .

La logique de prudence est un frein à l'intégration des consultants juniors. Les consultants juniors se retrouvent parfois sans travail et dans des situations d'isolement. Avant d'être jugés sur le terrain, les consultants juniors font déjà l'objet d'un jugement en interne non sur leurs compétences mais sur leur conduite et leurs valeurs.

Etre jugé digne de confiance prend du temps…

« On attend de connaître les gens pour les lancer chez le client. On teste, on accompagne. On ne lance pas les consultants chez les clients sans être sûr. » (Attaché commercial)

Le junior est affublé d'un capital méfiance

« *Il n'y a pas de crédit d'intention au départ. Personne ne va vous accorder directement sa confiance. Et ça, j'en ai beaucoup souffert. Je trouve que c'est difficile de trouver sa place quand au départ on se sent inconfortable sur ce niveau-là* » (Consultant junior)

Une valeur essentielle, sur laquelle va porter le premier jugement, et qui conditionne grandement l'intégration du consultant est la modestie.

Pour être jugé digne de confiance il faut respecter les valeurs de l'organisation (CONF – NORME)

« Si la personne est méprisante, ça remontera et les gens diront je ne veux pas travailler avec elle et un consultant a le droit de refuser. La modestie est une règle très importante » (Dirigeant)

Si le consultant ne réussit pas à acquérir la confiance il est exclu (NORME – SANC – REFUS)

«J'avais donné une image de moi qui leur a pas donné envie de me faire travailler » (Consultant junior).
« On a un consultant junior, qui est charmant, mais qui manque complètement d'asservissement. ça fait des mois, on n'ose toujours rien.» (Responsable de mission)

Mais s'il est jugé digne de confiance, il peut s'intégrer et commencer à se construire un réseau (CONF – RESI)

« C'est plus en faisant mes preuves. Ils ont dit : il répond bien, c'est l'occasion de le mettre sur ce type d'intervention. Après, ça s'est fait plus par réseau.» (Consultant junior)

La logique de prudence conduit les individus à faire confiance dans les valeurs de l'autre avant de le tester sur ses compétences. Nous sommes en présence d'une situation où la production de la confiance est lente, les individus ne bénéficiant d'aucun crédit d'intention. Nous pouvons même ajouter, que cette construction est d'autant plus lente que le comportement à adopter pour satisfaire le collectif n'est pas clairement indiqué.

Si la loyauté est valorisée dans le cabinet, la franchise ne l'est pas

« C'est pas un cabinet qui aime dire les choses. On ne m'a jamais rien dit sur ce qu'on pensait de moi, sauf pour me dire que ça se passait bien or, je sais que des décisions ont été prises et que je ne suis pas reconnu comme ayant des compétences commerciales. Il y a des choses derrière » (Consultant)

La démarche de prudence s'accompagne d'un climat de silence. La peur de la franchise crée un climat de non-dit et par conséquent d'instabilité.

De nombreuses relations se déroulent dans un cadre très flou qui impose aux nouveaux venus des efforts et du temps pour comprendre les modes de fonctionnement internes et la place de chacun.

« On sait comment les gens se comportent, on comprend leur mode de fonctionnement. J'ai maintenant compris une représentation du mode de fonctionnement de ce cabinet, de la place que je peux y tenir et de la place qu'on me donne. Alors y a eu quelques signes en retour, mais ça ne passe pas par le langage » (Consultant)

Le cadre flou dans lequel évoluent les juniors est vecteur d'instabilité. Il est difficile de repérer les critères de jugement. Situation paradoxale, d'un côté, les consultants jouissent d'une grande stabilité dans le cabinet mais, d'un autre côté ils se retrouvent dans le marasme du non-dit. L'absence de franchise est néfaste. Elle ne permet pas l'expression du conflit et contribue à faire perdurer des incompréhensions entre les acteurs. De plus, l'écoute est freinée par la peur d'être jugé sur sa capacité à gérer l'autonomie.

« Il y a beaucoup de personnes qui savent entendre qu'il y a des difficultés, qu'on n'est pas à l'aise, qu'on manque d'informations. La difficulté qui règne, c'est le temps, c'est la gestion du temps. Quand vous êtes dans cette situation, vous vous dites « Mais est-ce que je vais pas aller monopoliser l'autre, est-ce que c'est pas un manque d'autonomie, est-ce qu'il faut pas que je me débrouille tout seul ». (Consultant junior)

Ainsi, parvenir à être jugé digne de confiance est un long cheminement.

L'absence de franchise freine l'apparition de la confiance

« On a du mal, effectivement, à évoquer les problèmes. Quand il n'y a pas de confiance, il y a une vraie prise de risque sur le contrat lui-même. Une prise de risque dans le sens où, comme vous ne vous sentez pas le droit de vous ajuster avec l'autre. Vous êtes toujours en situation de doute et vous ne vous sentez pas le droit de le partager. Si vous n'avez pas toute l'information sur le client, vous n'allez pas la chercher parce que vous avez peur qu'on vous claque la porte au nez ou qu'on vous rie au nez (...)» (Consultant junior)

L'exigence de rentabilité des missions ne suffit pas à motiver les responsables de mission à staffer les consultants juniors. Probablement qu'exiger davantage de rentabilité sur la mission contraindrait les responsables de mission à prendre davantage le risque de recruter des consultants juniors. Cette situation éviterait aux responsables de mission de tester sur une longue période l'adhésion des consultants aux valeurs de l'organisation. Ainsi, la vigilance (ou la possibilité de ne pas prendre de risque) et la coordination par les normes freinent une apparition rapide des relations de confiance verticales.

L'orientation vers la confiance horizontale : un choix prévisible

Dans ce cabinet, être jugé digne de confiance est un élément important pour les nouvelles recrues. En effet, les consultants jugés non dignes de confiance sont peu staffés. En ce sens, l'apparition de relations de confiance entre les consultants juniors est une réponse collective pour ces derniers à la difficulté de s'inscrire dans des relations de confiance verticales nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs. L'analyse des discours a mis en évidence plusieurs facteurs à l'origine de cette situation, notamment la compétence.

L'insertion du consultant junior est handicapée par l'image d'incompétence qui lui est associée. En effet, les responsables de mission évoquent le motif de l'incompétence pour justifier l'absence de consultants juniors sur la plupart des missions. Ainsi, les responsables de mission, c'est-à-dire les consultants confirmés ou les managers, ne souhaitent pas consacrer une partie de leur temps à former les nouvelles recrues. L'engagement dans une relation de confiance est difficile sans compétence. Cette observation peut s'envisager comme une illustration de la pertinence des définitions de la confiance proposées par de nombreux auteurs dans le cadre de la confiance intra-organisationnelle. Dans le cadre de ces définitions, une relation de confiance se fonde sur l'honnêteté, la bonne volonté et la compétence. Cependant, dans le contexte singulier d'une activité de conseil, il nous semble que l'accent mis sur la compétence n'est pas le problème essentiel. Selon nous, la difficulté pour le consultant junior de s'investir dans des relations de confiance avec le responsable de mission s'explique par l'absence de volonté de ce dernier de s'engager dans une démarche de transfèrt de leur savoir-faire et dans la relative autonomie que leur confère des objectifs commerciaux peu difficiles à atteindre. Nous constatons clairement que cette faible pression les protège de nombreuses

situations de volonté, les conduisant sur la voie de la coopération et de la confiance. Ainsi, l'esprit d'indépendance des consultants et l'absence de réaction de la direction sont à l'origine de l'exclusion des consultants juniors. En conséquence, la présence de relations de confiance horizontales entre les consultants juniors est une démarche contrainte par l'incapacité des consultants juniors de s'investir dans des relations de confiance verticales. Les relations de confiance construites par les consultants juniors sont donc fortement dépendantes du contexte organisationnel dans lequel ils évoluent.

D'ailleurs, les consultants juniors, à leur entrée dans le cabinet, sont plutôt conduits à se considérer comme des concurrents.

Le staffing génère naturellement de la compétition (COMPET). Si les juniors s'engagent dans la coopération et non dans la compétition, cette situation est liée au comportement des responsables de mission

« Je suis arrivé en même temps qu'une autre personne. Il y a eu des vraies rivalités pour des histoires de staffing. Le début a été très, très difficile. On se parlait très peu, chacun gardait ses informations, puis tout d'un coup, on en a parlé, ça s'est débloqué. Il fallait qu'on coopère, il y avait que ça qui pourrait marcher. On s'entraide au maximum. Mais. ça a dû mettre trois ou quatre mois avant de se débloquer ». (Consultant junior)

La coordination par les résultats a une influence déterminante dans la construction de la confiance horizontale entre les consultants juniors. Dans un premier temps le « staffing » des consultants juniors est potentiellement vecteur d'émulation. Cette situation suscite des relations de méfiance entre juniors et entrave la coopération : l'échange d'information est réduit au minimum. Dans un deuxième temps, une fois que les consultants ont compris l'intérêt réciproque à coopérer, ils s'engagent dans des relations d'entre aide.

A la lumière de ces données, il apparaît que lorsque le contexte freine l'apparition de la confiance verticale, il oriente les acteurs vers la confiance horizontale. Dès lors, les relations de confiance, dont l'aspect revêt la forme d'une décision libre, sont en réalité fortement guidées par les paramètres organisationnels.

Tableau n°38 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants juniors et relatif à la confiance verticale

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **MEF** Le sentiment de méfiance est très développé - **INCOMP** Les consultants juniors sont jugés incompétents - **NORME** La coordination par les normes est très présente	- **MEF – SOUMI - RESULT** Le sentiment de méfiance place les consultants juniors dans une situation délicate : il est difficile pour eux d'atteindre leurs résultats - **NORME – CONF** Pour être jugé digne de confiance le junior doit montrer qu'il adhère aux valeurs de l'organisation - **NORME – MEF – REFUS** Le consultant junior qui est considéré comme ne respectant pas les normes inspire la méfiance et est exclu : on ne le staffe pas - **FRANC OP – MEF** L'absence de franchise génère de la méfiance

Tableau n°39 : Relations de confiance entre les consultants juniors et l'ensemble des acteurs de l'organisation

	Méfiance	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
		+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance verticale (descendante) La confiance de l'ensemble des acteurs de l'organisation à l'égard des consultants juniors	Parvenir à être jugé digne de confiance est relativement difficile. Dès leur entrée dans le cabinet, les nouvelles recrues sont jugées incompétentes (INCOMP) donc indignes de confiance. Elles sont comme affublées d'un capital méfiance (MEF) qui freine leur staffing sur des missions (REFUS), ralentit profondément leur intégration dans le cabinet et les place dans une situation difficile pour atteindre leur résultat (RESULT). Pour être jugé digne de confiance le junior doit prouver qu'il adhère aux valeurs de l'organisation (NORME). Cependant, cette adhésion est souvent difficile. En effet, l'absence de franchise (FRANC OP) est un comportement très présent dans le cabinet et elle contraint le junior à identifier par lui-même les valeurs du cabinet (NORME). Ainsi, la bonne volonté (BONVOL) ne permet pas toujours d'être jugé digne de confiance.			
Coordination	La coordination par les normes freine l'apparition de la confiance. Lorsque les acteurs sont dans un contexte stable, ils accordent leur confiance progressivement et lentement. Ils jugent si les nouvelles recrues sont dignes de confiance en observant leur comportement non pas sur la mission mais dans l'organisation et ils assurent une partie de leur jugement en se fondant sur les jugements et opinions des autres acteurs.			

Synthèse

A travers l'analyse des relations de confiance verticales, il s'avère que le supérieur (qu'il s'agisse du manager ou du responsable de mission) est à l'origine de l'apparition de la relation de confiance.

Par son écoute, le responsable d'équipe facilite l'apparition de la confiance et l'investissement du consultant dans davantage de confiance. La façon dont le responsable d'équipe gère la relation de « coaching » a une grande influence sur la qualité de la relation de confiance comme nous l'avons observé à travers la présence à la fois de relations de confiance cognitives et affectives (Cf. tableau n°35).

Par sa volonté de s'inscrire dans des relations de dépendance mutuelle au lieu de choisir la voie de l'indépendance, le responsable d'équipe détermine l'apparition de nombreuses relations de confiance. Si la difficulté pour les consultants juniors de se faire staffer confirme que les responsables de missions ont le choix de s'investir ou non dans des relations de confiance, cette difficulté souligne également que les responsables de mission sont prudents et staffent des consultants qu'ils jugent dignes de confiance.

Tableau n° 40 : Tableau de synthèse des relations de confiance verticales observées dans le cabinet B.

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+	++	+++
Relations de confiance des managers à l'égard des consultants (2.2.1)	Les résultats permettent de porter un jugement sur les compétences mais l'absence de résultat ne conduit pas à l'exclusion. La relation de confiance est, le plus souvent faible, car il existe des dispositifs de jugement, qu'il est possible de contrôler le comportement et que le manager intervient autoritairement lorsque le consultant n'arrive pas à se faire staffer. Il aide le consultant également grâce à son réseau interne mais cette action n'est pas désintéressée : il est évalué sur les résultats de son équipe.		
Relations de confiance des consultants à l'égard des managers (2.2.1)	La situation est uniquement vue sous l'angle d'une relation autoritaire : la relation entre le manager et le consultant s'engage à la suite de la demande du consultant.	La situation d'écoute et l'aide apportée par le manager conduisent de nombreux consultants sur la voie de la confiance affective.	
Relations de confiance des responsables de mission à l'égard des consultants (2.2.2)	Lorsque le responsable fait peu confiance il contrôle davantage. Pour accorder sa confiance, le manager s'assure de la compétence du consultant mais il vérifie également qu'il adopte un comportement de transparence. Ainsi, la confiance n'évite pas le contrôle. S'il juge que le consultant n'est pas digne de confiance il refuse de le staffer à nouveau. Cette situation peut l'engager à adopter un comportement d'indépendance car la faible pression des résultats ne le contraint pas à staffer des consultants pour atteindre ses résultats.	La confiance permet de réaliser la mission plus rapidement. Elle est également un moyen de renforcer le sentiment de sécurité. Une relation de confiance affective fondée sur la complicité renforce les chances de succès de la mission. Cependant, la construction de ces relations de complicité sont difficiles, il faut que les acteurs ait la même façon de voir le monde et du feeling entre eux. Cependant, les relations vécues facilitent l'apparition de la confiance et la renforcent. Lorsque les acteurs se font confiance, ils s'engagent dans des relations personnalisées qui procurent des gains de coordination.	
Relations de confiance des consultants à l'égard des responsables de mission (2.2.2)	L'absence de confiance augmente le stress du consultant et freine l'action car les relations ne sont pas suffisamment franches.	Le sentiment de confiance réduit la perception du risque. Lorsque le consultant fait confiance au manager, il juge que le manager lui fait également confiance. Une relation de confiance affective, fondée sur la complicité, renforce les chances d'être staffées à nouveau et permet au consultant d'atteindre plus facilement ses objectifs.	

Relation de méfiance de l'ensemble de l'organisation à l'égard des juniors. (2.2.3)
Parvenir à être jugé digne de confiance est relativement difficile. Dès leur entrée dans le cabinet, les nouvelles recrues sont jugées incompétentes donc indignes de confiance. Elles sont comme affublées d'un capital méfiance qui freine leur staffing sur des missions, ralentit profondément leur intégration dans le cabinet et les place dans une situation difficile pour atteindre leur résultat. Pour être jugé digne de confiance, le junior doit prouver qu'il adhère aux valeurs de l'organisation. Cependant, cette adhésion est souvent difficile. En effet, l'absence de franchise est un comportement très présent dans le cabinet et elle contraint le junior à identifier par lui-mêmes les valeurs du cabinet. Ainsi, la bonne volonté ne permet pas toujours d'être jugé digne de confiance.

3. DISCUSSION

L'absorption de l'incertitude comme frein à l'apparition de la confiance

Le comportement des responsables de mission dans la constitution des équipes conduit le plus souvent à exclure des consultants juniors sur les missions. Ainsi, une situation particulière s'observe : les dirigeants recrutent des consultants juniors par mimétisme. Les dirigeants ont conscience que la présence de consultants juniors a une influence positive sur la rentabilité des missions mais avouent ouvertement ne pas savoir que faire des consultants juniors. Ces derniers, angoissés pour la plupart face à cette situation paradoxale (recruter par le cabinet mais non staffés sur les missions) tissent, des liens privilégiés entre-eux pour affronter collectivement cette situation ambiguë. Ce manque de confiance des responsables de mission ou plus généralement de l'ensemble des membres du cabinet envers les consultants juniors est maintenu, selon nous, par l'insuffisance du recours au mécanisme de coordination par les résultats. Le faible recours à la coordination par les résultats et la valorisation de la loyauté du personnel nuisent, selon nous, à l'apparition de relations de confiance verticales. En effet, dans ce contexte, les relations de confiance n'apparaissent pas comme un moyen avantageux pour se procurer de ressources et réaliser son objectif, auquel cas l'indépendance ne serait guère possible. Par ailleurs, le temps n'apparaît pas comme une menace, alors que l'urgence est une caractéristique commune au cabinet de conseil, et les réseaux de confiance une solution pour réagir à cette situation.

En résumé, le fonctionnement du cabinet absorbe l'incertitude en interne et prive les consultants de nombreuses situations de vulnérabilité. Les acteurs sont peu stimulés à s'investir dans des relations interpersonnelles pour atteindre leurs objectifs de production et sont davantage tentés d'agir en solitaire. Dès lors, le faible engagement des consultants dans des relations de confiance est lié à un cadre organisationnel trop sécurisant. Ce cadre nuit à l'apparition de relations de confiance en évitant les situations de vulnérabilité.

Générer de la confiance par l'usage de normes ne s'avère par une solution efficace au regard de ces observations mais, contrairement à l'analyse de Breton & Wintrobe (1986), l'ancienneté du personnel ne stimule pas nécessairement l'apparition de réseaux horizontaux de confiance pour profiter d'un opportunisme collectif.

Conscient de ce cloisonnement et à la recherche de davantage d'émulation, la direction revoit sa politique de recrutement et procède à de nouveaux aménagements organisationnels.

Ces changements contribuent à redéfinir le système de régulation. Ainsi, le cabinet se voit contraint d'organiser de nouvelles réunions pour faciliter le partage d'informations et augmente le degré de formalisation de la structure en distinguant clairement deux fonctions : la fonction production et la fonction commerciale. Cependant, ces aménagements posent la question suivante : cette division du travail facilite-t-elle l'apparition de relations de confiance complémentaires ?

Si a priori une plus forte division du travail semble un moyen de lutter contre l'attitude d'indépendance des consultants, ce système pose un problème de coordination particulier : le passage de relais entre les deux consultants. Le problème de coordination se traduit dans les deux sens :

- Comment s'assurer que le CP passe le relais au CC ? Le problème concerne l'entretien de la relation commerciale.
- Comment s'assurer que le CC passe le relais au CP ? Le problème concerne la réalisation de la mission.

Dans le cas du passage de relais, nous sommes dans une situation de dépendance séquentielle (Thompson ; 1967). Cette situation exige un minimum de confiance entre les acteurs au regard de l'analyse de Thompson (1967).

Les aménagements organisationnels proposés ne nous semblent pas convaincants pour générer les relations de confiance aptes à soutenir cette situation de dépendance séquentielle. En effet, qu'il s'agisse des CC ou de CP, une trop faible pression des objectifs conduit, s'il y a la crainte de confier la production pour le CC ou le commercial pour le CP, à l'engagement vers l'indépendance. Autrement dit, la dépendance mutuelle facilite la confiance à condition qu'il y ait contrainte par les résultats afin de contraindre le passage de relais. Dès lors, la dépendance mutuelle n'est pas une condition suffisante à l'apparition de relations de confiance. Ainsi, la dépendance mutuelle génère de la confiance si la relation de dépendance s'accompagne d'une situation de vulnérabilité mutuelle significative. Dans ce système la vulnérabilité n'est pas mutuelle. En effet, si le CC et CP ne se rencontrent pas par la voie informelle chacun, bénéficie, voire attend l'intervention de son responsable de fonction. En ce

sens, le nouveau système, tout comme l'ancien, absorbe l'incertitude en interne et, comme avant, nuit à l'apparition de relations de confiance.

Dès lors, en absorbant l'incertitude, le système freine l'investissement dans des relations de confiance. Ainsi, cette situation est nuisible à l'émulation puisque les consultants disposent d'un fort soutien de la structure pour réaliser leur objectif et, par conséquent, n'ont qu'un intérêt limité à s'investir dans des relations de confiance complémentaires, notamment pour atteindre leur résultat. Dès lors, un contexte peu menaçant nuit à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance.

Si un comportement digne de confiance n'est pas suffisant pour justifier la présence de la confiance dans une relation d'échange, les facteurs comportementaux ont une incidence sur la rapidité et l'intensité de la relation de confiance. Par exemple, A & B sont contraints de se faire confiance car ils ne peuvent réaliser leur objectif sans le concours de l'autre mais, ils s'engagent plus rapidement et plus intensément dans une relation de confiance s'ils se jugent mutuellement dignes de confiance. En ce sens, le cadre containt à la confiance mais ne prive pas totalement les acteurs de toutes alternatives à cet univers contraignant.

Ces observations justifient, selon nous, la pertinence de considérer conjointement les deux grandes catégories de facteurs dans l'analyse des relations de confiance : les facteurs comportementaux et les facteurs situationnels. Elles justifient également la pertinence de s'inscrire dans le cadre théorique de l'encastrement structural c'est-à-dire « *(...) replacer au centre de la réflexion, les contraintes situationnelles dans lesquelles se trouvent immergés les acteurs et offrir ainsi une véritable théorie de l'action* » (Huault ; 2004, p50).

La standardisation par les normes : la traduction d'une attitude prudente

Pour être jugé digne de confiance et parvenir à l'indépendance, le consultant doit avoir prouvé son adhésion aux normes de l'organisation. Tant qu'il n'aura pas prouvé son adhésion aux valeurs il est privé d'un contact direct avec les clients. Cette situation s'explique par l'esprit de prudence de la direction. Soucieuse de la qualité des relations qu'elle tisse avec ses clients, la direction n'autorise leur accès qu'aux consultants dont elle s'est préalablement assurée le comportement. Ainsi, si la standardisation des normes occupe une place centrale dans le dispositif de coordination du cabinet, cette situation s'explique par l'attitude de prudence de la

direction. Cette attitude nuit à l'apparition de relations de confiance interpersonnelles et, du fait de l'importance accordée à l'adhésion aux valeurs, est susceptible de favoriser l'émergence d'une confiance communautaire c'est-à-dire des relations de confiance telles que celles s'ancrant dans la définition de Fukuyama (1994) : « Attente qui naît, à l'intérieur d'une communauté, d'un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes communément partagées, de la part des autres membres de cette communauté ».

Pourtant, si dans un premier temps les acteurs sont contraints d'adopter un comportement précis pour être jugé digne de confiance, une fois cette adhésion reconnue par la communauté, ils jouissent d'une plus grande autonomie, notamment dans la gestion de la relation client. Davantage d'autonomie n'est pas synonyme de davantage de relations de confiance entre les consultants. En effet, la liberté conduit la plupart des consultants sur la voie de l'indépendance. En résumé, si les personnes d'une même communauté partagent les mêmes valeurs et sont jugées dignes de confiance par adhésion à ces valeurs, cette situation n'apparaît pas comme une condition suffisante à l'apparition de relations de confiance denses et solides.

L'absence de situations de vulnérabilité favorise l'esprit d'indépendance. Ainsi, malgré la possibilité de s'investir dans des relations de confiance interpersonnelles, de nombreux consultants préfèrent agir seuls.

Finalement, les relations de confiance les plus solides n'apparaissent qu'au niveau horizontal et ne concernent que les dirigeants et les consultants juniors. (Cf. Tableau n°18 : « Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet B », p325). Ainsi, lorsque les consultants ont le choix de s'investir dans des relations de confiance, la majorité d'entre eux décline ce choix. Si le cadre contraint les acteurs à partager des valeurs communes, la confiance n'est pas spontanée par la suite. En ce sens, ce cas est susceptible de s'envisager comme une critique à l'encontre des approches culturalistes. Ces approches accordent au contexte un rôle exagéré pour expliquer le comportement des acteurs, une approche sur-socialisée selon les termes de Granovetter (1985). De plus, même si les acteurs sont loyaux, le contexte de stabilité dans lequel évoluent les acteurs n'apparaît pas comme une situation favorable à la confiance. En effet, l'esprit d'indépendance des acteurs et, surtout, la dévalorisation d'un comportement franc sont deux grands freins à l'investissement dans des relations interpersonnelles de confiance.

Le comportement du consultant est essentiel pour acquérir de la confiance. Ainsi, les performances du consultant sont secondaires même si depuis quelques années le cabinet valorise davantage les profils commerciaux. L'importance accordée par le cabinet aux normes est particulièrement visible dans le discours des consultants juniors. En effet, à leur entrée dans le cabinet, le consultant junior ne bénéficie d'aucun crédit d'intention.

Dès lors, une contradiction forte apparaît entre les discours du dirigeant et les principes de fonctionnement : peut-on faciliter l'émulation en jugeant les consultants sur leur comportement ?

> *« Quand une équipe se constitue pour une mission, il faut que ça se passe. Il faut que les gens sentent travaillent ensemble. On n'est pas très bon, clairement. Comment organiser un système qui encourage l'individu ? qui crée de l'émulation ? Un peu de compétition tout en coopérant, c'est compliqué. On sait pas bien faire, entre compétition, coopération. S'il y a peu de capitalisation ici, c'est parce qu'il y a la crainte que quelqu'un se réapproprie le travail.» (Dirigeant)*

La coordination par l'ajustement mutuel revient fréquemment dans le discours des dirigeants. Ce mécanisme est voulu pour faciliter la souplesse organisationnelle. La présence de nombreuses règles s'avèrent inefficiente, le verbatim suivant, loin d'être un verbatim isolé confirme cette situation.

> *« Il y a de la **solidarité** et beaucoup de règles qui servent à rien mais qui sont compensées par **l'ajustement mutuel.** ça fonctionne à mort au réseau.»* (Manager)
>
> *« Vous avez ceux qui ont toujours une oreille qui traîne ... qui se renseignent et puis d'autres qui ont plus le nez sur le guidon et ne voient pas bien. Les premiers tirent davantage les marrons du feu […] en apparence parce qu'on a quand même le contre feu à ça, on a quand même la règle qui est qu'un responsable de mission ne décide pas seul »* (Dirigeant)

Cette incohérence participe de l'expression d'un sentiment contradictoire. Tout en cherchant à s'appuyer sur l'autonomie des consultants, la hiérarchie est méfiante à l'égard des responsables de mission.

L'absorption de l'incertitude comme frein à l'apparition de relations opportunistes

La stabilité du personnel, à travers la valorisation d'un comportement de loyauté, n'assure pas un climat de coopération meilleur que celui présent dans une organisation où le renouvellement du personnel est deux fois plus élevé.

Il est également intéressant de remarquer que la démonstration de Breton & Wintrobe (1986) est, en partie, contredite par l'analyse des relations de confiance entre les consultants. La stabilité des consultants dans l'organisation ne s'accompagne pas d'une apparition de réseaux horizontaux de confiance et, cela malgré les signes de mécontentement dont font part les consultants. Dès lors, la dégradation du niveau de confiance organisationnelle ne stimule pas un opportunisme collectif.

Les dirigeants et responsable de mission ont une aversion pour le risque. Cette aversion se traduit par une démarche prudente dans « le staffing » des consultants et une lente mise à l'épreuve. Cette démarche entrave la production rapide de relation de confiance. L'aversion pour le risque s'associe à la crainte d'un comportement inaproprié du consultant chez le client.

La vision du risque, comme le soulignent Chiles & Mc Makin (1996), est fondamentale pour comprendre les relations de confiance. La prudence (ou l'aversion pour le risque) encourage la recherche de nombreuses garanties pour autoriser la concrétisation de l'acte de confiance. Si les garanties ne sont pas jugées suffisantes l'intégration est difficile. Finalement, il semble que l'exigence de preuves décourage également l'investissement dans la confiance.

> *« ... sur l'aspect intégration, il y a une cooptation assez naturelle qui se fait, ça peut être assez violent. Les personnes qui sont atypiques, mais atypiques par rapport à quelque chose d'hétérogène, ont du mal à accrocher »*
> *(Dirigeant)*

Chapitre 4 :

CAS C. LA CONFIANCE : UN MOYEN DE CONTRAINDRE L'ACTION EN FACILITANT L'APPARITION DE NOUVEAUX MODES DE CONTRÔLE

Résumé

En se répartissant les fonctions de direction de manière consensuelle, les dirigeants se sont progressivement ancrés dans une plus grande relation de confiance. Cependant, l'absence de relations de confiance entre les managers, potentiellement considérés comme de futurs associés, freine la constitution d'une équipe de direction élargie.

Depuis quelques années, plusieurs mécanismes reposant sur la régulation collective ont été mis en place pour faciliter l'apparition de relations de confiance entre les consultants. Cependant, si les réunions ont permis aux consultants de s'investir dans des relations de confiance, les relations de confiance, en s'appuyant sur davantage de visibilité, renforcent le contrôle de la communauté des consultants. La confiance a ainsi contribué à créer une situation de surveillance mutuelle et à générer l'émergence d'un nouveau mode de contrôle collectif. Ainsi, la confiance a permis à la direction de renforcer le contrôle en facilitant l'apparition d'un nouveau mode de contrôle social. Ce renforcement se manifeste à travers la plus grande difficulté pour les consultants d'adopter des comportements non dignes de confiance, par exemple l'individualisme, en les contraignant à être transparents sous peine d'être sanctionnés par la communauté. Les consultants apprécient cette nouvelle situation et malgré le renforcement du contrôle, se placent volontairement dans une plus grande situation de domination sans percevoir cet état. Ainsi, la confiance horizontale, dans ce cas, est un moyen de conduire les consultants sur la voie de ce que Joule et Beauvois appellent « la soumission librement consentie ». Dès lors, même si les dirigeants font faiblement confiance au consultant, leur comportement ne génère pas de méfiance. La liberté de ton, valeur forte dans le cabinet, donne au consultant l'illusion qu'il est libre même s'il est constamment contrôlé. En accordant progressivement davantage de confiance au manager, la mission se réalise plus rapidement : le manager bénéficie de la grande solidarité du consultant et il est plus facile pour le manager de tenir les délais. La relation de confiance dirigeant / consultant observée, souligne la possibilité, pour le dirigeant, de bénéficier à la fois des usages de la confiance tout en se protégeant de l'opportunisme.

1. UN PATCHWORK DE SITUATIONS FAVORABLES ET DEFAVORABLES A LA CONFIANCE

La présentation des grandes étapes de l'histoire du cabinet souligne la présence de nombreux facteurs situationnels favorables à l'apparition de relations de confiance entre les membres du sommet stratégique (1.1). A l'inverse, le dispositif de coordination à travers l'importance accordée à la formalisation traduit un contexte a priori défavorable à l'engagement des acteurs dans des relations de confiance verticales (1.2).

1.1 La naissance du cabinet ou la volonté de concrétiser un projet commun

Le cabinet est né de la fusion en 1998, de deux cabinets de conseil dont les métiers sont différents : la communication pour l'un et le conseil en management pour l'autre.
A travers les interviews des deux dirigeants, la fusion est présentée comme le mélange réussi de deux métiers complémentaires mais également de deux cultures aux aspects fortement contrastés. Tandis que l'un est dépeint comme un cabinet doué pour la formalisation des méthodologies, l'autre jouit d'une culture collective solide.

Quelques éléments concernant le rapprochement de ces deux cabinets sont rapportés afin de faciliter la compréhension du fonctionnement actuel, le fonctionnement étant le fruit d'une recherche consensuelle entre les deux dirigeants.
Pour fusionner les deux cabinets, il a été nécessaire de reconfigurer totalement les principes de fonctionnement de chaque cabinet et de faciliter le départ de la totalité des consultants présents historiquement dans chaque cabinet.

A l'origine, les deux dirigeants sont rattachés au sein de groupes différents. Chacun décide de s'affranchir de cette situation de dépendance. A la recherche d'une opportunité de croissance, et après avoir eu écho de l'existence du deuxième dirigeant par des clients qui soulignaient une similitude dans l'approche, ils décident de mener un projet commun. A titre de précision, la nature du métier rend difficile un recours à la croissance interne ; étendre le réseau des clients rapidement est délicat. La difficulté de définir une stratégie fondée sur la croissance externe participe au renforcement d'une situation de dépendance mutuelle (au niveau commercial entre les associés).

La croissance interne est difficile dans le métier du conseil

« (…) on est sur des métiers qui dérangent. Lorsqu' on intervient, on ennuie tout le monde avec nos questions, on dévoile des secrets internes. On met un certain nombre de clients dans des situations difficiles. Le principe de base c'est qu'il faut qu'il ait confiance. C'est pour çà que le réseau marche bien ». (Dirigeant)

Avant de fusionner, **les deux équipes** apprennent à se connaître, notamment en partageant les mêmes locaux et en intervenant sur des missions communes. Une meilleure connaissance réciproque de chacun des partenaires a été un préalable nécessaire avant la concrétisation de la fusion. Comme le souligne Gulati (1995), la connaissance réciproque est essentielle à une opération de fusion.

Se connaître est un préalable à l'engagement dans la confiance…

« On a pris des locaux ici. On est venu les deux équipes ici. On a coexisté, on n'avait pas encore fusionné ». (Dirigeant)

… il y a donc une période de test de la confiance

« On a fait des fiançailles avant de se marier. On a été prudents. On a dit :' on ne va pas se marier tout de suite' […]. On a fait un test et au bout d'un an on a considéré que çà fonctionnait entre nous, alors on a fusionné » (Dirigeant)

A première vue, la confiance mutuelle entre les dirigeants est forte, puisque la fusion s'est accompagnée d'une reconfiguration profonde des deux structures : le départ massif des consultants composant les structures d'origine et la suppression **du studio graphique.**

La volonté de concrétiser le projet a conduit à une reconfiguration de la structure

« Le studio était le cœur de l'agence. Sa suppression a permis un réaménagement des locaux et indique « clairement un repositionnement du cabinet ». (Dirigeant)

Par la suite, deux salariés du studio graphique sont allés créer leur entreprise, spécialisée dans le graphisme. Après quelques expériences en solitaire, ils sont venus s'installer dans les locaux du cabinet. Le cabinet est devenu l'un de leurs principaux clients et a pris une participation dans le capital. L'activité graphisme a été externalisée dans un premier temps puis, désormais elle est régie par un partenariat. Ce partenariat s'appuie sur une relation de complémentarité entre les activités de conseil en communication et de prestations en

graphisme. Soulignons que ce partenariat est fondé sur une relation de confiance entre l'un des dirigeants du cabinet et les fondateurs du studio graphique. La filiale propose à la clientèle des prestations connexes et spécialisées en s'affranchissant de l'entretien quotidien et coûteux d'un studio graphique et, sur la base de relations de travail de type client – fournisseur.

Une troisième division centrée sur les NTIC est apparue récemment. Elle résulte de l'intégration d'un petit cabinet de conseil spécialisé dans le e-management et dirigé par un expert. Cette intégration s'opère sur la base d'un calcul simple : l'expert apporte sa notoriété et son savoir-faire pour combler « un manque d'expertise dans un domaine où l'évolution aujourd'hui est très importante » en échange des avantages des soutiens d'une structure d'accueil. Cette intégration est perçue comme vitale.

Les relations de confiance apparaissent à travers l'échange d'intérêts réciproques

« Une expertise, pour être claire, de conseil en management et communication et qui n'a pas une expertise aujourd'hui en technologie est quasiment morte ». (Dirigeant)

A l'instar de la démarche de rapprochement entre les deux cabinets, cette opération de fusion s'est opérée progressivement : d'abord une phase de cohabitation dans les mêmes locaux et des expériences partagées avant l'absorption.

1.2 Une structure divisionnelle fragile et une focalisation sur la formalisation

Malgré sa faible taille, environ 20 consultants, le cabinet est très formalisé. Il se présente comme un généraliste du conseil. Il propose à ses clients 3 prestations distinctes et complémentaires : la communication interne, le management (focalisé sur les RH) et une dernière, plus récente, concernant les NTIC. La direction de chaque division est assurée par un directeur « complètement dédié à des chantiers » de sa division. Chaque division jouit d'une grande autonomie. La plupart des consultants sont affectés à une division mais, plus précisément, deux consultants, parmi les recrutements récents, interviennent sur les deux divisions communication et management.

Si actuellement les trois divisions ne sont pas en situation de compétition, la rentabilité de chaque division soucie peu la direction pour le moment, ces deux recrutements contribuent à

établir une situation d'interdépendance de communauté (Thompson ; 1967) comme l'indique le verbatim ci-dessous.

> *« Aujourd'hui la division communication interne pompe dans les ressources de la division management ».* (Manager)

Le haut degré de formalisation du cabinet se repère à la présence de fonctions support. Il existe deux fonctions support : la fonction commerciale et la fonction administrative et financière.

- ***La fonction commerciale***. Une réunion commerciale est tenue mensuellement avec les consultants seniors. Pour le suivi de l'activité commerciale, 2 outils sont utilisés : le plan individuel d'action commerciale et des plans grands comptes. L'objectif est la mise en place de processus pour que les consultants soient réguliers dans leurs démarches commerciales : « c'est un processus qui demande aux consultants de s'engager sur une ou deux actions ». Cette fonction souligne l'importance accordée à l'activité commerciale, « nerf de la guerre » de tout cabinet de conseil, mais insiste, à nouveau, sur la volonté de conduire ces actions de manière cadrée et régulière.

- ***La fonction administrative et financière*** regroupe les chiffres nécessaires au suivi individuel des consultants et au pilotage du cabinet.

Si, pour le moment, la compétition n'est pas voulue, les moyens de pilotage mis en place sont propices à l'émulation.

A ma surprise, il n'existe pas d'organigramme dans ce cabinet, cette absence est d'autant plus frappante que la formalisation des postes y est très développée. En effet, une description détaillée du contenu de chaque poste existe.

Cette volonté de formaliser et l'absence d'un outil comme l'organigramme est une situation plutôt surprenante. Cette absence ne traduit-elle pas la volonté de priver les consultants de toute référence à des éléments tangibles de l'autorité formelle ? La direction tente-t-elle de cacher son autorité ?

Les fonctions sont définies de façon précise. Cette précision assure une grande visibilité sur l'activité du consultant. D'ailleurs, les propos d'un consultant sont explicites : « on a des fonctions qui sont très claires ». Cette définition favorise un repérage précis de l'activité de chaque classe de consultants. Du junior à la direction, cinq échelons s'étalent : le junior, le senior, le responsable clientèle, le directeur de division et le directeur de cabinet. Cependant, le pouvoir est réellement concentré au niveau du directeur de division – directeur de cabinet. Le niveau responsable de clientèle est jugé comme « un peu artificiel » afin de « mettre une pression commerciale de plus ». Cette hiérarchie, quelque peu artificielle, nuit-elle à la production de réseaux horizontaux de confiance ?

Malgré sa faible taille, le cabinet est très formalisé

« Des éléments de base : répondre à une proposition, gérer une mission ont été mis en place de manière assez rigoureuses sous la houlette des deux dirigeants et désormais la société ne fonctionne plus « en paroles et bruits de couloir » (Consultant).

Cet effort de formalisation s'est rapidement mis en place car la direction avait le sentiment que de nombreux consultants travaillaient seul, dans leur coin et « *réinventaient l'eau chaude* ». A partir de l'été 2000, les procédures en place ont été à nouveau améliorées, profitant du départ de certains consultants qui « *donnaient des signes de fatigue* » et pour faire face « à un besoin de recruter ».
L'effort est davantage concentré sur le dispositif d'animation : *« un système de réunions, d'animations plus formalisé qu'auparavant »* et notamment la mise en place de la réunion hebdomadaire très appréciée par les consultants.

Si de nombreux processus sont peu utilisés, notamment le processus de rédaction d'une proposition et celui sur le processus de pilotage d'un chantier, les processus sont présents et leur suivi ne reste plus qu'à être décidé par la direction. Les orientations actuelles du dispositif de coordination sont à lire, selon nous, au regard de la volonté d'améliorer la coopération entre les consultants.

Questionnement

Cette brève présentation du contexte, nous permet de formuler deux questions :

- A travers l'historique, nous constatons que le cabinet s'est structuré autour de la recherche d'un but clair : la complémentarité des activités. Cette situation de dépendance mutuelle conditionne-t-elle l'apparition d'une forte relation de confiance entre les responsables ?

- Les efforts permanents de formalisation ont abouti à l'élaboration d'un cabinet fortement structuré : cet effort rationalisateur est-il fondé sur un faible niveau de confiance de la direction envers les consultants ?

2. FORMES ET NIVEAUX DE CONFIANCE A L'ŒUVRE DANS LE CABINET

Dans ce cas nous avons observé trois relations de confiance horizontales (2.1) :

- les relations de confiance entre les associés (2.1.1),
- les relations de confiance entre les managers (2.1.2),
- les relations de confiance entre les consultants (2.1.3),

Quatre relations de confiance verticales ont également été observées (2.2) :

- Les relations de confiance de l'associé à l'égard du manager (2.2.1),
- Les relations de confiance du manager à l'égard du consultant (2.2.2),
- Les relations de confiance de l'associé à l'égard du consultant (2.2.2),
- Les relations de confiance du consultant à l'égard du manager (2.2.3).

Tableau n°41 : Formes et niveaux de confiance a l'œuvre dans le cabinet C.

FORMES → ↓ **NIVEAU** →	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Somment stratégique (Associés)		**2.1.1**	
Ligne hiérarchique (Managers)			
Centre opérationnel (Consultants)	**2.1.2**		
Centre opérationnel (Consultants juniors)			
Confiance verticale *Logique descendante* Sommet Stratégique → Ligne Hiér. (Associés → Managers)	**2.2.1**		
Logique descendante Ligne Hiér. → Centre opé. (Managers → Consultants)	**2.2.2**		
Logique descendante Sommet Stratégique → Centre opé. (Associés → Consultants)	**2.2.2**		
Logique ascendante Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)		**2.2.3**	
Logique ascendante Ligne Hiér. → Sommet Stratégique (Managers → Associés)	**2.2.1**		
Logique ascendante Centre opé. → Sommet Stratégique (Consultant → Associés)			

Relation de méfiance entre les managers   **(2.1.3)**

2.1 Dépendance et transparence : deux sources de la confiance horizontale

La relation de dépendance entre les membres de la direction et leur volonté de se repartir consensuellement les fonctions de direction expliquent, en grande partie, l'apparition d'une relation de confiance réciproque et modérée. Cette relation soutient de nombreux échanges informels (2.1.1). L'absence de relations de confiance entre les managers (responsables de division) est consécutive, notamment à un comportement individualiste (souligné comme inévitable, par l'un des managers), chez tous les consultants et à une divergence dans l'approche du métier de consultant. Cette absence de confiance entre les managers freine la réalisation de projet commun et limite leur relation à des échanges purement formels (2.1.2). Entre les consultants, les relations décrites comme méfiantes et défiantes par le passé se sont améliorées grâce à la mise en place de réunions et à la possibilité pour chaque consultant d'avoir davantage de visibilité sur l'activité de l'ensemble des consultants (2.1.3).

2.1.1 Confiance entre les membres de la direction : l'apprentissage de la confiance

De la fusion, le cabinet hérite d'une trace indélébile : une direction bicéphale. Le partage des fonctions de direction s'est opéré grâce à la volonté des dirigeants de s'entendre sur leurs rôles respectifs. Afficher cette entente est cruciale, selon l'un des dirigeants, pour le climat social.

La relation interpersonnelle de confiance détermine de nombreuses relations de confiance dans la structure.

«Une petite structure est très, très sensible à la cohésion des dirigeants surtout lorsqu'il y en a plusieurs ».(Dirigeant)

Il apparaît que la perception de la relation de confiance entre les dirigeants par les membres du cabinet a une influence sur le climat général et, surtout, sur la confiance des consultants à l'égard de leurs dirigeants.

La conscience de cette demande conforte la direction dans l'affichage d'une image erronée de leur relation réelle.
Les consultants légitiment un comportement de faux-semblants de leurs dirigeants.

L'apparition de la confiance entre les dirigeants se fonde sur une complémentarité des ressources pour répondre à un objectif commun : la croissance.

Une situation de dépendance commerciale à l'origine de la relation de confiance

« *Nous avons un portefeuille de clients extrêmement complémentaire (…) Je me suis dis, si nous n'essayons pas quelque chose ensemble, nous sommes fou,.* » (Dirigeant)

Si la complémentarité constitue le vecteur d'une décision rationnelle, fondé sur l'échange d'intérêts réciproques, cette opération nécessite un minimum de bonne volonté de la part de chaque associé de s'entendre pour parvenir à un consensus : un souci réciproque des attentes de chacun est profitable à l'apparition rapide de la confiance.

La volonté de conduire le projet collectivement, de prendre le temps de se connaître et l'assurance que chacun a une vision partagée sur la façon de conduire le projet sont les principaux facteurs expliquant la relation de confiance unissant les dirigeants.

La volonté de s'engager durablement…(LOYAL)

« Je crois qu'on a toujours eu confiance l'un en l'autre sur le projet de la société… On savait ce que chacun apportait mais cela a mis un certain temps à se mettre en place ». (Dirigeant)

… et de conduire le projet collectivement (LIE)

« L'un et l'autre (les principaux dirigeants), on n'avait pas envie, compte tenu d'expériences qui ne s'étaient pas très bien passées, de diriger individuellement ». (Dirigeant)

… tout en s'assurant d'une vision commune du projet…(SIMI)

« Nous avons la même approche du métier, c'est très rare. La même approche du business avec une approche très management et com (…) ». (Dirigeant).

… tout en étant tolérant à l'égard des différences de chacun (TOLE – DIFER)

« *Nous avons appris à accepter nos différences. Dieu sait que nous sommes différents ! Mais, à partir du moment ou nous sommes d'accord sur l'essentiel (hésitation) il ne faut pas s'arrêter sur des choses qui ne sont pas essentielles* » (Dirigeant)

… s'est manifestée à travers une reconfiguration de la structure

« Notre objectif était d'arriver à un système qui facilite la performance tout en contenant l'individualisme. D'ailleurs nous n'avons pas hésité à renouveler intégralement les équipes pour mener à bien notre projet». (Dirigeant)

et permet l'engagement des dirigeants dans des relations personnalisées (PERSO)

« *Dans un premier temps nous nous sommes testés. Mais, nous avons rapidement appris à fonctionner ensemble, à savoir qui s'occuperait de quoi* » (Dirigeant).

Cette relation a permis, après des essais et des erreurs, une répartition sans ambiguïtés des fonctions de direction. Le dirigeant jugé le plus doué en matière d'organisation s'occupe de la définition des processus. Il se positionne comme premier contributeur, en terme de marge brute, du cabinet. L'autre, davantage reconnu pour ses qualités d'écoute et d'empathie, se charge des problèmes concernant l'animation quotidienne du cabinet. Tandis que l'un est en charge d'améliorer un système d'organisation par la définition de processus visant à favoriser l'efficacité de l'acte de conseil, le deuxième se charge de par sa plus grande disponibilité et son écoute d'en piloter et d'en surveiller le suivi. Cette relation de confiance entre les dirigeants renforce la surveillance et évite aux dirigeants de s'engager dans des relations de confiance de naturre affective avec les consultants[60].

A chaque personnalité ses relations de confiance

«Avec l'un on travaille tous beaucoup à l'affectif. L'autre, l'affectif il n'en a rien à faire du moment qu'on fait ses objectifs, les relations ne sont pas les mêmes ». (Consultant).

Ces précisions révèlent la volonté commune de contrôler étroitement l'activité des consultants mais également de se protéger contre un éventuel risque d'opportunisme (notamment la baisse de travail des consultants). Partageant le même bureau, les dirigeants ont souvent l'occasion d'échanger des propos de manière informelle. D'ailleurs, comme ils nous l'ont souligné, les décisions stratégiques à propos de l'orientation du cabinet sont l'objet de discussions informelles, même si, formellement le pilotage du cabinet est assuré par le comité de direction.

Pour acquérir la confiance mutuelle nécessaire à la réalisation effective du projet, les dirigeants se sont testés. Ils ont travaillé ensemble sur des projets pour apprendre à se connaître. Les échanges, hors intégration des deux cabinets, autorisent un premier jugement des acteurs à travers des missions partagées. Chacun a dû faire ses preuves pour acquérir la confiance de l'autre. Cette confiance acquise, chacun apparaît comme autonome dans l'exercice de ses fonctions. Cependant, les dirigeants se tiennent régulièrement informés sur en recourant principalement à la coordination par l'ajustement mutuel.

Il est également intéressant de noter que la relation de confiance entre les dirigeants a pour effet de réduire la vulnérabilité de chacun en renforçant la complémentarité des compétences.

[60] Nous reviendrons davantage en détail sur cette observation dans le point 2.2.1.

<u>La complémentarité des compétences réduit la vulnérabilité</u>

(LIE – COMP – REDUIT)

« La différence entre nous deux c'est que, assez paradoxalement par rapport à notre âge, JM est un coureur de fond et moi je suis un sprinter. Dans une équipe on a besoin des deux. Sans cette complémentarité on est que sur une jambe. Si on a que des projets à moyen terme on a pas de quoi nourrir tout le monde et on crève. Si on est que sur le court terme, on lève la tête et on s'aperçoit qu'il n'y a rien parce qu'on a pas pensé à notre avenir ». (Dirigeant)

En définitive, la relation de confiance a encouragé les dirigeants à se spécialiser dans un rôle particulier. Dès lors, nos observations confirment l'analyse de Mc Evily & ali (2003), la confiance est un soutien à une plus grande division du travail, elle encourage les acteurs à se spécialiser dans des rôles. Cependant, la relation de confiance construite n'a pas donné naissance à une relation d'amitié. Dès lors, la relation entre les dirigeants n'est pas uniquement une relation affective. D'ailleurs, la coopération est toujours abordée en faisant référence à des considérations économiques et l'indicateur AMI (relations amicales) est absent des discours.

Les dirigeants accordent de l'importance à l'engagement d'une coopération sur le long terme. Ils sont tenus par un contrat de confiance tacite.

<u>Un engagement durable (LOYAL)</u>

« Nous avons comme un contrat de confiance, qui n'est pas écrit, mais l'on sait, par exemple, que si l'un d'entre nous était sollicité par un plus grand cabinet ou une entreprise pendant un certain temps, il n'irait pas ». (Dirigeant)

Malgré ce contrat, la relation de confiance entre les dirigeants est modérée. Les indicateurs relatifs à la confiance fondée sur l'affect, comme le souci de l'autre sont présents, mais ne conduisent pas à l'apparition d'un haut niveau de confiance.

En résumé, la relation de confiance entre les dirigeants s'est construite progressivement, notamment grâce à leur bonne volonté pour s'entendre sur la manière de co-diriger le cabinet. Cependant, cette construction n'a pas permis à chaque dirigeant de s'investir dans des relations de confiance très fortes fondées sur l'amitié.

Tableau n°42 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **CONF** Les dirigeants ont le sentiment qu'ils peuvent se faire confiance. Ils se jugent dignes de confiance car : - **VERIF** Ils ont vérifié s'ils pouvaient se faire confiance - **VECU** Ils ont partagé des expériences ensemble - **SIMI** Ils ont une même façon de voir le monde. - **LIE** Ils sont dans une relation de dépendance mutuelle - **CONVERG** Leurs intérêts sont convergents - **SOLID** Ils sont solidaires - **LOYAL** Ils sont loyaux - **FRANC** Ils sont francs - **PERSO / INFORM / TOLE** Progressivement, ils ont développé des relations personnalisées, ils se coordonnent principalement par ajustement mutuel et font preuve d'une tolérance réciproque pour ne pas briser la relation de confiance.	- **LIE – VERIF – VECU – SIMI** Les dirigeants se sont placées dans une situation de dépendance mutuelle. Ils ont vérifié s'ils pouvaient se faire confiance à travers quelques expériences communes. Ils ont constaté qu'ils partageaient une même approche du projet. - **LIE – BONVOL** Ils font preuve de bonne volonté pour s'entendre. - **CONVERG – SIMI – CONF** La convergence des intérêts et une même façon de voir le monde sont des facteurs favorables à l'émergence d'un sentiment de confiance. - **CONF – SOLID – LOYAL** Ils se jugent dignes de confiance car ils sont solidaires et loyaux - **LIE – LOYAL – VIDI – EVAL** Ils ont la possibilité d'évaluer la loyauté - **LIE – PERSO – INFORM** La relation de dépendance mutuelle a permis aux dirigeants de s'investir dans des relations personnalisées et de se coordonner principalement par ajustement mutuel. - **FRANC – DIVERG** Ils sont francs et ne craignent pas d'exposer leurs divergences. - **LIE – SOUMI – DIFER – TOLE – BON VOL – CONF** Cette relation de dépendance mutuelle les plonge dans une situation de vulnérabilité réciproque. Cette vulnérabilité est notamment perçue par quelques points de vue différents sur l'évolution du projet. Cependant, il existe une relation de compréhension mutuelle qui les conduit à être tolérants et faire preuve de bonne volonté. Ce type de comportement maintient la confiance mutuelle.

Tableau n°43 : Relations de confiance entre les dirigeants

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Entre les membres de la direction		Après avoir vérifié qu'ils pouvaient se faire confiance (VERIF) notamment par le partage d'expériences communes (VECU), les dirigeants ont constaté qu'ils partageaient les mêmes visions sur le projet (SIMI), malgré l'existence de quelques divergences (DIFER), les intérêts sont fortement convergents (CONVERG). Ainsi, ils font des efforts (BONVOL) pour préserver la relation : ils sont loyaux (LOYAL), solidaires (SOLID), développent des relations personnalisée (PERSO) et surtout font preuve de tolérance pour ne pas remettre en cause la confiance (TOLE) et par conséquent le projet. Cependant, la relation de confiance n'est pas classée dans le niveau le plus élevé car la relation n'est pas amicale et chacun a conscience que si la loyauté est une valeur forte, à long terme chaque dirigeant envisage un avenir différent (DIFER). Ainsi, l'indicateur DIFER explique en grande partie pourquoi la relation de confiance est limitée à ce niveau.	
Coordination	L'ajustement mutuel est le mécanisme de coordination privilégié pour soutenir des relations d'échange fréquentes et personnalisées entre les dirigeants. Si un niveau de confiance modéré facilite la coordination par ajustement mutuel, il apparaît qu'il n'est pas nécessaire que la relation de confiance soit la plus élevée pour parvenir à l'apparition de relations personnalisées et solidaires. Ainsi, ce niveau de confiance assure une coordination efficace tout en évitant un problème inhérent aux relations de confiance très élevées : l'ouverture à davantage d'opportunisme.		

2.1.2 Une perception négative de l'avenir comme frein à l'apparition de la confiance

Le positionnement stratégique du cabinet (l'approche généraliste et la volonté de proposer aux clients une gamme de services s'étendant de la communication au management des ressources humaines) suppose une relation de coopération entre les responsables de chaque division. Ainsi, une relation de confiance mutuelle entre les directeurs de division est nécessaire pour que chaque responsable de division expose aux clients le bien fondé d'une « approche spécifique » conjuguant les savoir-faire de chaque division. Cependant, la transversalité, malgré les vœux des dirigeants, est peu développée, au contraire, la situation se dégrade.

La coopération entre les divisions comme support à la stratégie…(CONVERG)

« Il y a un grand potentiel de regroupement entre nos domaines. Quand on regarde bien, sur la com interne par exemple, le rôle des managers est fondamental et pour réussir au mieux une action de management, la communication est également fondamentale. Ces deux sujets se côtoient, se chevauchent en bonne partie : nous on est clairement positionné sur ce croisement des compétences » (Manager – Responsable de division)

… mais une coopération qui se dégrade : la relation entre les deux divisions devient plus difficile (INDEP)

« De plus en plus, il y a une scission entre le pôle communication et le pôle management » (Manager – Responsable de division)

Ainsi, la convergence des intérêts ne suffit pas à instaurer davantage de coopération : la situation se dégrade car l'indépendance se renforce.

Cette situation s'explique par l'absence de relations de confiance entre les responsables de division. La collaboration entre les deux directeurs de division est réduite au minimum. Malgré, un aménagement des bureaux propice à l'échange, les deux directeurs ne communiquent que, mensuellement, à l'occasion des réunions du comité de direction. La relation de proximité ne suffit pas à lever la méfiance entre les responsables de division.

L'absence des relations de confiance est expliquée par l'absence de partage de valeurs communes (DIFER)

« Nous n'avons pas la complicité intellectuelle du tout. Nous n'avons pas les mêmes modes de fonctionnement. En bref, nous sommes sur des planètes différentes ». (Responsable de division – Manager)

Les efforts poursuivis pour tenter de résoudre ce problème de coopération ont été vains (ECHEC)

« L'un des objectifs du ré-aménagement des locaux était de faire en sorte que le couple des responsables de division fonctionne. Cela a échoué ». (Responsable de division – Manager)

Les responsables de division ne sont pas enclins à travailler ensemble pour plusieurs raisons. Les deux principales raisons sont : une divergence de vue dans la manière d'aborder le conseil (indicateur DIVERG est très présent dans les discours) et un comportement individualiste. Malgré la présence d'un contexte favorable à l'apparition de relations de confiance (notamment l'absence de compétition), les indicateurs du thème « comportement défavorable à la confiance » sont très présents dans les discours des managers. La volonté de la direction et le contexte organisationnel sont, dans ce cas, sans effets sur la production de confiance entre des subordonnés de même statut. L'apparition de relations de confiance n'est guère possible sans le consentement volontaire des protagonistes de l'échange et même en utilisant la supervision directe. Dès lors, le management de la relation d'interdépendance ne parvient pas à compenser l'absence de relations de confiance entre les responsables de division. Il semble qu'il soit nécessaire que les responsables de division se reconnaissent mutuellement légitimes pour que la coopération puisse émerger.

En relisant attentivement le discours d'un des responsables de division, il nous est apparu que, derrière l'évocation de l'individualisme, comme argument explicatif de l'absence de coopération, se cache un comportement de méfiance. En effet, développer la transversalité suppose que le responsable de division présente ses clients aux autres interlocuteurs et cette mise en commun des ressources apparaît relativement difficile pour l'un des responsables de division.

La crainte de perdre la relation privilégiée avec le client (BIZ - MEF)…

Le transfert d'un client d'une division à l'autre çà ne marche pas bien. Il existe une relation privilégié avec le client. Le client n'apprécie pas de communiquer avec d'autres interlocuteurs. Il a du mal à se séparer du consultant à qui il fait confiance. Parfois on arrive à les convaincre de changer de partenaire, l'essentiel étant qu'il reste fidèle au cabinet. (Manager – Responsable de division).

… façonne des relations d'indépendance et d'individualisme entre les responsables (INDEP – INDIV)

Mais je pense qu'il y a un obstacle qui est intrinsèque à la personnalité du consultant : c'est quand même l'indépendance et l'individualisme. Les moteurs d'action des dirigeants et de moi-même (hésitation) nous sommes très individualistes. (Manager – Responsable de division).

La transversalité suppose, dans le contexte d'une activité de conseil, la volonté de s'exposer à une situation de vulnérabilité forte par la présentation de ses clients à d'autres interlocuteurs. Cette situation est très risquée, selon nous, car la perspective d'une carrière dans un cabinet de conseil est souvent illusoire ; sauf si elle est garantie par une participation au capital. Dans le cas étudié, l'un des responsables de division a une part significative du capital tandis que l'autre ne dispose d'aucune participation. Cette situation confirme, selon nous, les explications précédentes, à savoir que l'un des responsable de division dispose de garanties quant à son avenir dans le cabinet et l'autre non. D'ailleurs, au moment des entretiens nous avons été averti du départ imminent de ce dernier. Celui-ci ayant le projet de fonder son cabinet de conseil, son comportement de méfiance se comprend d'autant mieux.

En conclusion, la relecture attentive de cet entretien nous a conduit à reformuler notre interprétation. Alors qu'à première vue, les éléments concernant le comportement nous semblaient les principaux facteurs explicatifs de l'absence de relations de confiance, en définitive il nous est apparue que l'absence de perspective explique ce comportement de réserve et l'apparition de relations de méfiance réciproques entre les responsables de division. Cette raison n'apparaît pas clairement dans l'analyse de la base de données. Cette remarque illustre les difficultés rencontrées tout au long de l'analyse pour déterminer la pertinence, selon les discours, des fréquences des indicateurs. Comme nous le verrons davantage en détail dans le point consacré à l'étude de la relation de confiance des dirigeants envers les responsables de division (2.2.1), la volonté de proposer aux clients une offre complémentaire est toujours d'actualité mais crée un climat de coopération difficile. La création de la

troisième division est présentée, par l'un des dirigeants, comme le vecteur d'un rapprochement possible entre les deux autres divisions.

<u>Une nouvelle division : une nouvelle chance de réorganiser la coopération</u>

« c'est une division qui doit nous permettre de rénover clairement l'offre communication et l'offre management ». (Dirigeant)

Le cabinet est structuré en trois divisions. L'absence de relations de confiance entre les responsables de division rend la collaboration difficile entre les divisions.

Cette situation s'explique principalement par une attitude individualiste.

<u>Tableau n°44 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et relatifs à la relation de confiance horizontale.</u>

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **INCOMP** Les managers ne reconnaissent pas la compétence de leur collègue. Cette situation est peu évoquée dans les discours, mais elle a été confirmée à plusieurs reprises 'off record' par un dirigeant et deux consultants - **INDEP** Les managers font preuve d'indépendance - **INDIV** Les managers font preuve d'individualisme - **ILEGI** Le manager qui quitte le cabinet n'est pas reconnu comme légitime - **MEF** Les managers sont méfiants.	- **RESULT – COMPAR** Les managers sont comparés sur leur résultat mais ils ne sont pas en situation de compétition. - **SOUMI – RESULT – RECO** La coordination par les résultats place les managers dans des nombreuses situations de vulnérabilité. S'ils réussissent à surmonter ces situations, les managers en retirent de la reconnaissance. - **VIDI – RESULT – EVAL** La coordination par les résultats procure une grande visibilité. C'est un mécanisme qui facilite l'évaluation. - **RESULT – ILEGI – SANC – SORTI** L'absence de résultats conduit à l'absence de reconnaissance et à une sanction qui est la sortie pour l'un des managers. - **INDEP – INDIV – NORME** L'esprit d'indépendance et le comportement d'individualisme font que les échanges entre les managers sont principalement assurés lors des réunions. Ces échanges sont purement formels. - **BIZ – MEF – INDEP – INDIV** Il y a une crainte d'échanger sur ses relations d'affaires. Cette crainte renforce le comportement d'indépendance et d'individualisme

Tableau n°45 : Relations de confiance entre les managers

	Méfiance	Confiance cognitive	Confiance affective	
		+ (Faible)	++ (Modéré)	+++ (Elevé)
Confiance horizontale Entre les managers	Les managers ne se font pas confiance. Cette absence de confiance est liée au comportement d'individualisme (INDIV) et d'indépendance (INDEP) de la part de l'un des managers mais également à l'absence de reconnaissance (ILEGI) lié à un jugement négatif des compétences du manager (INCOMP). Dans ce contexte l'interdépendance est très faible : les managers ne cherchent pas à répéter les transactions (REPET), à s'échanger des informations (INFO), ils ont uniquement l'occasion d'échanger lors des réunions (NORME)[61]. Cette absence de relations entre les managers conduit la direction à conduire le responsable jugé incompétent (INCOMP) vers la sortie (SORTI).			
Coordination	La coordination par les résultats est un mécanisme de coordination privilégié par la direction pour juger la performance des responsables de division même si ces derniers ne sont pas en situation de compétition, le déséquilibre étant jugé trop marqué entre les deux divisions. Il est intéressant de constater que cette absence de compétition ne détermine pas l'apparition de relations de confiance entre les managers. Ainsi, supprimer la compétition ne suffit pas à assurer la coopération. En effet, ici le problème de coopération est lié à la méfiance de l'un des responsables de division pour échanger des informations sur ses clients. Si, à première vue, cette situation s'explique par son comportement d'indépendance et d'individualisme, il apparaît que la principale raison de ce comportement est liée à une perception négative de l'avenir du responsable de division dans le cabinet. Ainsi, la coordination est réduite à son minimum, les acteurs se contentent d'échanger lors des réunions formelles. En effet, l'intervention de la direction pour manager la relation d'interdépendance est peu effective. Il apparaît qu'il est difficile pour les dirigeants de manager autoritairement une relation de coopération entre deux responsables de division : le départ du responsable de division est jugé positif. Dès lors, une relation de confiance d'un niveau au moins minimum, fondée sur des éléments objectifs (reconnaissance de la compétence par exemple) apparaît essentiel pour assurer la coopération entre deux divisions.			

[61] Par ailleurs, ayant eu la possibilité d'assiter à une réunion entre dirigeants et responsables de division, nous avons clairement observé une logique d'évitement entre les responsables de division.

2.1.3 Apparition de relations de confiance et apparition d'un nouveau mode de contrôle : la confiance un soutien aux modes de contrôle sociaux

Il nous a été témoigné, à plusieurs reprises, qu'auparavant (2 ans environ) les relations entre les consultants étaient méfiantes, voire défiantes. La direction est intervenue pour remédier à ce problème, notamment par la mise en place de nombreuses réunions.

Des relations de méfiance… (MEF)

« L'un des problèmes classique chez les consultants c'est la tendance à juger qu'ils travaillent plus que les autres. Comme les consultants travaillent souvent à des rythmes et des horaires décalées, ils ont cette tendance à penser qu'ils travaillent plus que les autres ». (Manager – Responsable de division)

… la visibilité génère de la confiance entre les consultants (VIDI)

« Le fait d'être régulièrement informé sur ce que fait chaque consultant (où travaille tel consultant ? que fait-il exactement ?) toutes ces informations évitent aux consultants de sombrer dans les préjugés. (...) à un moment il y avait une très mauvaise ambiance maitenant cela s'est nettement amélioré » (Manager – Responsable de division)

Ainsi, la mise en place du dispositif d'animation par réunion a permis de créer un climat de confiance entre les consultants. Désormais, ils ont de nombreuses occasions d'échanger mais surtout de s'informer sur la situation de chaque consultant. Si les réunions ont permis aux consultants de s'investir dans des relations de confiance, celles-ci, en s'appuyant sur davantage de visibilité, renforcent le contrôle de la communauté des consultants. La confiance a contribué à l'émergence d'une situation de surveillance mutuelle ou générer l'émergence d'un mode de contrôle collectif.

Par exemple, une réunion hebdomadaire a lieu chaque lundi. Ces réunions sont l'occasion pour les consultants de présenter les chantiers sur lesquels ils travaillent et de se tenir informés des activités courantes du cabinet. Ces réunions sont appréciées par l'ensemble des consultants.

Les réunions assurent la visibilité (NORME – VIDI)

« C'est intéressant dans le sens où on sait sur quels clients les autres travaillent et çà peut être utile par rapport à ce qu'on fait ». (Consultant)

Ces réunions renforcent les liens

« On se rend compte lors des réunions que le sujet dont on parle est une chose et l'intérêt d'être ensemble en est une autre ».(Consultant)

Ces réunions sont un lieu de socialisation. Les consultants régulièrement absents, par leurs nombreuses missions chez les clients se retrouvent dans un climat de « convivialité » et se sentent appartenir à un collectif. Cependant, les relations de confiance entre les consultants sont d'un faible niveau. En effet, les consultants sont progressivement inscrits dans une situation de compétition. Cette situation est un frein au renforcement des relations de confiance, notamment en évitant que les consultants développent des relations solidaires.

La compétition bride les relations de solidarité entre les consultants (COMPET – SOLID)

« *Je (consultant) constate un déplacement vers davantage de compétition. On est davantage évalué sur nos résultats individuels. Je trouve que les consultants sont moins solidaires* **»** (Consultant)

« Il y a des objectifs à atteindre. A partir du moment où les gens sont sous tension et doivent atteindre leurs objectifs, la compétition devient plus rude ». (Consultant)

L'absence de relations de solidarité s'explique par la philosophie de la direction

« *S'il y en a qui se retrouvent le week-end à travailler ou le soir à travailler chez eux parce qu'ils n'arrivent pas à s'organiser c'est bien fait pour eux. Ils ne peuvent s'en prendre qu'à eux, la seule chose qu'on regarde ici, c'est le résultat. Comme chacun à des objectifs qui sont atteignables et liés à son niveau de salaire, pour faire simple : à partir du moment où il n'atteint pas ses résultats alors il y a deux possibilités : soit il a des objectifs trop élevés et, à ce moment là, un salaire trop élevé soit il ne travaille pas assez à ce moment là, il faut qu'il travaille le soir ou le week-end* **»** (Dirigeant)

Paradoxalement, cette situation ne nuit pas à la franchise. Lors du codage des interviews, nous n'avons pas constaté la présence de signes comportementaux défavorables à la confiance comme un comportement de camouflage (CACHE) ou de sous-investissement dans le travail (SOUS). Cette situation s'explique par la valorisation de la franchise par les dirigeants. En effet, la direction encourage les consultants à s'exprimer franchement. Cet encouragement conduit les consultants à l'adoption d'un comportement transparent. La transparence, à travers la capacité de valoriser sa différence, est très appréciée par l'ensemble des consultants. D'ailleurs, un consultant nous a dit être surpris lors de son arrivée dans le cabinet par : « *cette ambiance spontanée est déroutante* (…) *des gens qui s'expriment si librement je ne suis pas habitué ».*

La valeur de la différence est un moyen de s'assurer que les consultants sont transparents (DIFER – TRANS)

« Il y a une valeur autour du respect de la différence de l'autre. Cela ne signifie pas qu'on ne s'engueule pas, au contraire, mais c'est justement parce qu'on se respecte » (Consultant)

Rapidement, ce système de réunions s'est avéré être un succès. Il a permis aux consultants de mieux se connaître et de mettre un terme aux rumeurs et « bruits de couloir » responsables d'un climat de travail délétère. Ces réunions ont eu l'avantage de communiquer à l'ensemble des consultants la situation de chacun. En effet, lors des réunions hebdomadaires, chaque consultant est invité à présenter ses activités du moment. Ces réunions ont permis d'améliorer les relations entre les consultants en accordant à tous la possibilité de s'exprimer librement et de mieux comprendre le travail de chacun car les divisions communication et management ne sont pas régies par les mêmes règles de fonctionnement.

L'intervention est également un moyen de permettre aux consultants de s'investir dans la confiance (STAF – LIE)…

« Il y a même une volonté… Il y a des consultants qui sont extrêmement management et d'autres qui sont extrêmement communication, sur beaucoup de chantiers ils sont mélangés ». (Dirigeant)

Conduire les consultants à s'investir dans la confiance renforce le contrôle mutuel et évite le recours à la hiérarchie : un consultant non digne de confiance est sanctionné

« … sur le dernier chantier, il y en a un qui était à la traîne : ça a clashé. Il s'est fait rappeler à l'ordre mais le chef de mission n'a même pas été au courant, c'était entre nous » (Consultant)

Si ces réunions génèrent de la satisfaction notamment en permettant aux consultants de participer à la vie du cabinet, de s'exprimer librement et d'afficher à l'ensemble des acteurs leurs différences, elles ont surtout pour effet de lutter contre l'indépendance des consultants en améliorant la visibilité de tous les consultants. Ce système de réunions a permis de construire un réseau fermé de relations dans lequel chacun a la possibilité de surveiller l'autre et d'appeler la communauté à sanctionner un comportement non digne de confiance.

Dans ce cas, il apparaît que la visibilité est un facteur essentiel pour expliquer l'apparition de la confiance et y observer que la confiance horizontale est un moyen de renforcer le contrôle en facilitant l'apparition d'un mode de contrôle collectif.

En effet, si un minimum d'informations sur les protagonistes de l'échange est nécessaire pour l'apparition de la confiance (Simmel ; 1907), la visibilité permet la confiance en y associant un dispositif de jugement : il est possible de faire confiance mais il est également possible de contrôler si une personne est digne de confiance. Ce contrôle est d'autant plus efficace qu'il

est exercé par la communauté des consultants. Les consultants ont souligné, avec insistance, que si l'un d'entre eux cherchait à agir isolément ou adoptait un comportement voilé, la communauté exigeait des explications lors de la réunion hebdomadaire. Ainsi, les relations de confiance horizontales s'avèrent efficaces pour renforcer le contrôle car elles soutiennent l'exercice de modes de contrôle sociaux. Les acteurs sont obligés d'être jugés digne de confiance, c'est-à-dire transparents et non individualistes, pour ne pas être exclus ou sanctionnés par la communauté lors des réunions.

La réunion est l'occasion de sanctionner les consultants individualistes (INDIV – NORME - SANC)

«Quand quelqu'un joue perso, au moment de la réunion hebdomadaire, cela sera évoqué. Il y a quelqu'un qui va dire : Ton truc, tu le fais tout seul ?». (Consultant)

Cette situation est avantageuse pour la direction car elle évite à la direction d'intervenir pour lutter contre l'individualisme (INDIV – SANC – DIR)

« *Les consultants qui ne sont pas foutus de bosser avec les autres çà crée des conflits et il faut intervenir* » (Dirigeant).

Ainsi, si les réunions ont facilité l'apparition de relations de confiance entre les consultants, la confiance, à travers la visibilité et la transparence, a renforcé le contrôle en soutenant l'apparition d'un mode de contrôle collectif. Cette surveillance mutuelle bénéficie aux dirigeants car elle évite aux consultants d'adopter des comportements non dignes de confiance, par exemple l'individualisme ou le camouflage, et facilite la mobilisation de la ressource consultante.

Etre contraint d'être digne de confiance, notamment en adoptant un comportement transparent est désavantageux pour le consultant

« Alors que je sais que dans d'autres cabinets, il y a des gens qui magouillent un peu leurs trucs pour se couvrir face à leurs objectifs, ici nous n'avons pas ce problème» (Dirigeant)

La surveillance mutuelle et la crainte de la sanction facilitent la mobilisation de la ressource consultante

« On n'a pas de problème par exemple à motiver les gens et à les mobiliser pour qu'ils remplissent leur temps de charge ». (Dirigeant)

Les réunions ont eu pour effet de faciliter l'apparition d'un nouveau mode de contrôle fondé sur l'intervention de la communauté. Cette apparition évite à la direction de recourir à la supervision directe. La valorisation par la direction d'un comportement de franchise et de transparence participe de la volonté de guider les consultants vers la voie de la surveillance mutuelle. Cette orientation est calculée car la direction, même si elle ne l'a pas évoqué lors des entretiens. En effet, si la direction dit valoriser la franchise, elle la désapprouve lorsqu'elle s'exerce par des consultants reconnus.

La direction a clairement conscience que la confiance entre les consultants renforce le contrôle

« *Ils (les dirigeants) m'ont dits : 'attention, tu es reconnues dans le cabinet. Les propos que tu tiens sont écoutés avec sérieux'. J'ai compris qu'il n'était pas bien venu que je sois totalement franc* » (Consultant, avec ancienneté élevée)

Ce mode de contrôle est d'autant plus coercitif qu'il est légitimité par les consultants : la communauté des consultants exige que chaque consultant soit digne de confiance. En résumé, les relations de confiance horizontales observées renforcent le contrôle de la direction et réduisent l'opportunisme des consultants en privant ces derniers d'un comportement non digne de confiance. Ainsi, la régulation collective ne prédispose pas à l'apparition de liens forts. A l'inverse, elle protège la direction du risque de l'opportunisme collectif en plongeant les consultants dans une situation de surveillance mutuelle.

Tableau n°46 : Indicateurs issus du protocole de codage des entretiens des consultants et relatifs à la confiance horizontale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **NORME** Les consultants sont obligés d'asssiter aux réunions… - **INDIV** … il est vérifié si le consultant n'a pas un comportement individualiste… - **TRANS** … s'il est transparent - **SANC** Les comportements non dignes de confiance sont sanctionnés - **FRANC** Les consultants sont francs - **DIFER** Les consultants affichent leur différence - **VIDI** La visibilité est forte. - **COMPET** Les consultants sont en situation de compétition.	- **INDIV – SANC – NORME – SENS - DEBS** Le comportement individualiste du consultant est sanctionné lors des réunions par l'ensemble des consultants - **NORME – VIDI - INFORM** Les réunions renforcent la visibilité des actions des consultants. Elles facilitent également les échanges informels. Les réunions sont donc un moyen de faciliter la coordination par ajustement mutuel mais également de générer un contrôle collectif. - **VIDI – TRANS – RED CLOISON – CONF VAST** La visibilité et la transparence sont des signes de confiance. Ils réduisent le cloisonnement (et lutte contre l'individualisme) et expliquent que le consultant peut faire confiance à tous les autres consultants - **COMPET – STAF** Les consultants sont en compétition pour se faire staffer. Cet enchaînement n'a pas été relevé mais cette situation s'explique par la conjoncture favorable de l'activité conseil au moment de notre recherche. - **TRANS – FRANC – DIFER - ORGA** Les consultants sont transparents et francs même s'ils ne partagent pas les mêmes valeurs. La possibilité d'afficher clairement sa différence est valorisée par le cabinet - **SOLID – ORGA** Les dirigeants sont solidaires vis-à-vis du cabinet. - **RESULT – COMPET** Les consultants sont en situation de compétition. Cette situation est liée à la coordination par les résultats - **AUTO – EVAL** Les consultants sont évalués sur leur capacité à gérer l'autonomie. - **RESULT – INDIV – SANC** Malgré des résultats positifs, un comportement individualite est sanctionné.

Tableau n°47 : Relations de confiance entre les consultants

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Entre les consultants	Les consultants se font tous confiance (CONF VAST). Cependant, ils sont obligés d'être digne de confiance notamment en étant transparents (TRANS). La valorisation de la différence (DIFER) et de la franchise (FRANC) contribuent, avec la transparence, à rendre la situation dans laquelle évolue le consultant visible à l'ensemble de l'organisation. Cette visibilité (VIDI) permet aux consultants d'intervenir pour sanctionner (SANC) les comportements non dignes de confiance (INDIV, SOUS, CACHE). Ainsi, les consultants peuvent se faire confiance, même s'ils sont en compétition, car une personne non digne de confiance est sanctionnée.		
Coordination	Les réunions, en augmentant la visibilité, ont permis aux acteurs de s'investir dans la confiance et surtout fourni aux consultants les moyens de contrôler les actions de chacun : la confiance facilite l'apparition d'un nouveau mode de contrôle. Cette situation bénéficie aux dirigeants : ces derniers peuvent éviter d'intervenir autoritairement pour sanctionner les comportements non dignes de confiance. Ainsi, la menace du collectif remplace celle de la hiérarchie. La coordination par les résultats est, de plus en plus, le mécanisme de coordination privilégié par la direction pour encadrer les échanges des consultants. La situation de compétition dans laquelle sont plongés les consultants nuit à l'apparition de relations de confiance affective : les relations d'amitié sont absentes[62]. Ainsi, si la transparence et la franchise facilitent l'apparition de la confiance, la compétition en limite l'évolution. D'ailleurs, les consultants ne sont pas solidaires entre eux mais solidaires envers le cabinet puisqu'il n'est pas difficile pour les dirigeants de mobiliser les consultants sur des missions imprévues.		

[62] A l'exception de deux personnes consultant et consultant junior qui sont des amis, les relations d'amitié sont non évoquées.

Synthèse

Pour chaque relation de confiance horizontale observée (Cf. tableau suivant), nous avons identifié un effet particulier de la confiance :

- Les relations de confiance entre les dirigeants, relations les plus élevées, soulignent le rôle clef de la confiance dans la réalisation du projet économique puis dans la cohésion de la structure. La confiance entre les dirigeants, à travers la volonté de se comprendre mutuellement et de s'engager dans une relation de tolérance réciproque, est nécessaire pour dépasser les frictions éventuelles qui peuvent surgir entre les acteurs et remettre en cause le projet,

- L'absence de relations de confiance entre les managers pose un problème de coopération entre les divisions et remet en cause le bien fondé de la stratégie du groupe : si les responsables de division ne se font pas confiance, alors il est difficile de proposer aux clients de chaque pôle une prestation complémentaire. Ainsi, dans le cas d'une stratégie fondée sur des relations de coopération, la confiance entre les responsables de division est une condition de succès. Cette condition est d'autant plus forte qu'une intervention autoritaire des dirigeants pour manager la relation entre les deux responsables apparaît inefficace,

- Les relations de confiance entre les dirigeants ont généré l'apparition d'un nouveau mode de contrôle fondé sur la surveillance mutuelle. L'apparition de la confiance s'associe à un renforcement du dispositif de contrôle qui permet à la direction de réduire ses interventions (baisse du recours à la supervision directe). Ce renforcement se manifeste à travers la plus grande difficulté pour les consultants d'adopter des comportements non dignes de confiance, par exemple l'individualisme, en les contraignant à être transparents sous peine d'être sanctionnés par la communauté. Les consultants appréciant cette nouvelle situation, malgré le renforcement du contrôle, se placent volontairement dans une plus grande situation de domination sans percevoir cet état. Ainsi, la confiance horizontale, dans ce cas, est un moyen de conduire les consultants sur la voie de ce que Joule & Beauvois (1998) appellent « la soumission librement consentie ».

Tableau n°48 : Tableau de synthèse des relations de confiance horizontales observées dans le cabinet C.

Méfiance	**Confiance cognitive** +	**Confiance affective** ++
Relations de confiance entre les managers (2.1.2)	**Relations de confiance entre les consultants (2.1.3)**	**Relations de confiance entre les dirigeants (2.1.1)**
Les managers ne se font pas confiance. Cette absence de confiance est liée au comportement d'individualisme et d'indépendance de la part de l'un des managers mais également à l'absence de reconnaissance liée à un jugement négatif des compétences du manager. Dans ce contexte l'interdépendance est très faible : les managers ne cherchent pas à répéter les transactions, à s'échanger des informations, ils ont uniquement l'occasion d'échanger lors des réunions. Cette absence de relations entre les managers amène la direction à conduire le responsable jugé incompétent vers la sortie.	Les consultants se font tous confiance. Cependant, ils sont obligés d'être dignes de confiance notamment en étant transparents. La valorisation de la différence et de la franchise contribuent, avec la transparence, à rendre la situation dans laquelle évolue le consultant visible à l'ensemble de l'organisation. Cette visibilité permet aux consultants d'intervenir pour sanctionner les comportements non dignes de confiance. Ainsi, les consultants peuvent se faire confiance, même s'ils sont en compétition, car une personne non digne de confiance est sanctionnée.	Après avoir vérifié qu'ils pouvaient se faire confiance notamment par le partage d'expériences communes, les dirigeants ont constaté qu'ils partageaient les mêmes visions sur le projet, malgré l'existence de quelques divergences, les intérêts sont fortement convergents. Ainsi, ils font des efforts pour préserver la relation : ils sont loyaux, solidaires, développent des relations personnalisées et surtout font preuve de tolérance pour ne pas remettre en cause la confiance et par conséquent le projet. Cependant, la relation de confiance n'est pas classée dans le niveau le plus élevé car la relation n'est pas amicale et chacun a conscience que si la loyauté est une valeur forte, à long terme chaque dirigeant envisage un avenir différent et permet de comprendre pourquoi la relation de confiance est limitée à ce niveau.

2.2 Des relations de confiance verticales dissymétriques

Pour faciliter la croissance du cabinet, les dirigeants orientent à la fois leurs efforts pour élargir le groupe de la direction (2.2.1) mais également pour réduire leur vulnérabilité vis-à-vis des consultants en formalisant davantage la structure (2.2.2). Cette stratégie, peu perceptible par les consultants, ne remet pas en cause la confiance que ces derniers accordent aux dirigeants et managers (2.2.3). Si les dirigeants font peu confiance aux consultants, voire se méfient, cette situation ne les empêche pas de bénéficier de la confiance des consultants : les relations de confiance sont dissymétriques.

2.2.1 Elargir la direction du cabinet : transformer des relations de confiance verticales en relations horizontales

L'équipe de direction est constituée de six personnes : les deux dirigeants, les trois responsables de division et le responsable administratif et financier. Cependant, les deux dirigeants disposent de 80% du capital. Ainsi, l'influence des autres membres de l'équipe de direction est minime. Pour les deux associés majoritaires, il s'avère que constituer *« un noyau managérial »* plus important est une priorité pour assurer la croissance du cabinet. Cette orientation est soulignée comme capitale. Le problème consiste à transformer des relations de confiance verticales (associé – manager) en relations horizontales (les managers deviennent des associés).

Pour y parvenir, il est nécessaire selon les associés majoritaires de dépasser les différences de méthodes ou de mentalité et, surtout, de supprimer les comportements individualistes des responsables de division. Cependant, si l'individualisme freine fortement l'engagement dans des relations de confiance (l'échec de coopération entre les deux responsables de division en est une illustration), la relation de confiance entre les deux associés est également soulignée comme un frein à la création d'un climat de confiance entre l'ensemble des membres de l'équipe de direction.

L'individualisme est un problème… (INDIV)

« Les experts (il est fait référence à un responsable de division) qui sont des gens brillantissimes mais qui ne sont pas foutus de bosser avec les autres çà nous pose un sérieux problème » (Dirigeant)

… mais l'expertise oblige à être tolérant… (RARE – TOLE)

« Tant pis. Nous avons besoin de son expertise. Consciemment, nous avons accepté de dégrader notre capacité à fonctionner en équipe : le comportement individualiste d'une personne perturbe l'ensemble du groupe. Mais, nous avons réellement besoin de son expertise, une expertise pointue qui est rare sur le marché. Après lorsque l'expertise sera intégrée chez nous, ces personnes là (sous-entendu un responsable de division en particulier) pourront développer un projet ailleurs puisque nous aurons acquis cette expertise » (Dirigeant)

… la convergence des intérêts et le travail en commun sont présentés comme des moyens de résoudre le problème de l'individualisme… (CONVERG – DIFER / VECU)

« A partir du moment ou nous sommes d'accord sur l'essentiel, sur la finalité du projet (hésitation). Il ne faut pas s'arrêter sur des choses qui ne sont pas essentielles ».(Dirigeant)

« *Un exemple ? Le directeur de la division NTIC va animer à la fin du mois de mai un séminaire sur l'évaluation de l'intranet. Ce séminaire, nous avons décidé de co-animer : lui et moi. Lui parce qu'il connaît bien les intranet et moi parce que je connais bien l'évaluation en communication… Clairement, nous sommes complémentaires et nous allons préparer ensemble et animer ensemble ce séminaire. C'est JMB (un associé majoritaire) qui a monté ce coup là. Il fait co-animer au directeur des deux pôles en fait un séminaire unique qui affiche une marque unique, une identité unique, un discours unique (…)* » (Responsable de division)

Conduire les responsables de division à travailler ensemble est un moyen considérer par la direction pour créer de la confiance entre les responsables de division. En effet, il est considéré que le travail en commun (VECU) est un moyen d'engager les responsables de division dans des relations de dépendance mutuelle (LIE) pour prouver qu'il y a une convergence des intérêts (CONVERG). Cependant, la convergence des buts n'apparaît pas toujours suffisante pour engager les acteurs dans des relations durables. Si l'acceptation des différences est envisagée comme un moyen de dépasser les conflits, le problème essentiel consiste à convaincre les acteurs de mettre en commun leurs réseaux commerciaux. Un moyen de les convaincre est d'augmenter leur participation au capital pour justifier que la direction est collégiale et non bicéphale.

<u>Les associés majoritaires, malgré leurs propos, ont des difficultés à accepter une direction collégiale… (CONF FORT – LIMIT – CLOISON)</u>

« J'(un responsable de division) ai dit à JMB à l'époque : ' vous fonctionnez très bien à deux mais vous n'êtes pas prêt à faire ménage à trois ou à quatre. Vous restez profondément dans votre mode de fonctionnement à deux. Effectivement, ceux qui sont autours de vous ils n'ont pas le droit de rentrer dans la chambre à coucher' ». (Responsable de division)

<u>… leurs relations de confiance a un effet de cloisonnement… (CLOISON)</u>

« Pour de nombreuses décisions, il y a 'concertation en chambre' entre les deux associés. De nombreuses décisions sont prises et annoncées sans concertation des autres responsables (...) cela s'explique par des aspects liés à leur histoire (hésitation) leur comportement va à l'encontre d'un souhait déclaré d'élargir le cercle des associés et d'élargir le partage des responsabilités notamment en facilitant l'accès au capital (...) peut-être qu'au fond d'eux, ils ne sont pas en position pour faire cet élargissement parce qu'ils ont mis en place un mode de fonctionnement qui empêche cet élargissement » (Responsable de division)

<u>…qui ne facilite pas la construction de ce noyau dur, cette relation a même pour effet d'augmenter la méfiance et justifie la sortie d'un responsable de division (MEF - SORTI)</u>

« *On a mis en place des réunions de direction. Je (responsable de division) ne suis pas associé en fait. Justement, quand je suis arrivé, j'ai dit : 'on va faire des noces avant de se marier, pendant un an je vais être avec vous, on va travailler et je dirais si je m'associe'. Au bout d'un an j'ai dit non parce que je ne sentais pas justement un lien d'engagement intéressant même au-delà du placement capitalistique* » (Responsable de division)

En résumé, malgré la définition d'une structure divisionnelle (dans laquelle la dépendance mutuelle entre les divisions est vue comme un moyen de proposer une prestation de conseil complémentaire afin de générer davantage de chiffres d'affaires) considérée comme profitable aux managers et associés, il apparaît que la convergence des intérêts économiques n'est pas une condition suffisante à la transformation de ces relations de confiance verticales en relations horizontales. La forte participation des associés au capital du cabinet et la qualité de la relation de confiance entre les associés majoritaires engendrent de la méfiance.

Tableau n°49 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et des managers, relatifs à la relation de confiance verticale.

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **MEF** Il existe un sentiment de méfiance - **CONVERG** Les intérêts sont convergents - **INDIV** Les comportements sont individualistes - **DIFER** Les mentalités des acteurs sont différentes - **CACHE** Les comportements sont cachés - **INFORM** Les acteurs communiquent par relations informelles - **LIE** Il existe une relation de dépendance mutuelle	- **MEF – DIRS** Les managers se méfient des dirigeants (associés majoritaires) - **MEF – DIRS – SORTI** La méfiance du manager à l'égard des dirigeants le conduit à quitter le cabinet - **CONF FORT – CONF LIMIT – DIRS – CLOISON - MEF** Les relations de confiance entre les dirigeants sont fortes, elles ont pour effet de cloisonner et d'engendrer de la méfiance. - **CONVERG – INDIV** La convergence des intérêts ne suffit pas à lever l'individualisme : une situation favorable à la confiance ne permet pas de lutter contre un comportement défavorable à la confiance. - **DIFER – INDIV** La différence de mentalité engendre de l'individualisme - **RESULT – EVAL** Les résultats sont évalués. - **LIE – RESULT** La dépendance mutuelle (ou coopération entre les divisions) permet d'augmenter les résultats - **RARE – TOLE – INDIV** Il est toléré qu'une personne soit individualiste lorsqu'elle apporte une ressource rare (expertise). Autrement dit, une personne dont le comportement est non digne de confiance acquiert de la confiance si elle possède une expertise.

Tableau n°50 : Relations de confiance des dirigeants à l'égard des managers et des managers à l'égard des dirigeants : de la confiance verticale vers la confiance horizontale

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance verticale (descendante) La confiance des dirigeants envers les managers	La relation de confiance entre les associés majoritaires a un effet de cloisonnement (CLOISON). De plus, la difficulté pour les associés d'augmenter la participation des responsables de division au capital du cabinet souligne, même s'ils ne le disent pas, une réticence à la mise en place d'une direction collégiale.		
Confiance verticale (ascendante) La confiance des managers envers les dirigeants	Il est difficile pour les responsables de division d'accorder leur confiance et d'être dignes de confiance car ils sont habituellement individualistes (INDIV) et ils ne partagent pas les mêmes méthodes de travail (DIFER). De plus, la qualité des relations de confiance existantes entre les associés majoritaires est également un frein à la confiance : elle engendre de la méfiance[63] (MEF). Cette méfiance est renforcée par la difficulté des associés majoritaires de proposer aux responsables de division une participation suffisante au capital. Sous ces conditions, la convergence des intérêts (CONVERG) ne suffit pas à engager les acteurs dans des relations de confiance solides : départ d'un responsable de division		
Coordination	La coordination s'assure principalement par ajustement mutuel lorsque les acteurs sont de bonne volonté pour travailler ensemble mais cette bonne volonté n'est pas souvent présente. La coordination par les résultats est également très présente. Chaque responsable est évalué sur ses résultats et la répartition des bénéfices tient compte de la participation de chacun.		

[63] Cette affirmation est particulièrement vrai pour le responsable de mission qui quitte le cabinet mais pas pour celui dont la participation au capital augmente.

2.2.2 La confiance des dirigeants et managers à l'égard des consultants : entre méfiance et confiance cognitive

La référence fréquente à l'autonomie dans les discours contraste avec la présence de nombreuses règles encadrant l'activité du consultant. Ainsi, la démarche d'intervention est l'objet de nombreuses procédures couvrant l'intégralité des étapes de la prestation. De plus, le consultant est dans l'incapacité de développer seul des relations privilégiées avec les clients.
Cette règle exprime la crainte, très rarement évoquée dans le discours mais toujours très présente à l'esprit des dirigeants d'un cabinet de conseil, de l'apparition d'une relation de confiance privilégiée entre le client et le consultant. Cette règle a pour effet de placer le consultant dans une situation de forte dépendance à l'égard des dirigeants et managers pour atteindre son résultat.

La démarche d'intervention est très cadrée (PROCES)

« Du premier contact avec un client jusqu'à l'établissement de la proposition commerciale, et la facturation ». (Consultant)

Le consultant ne peut pas s'investir dans une relation privilégiée avec le client (PROCES)

« *Il est strictement interdit d'écrire une proposition commerciale seul »* (Consultant).
« Ce qui est extrêmement important c'est que dès qu'un chantier dépasse un certain seuil, 5 000 ou 10 000 euros, il y a toujours deux consultants. C'est une règle » (Responsable de division ».

Le consultant est dans une situation de dépendance totale pour atteindre ses résultats (SOUMI)

« De toute façon les gens qui staffent, ils sont 4 ou 5, il ne faut pas se raconter d'histoires ». (Dirigeant)

La formalisation du cabinet est l'objet d'une considération permanente par la direction. En rendant les consultants davantage interchangeables, la formalisation est un moyen pour les dirigeants de réduire leur dépendance à l'égard des consultants. Ainsi, il n'est pas nécessaire pour un chef de mission de s'investir dans des relations de confiance affectives pour staffer le consultant : il staffe les consultants en fonction de leur compétence et de leur disponibilité et non selon des considérations affectives.

La formalisation est l'objet d'une attention soutenue

« Il a été mis en place un certain nombre de processus de gestion. Des éléments de base : répondre à une proposition, gérer une mission. Dès 1998, tout cela était formalisé avec l'aide d'un consultant extérieur en l'occurrence KPMG. De nombreux processus ont été mis en place de manière rigoureuse sous la houlette des deux principaux dirigeants. Çà, çà a tenu bien, c'est-à-dire çà a suffi pour gérer l'agence au moins jusqu'à l'été 2000. Peut-être, à partir de l'été 2000, le fait que certains consultants donnaient des signes de fatigue, voulaient partir, que par ailleurs on sentait le besoin de recruter. On c'est rendu compte que tout ce qui avait été mis en place au moment de la fusion méritait d'être amélioré ». (Responsable de division)

« Un consultant est en charge depuis 6 – 8 mois du chantier Knowledge. Ce chantier a pour objet de formaliser les savoirs des trois divisions » (Responsable de division)

La nature de la prestation de conseil soutient cet effort de formalisation…

« De toute façon, 50% des problèmes qui nous sont posés sont les mêmes pour toutes les boîtes. On standardise ». (Dirigeant)
« Il y a aujourd'hui des éléments de savoir-faire qu'on utilise à la fois dans des formations de communication et de management». (Dirigeant)

… il n'est pas nécessaire pour les dirigeants de s'investir dans la confiance car les consultants sont davantage interchangeables… (AISE – REDUIT)

« *Pour la constitution de l'équipe, au delà du minimum de compétence, la disponibilité est un critère très important. Par exemple, il y a une demi-heure, j'avais en face de moi deux consultants juniors, et je dois faire une réponse au crédit lyonnais, dans les 15 jours qui suivent, les deux pouvaient très bien le faire. Je leur ai demandé quel était leur plan de charge. Ils ont tous les deux consulté leur document et puis on a dit c'est plutôt avec toi qu'on va le faire : « est-ce que tu es libre pour le rendez-vous ?* ». (Responsable de division)

Cette plus grande formalisation a pour conséquence de renforcer la dépendance des consultants à l'égard des responsables. Cette situation est notamment exacerbée par le fait que les responsables n'entrent pas en compétition pour accéder aux meilleures ressources : l'interdépendance de communauté ne génère pas de compétition.

Si la standardisation des procédés est très présente et les consultants surveillés en permanence, cette situation n'est pas toujours ressentie comme telle par le consultant. La perception du consultant le conduit à un jugement faussé de la confiance qui lui est témoignée.

Ainsi, si les consultants ont le sentiment d'être autonomes et considèrent cette autonomie comme une preuve de confiance, ce raisonnement est non fondé. En effet, ils sont évalués en permanence par les dirigeants (contrôle du comportement) mais n'en ont pas toujours conscience (contrôle invérifiable). Cette évaluation constante souligne que les dirigeants ne font leur font que très faiblement confiance.

Le travail est réparti précisément… (PROCE)

« On est hyper organisé. Une fois que le travail est bien décomposé…

… mais le consultant considère qu'il est relativement autonome et que le responsable de mission lui fait confiance (AUTO – CONF), il n'a pas conscience d'être contrôlé

…Une fois que le travail est bien décomposé, chacun est libre un peu de faire comme il l'entend pour accomplir sa mission. Il n'y a pas de contrôle, c'est pour çà qu'on se fait confiance » (Consultant junior)

Une surveillance constante de la direction : un sentiment de méfiance non perçu comme tel par les consultants (VIDI)

« L'autre dirigeant passe beaucoup de temps en intervention. Moi, si je disparaissais également quelque temps en intervention je pense qu'il y aurait une baisse du tonus en interne » (Dirigeant).

« Par exemple, pour les réunions (du lundi), c'est très rare que nous soyons là tous les deux : il y en a toujours un qui est en intervention. On s'arrange pour que l'un des deux soit toujours libre».(Dirigeant)

La faible confiance que les supérieurs accordent aux consultants ne se repère pas facilement à la lecture des discours (indicateur MEF est quasiment absent par exemple). Cependant, l'analyse du dispositif de coordination révèle que les consultants sont surveillés en permanence : les réunions autorisent une surveillance mutuelle des consultants (Cf. 2.1.3) et la standardisation des procédés cadre, à distance, le comportement du consultant lors de son intervention. A ces mécanismes, s'ajoute la standardisation des résultats. Le cabinet est muni d'un outil de gestion partagé « *pour suivre ce qui est fait et comment le temps est dépensé* ». Un plan de charge individuel autorise un suivi de l'affectation du temps dépensé par chaque consultant. En résumé, les nombreux aménagements organisationnels ont permis à la direction de se doter d'un dispositif de jugement précis.

Comme les consultants sont fortement dépendants des managers et associés (en tant que responsable de mission), cette situation laisse la liberté aux responsables de mission de s'investir ou non dans des relations de confiance (relations de confiance verticales descendantes).

Le chef de mission dispose d'une grande liberté dans la constitution de l'équipe. En effet, l'affectation de la charge de travail n'est pas conditionnée par le respect rigoureux de règles. Dans un premier temps il s'agit de souligner une opposition sur les principaux critères retenus pour affecter la charge. Pour l'un le facteur principal est la connivence et l'affinité, le plan de charge n'est pas le facteur principal de la distribution, pour un autre le facteur est le temps et pour un dernier, la rentabilité de la mission. La sélection s'opère également par la considération de la réputation lors de discussions informelles entre responsables. Pour respecter les engagements de « coût – qualité – délais », le chef de mission opère une répartition de la marge brute à l'aide d'un tableau dans lequel est indiqué pour chaque consultant la nature des tâches et le montant affecté. La proposition commerciale décline toutes les phases de l'intervention et les consultants susceptibles d'intervenir pour chaque phase. Par la suite, les personnes sont sollicitées par le chef de mission. Quels que soient les critères de sélection utilisés par le chef de mission, ce dernier n'est pas confronté à un problème de pénurie de la ressource consultant. Si le consultant, retenu comme premier choix par le chef de mission, n'est pas disponible, le chef de mission dispose toujours d'un second choix[64].

Ainsi, chacun à leur manière, les responsables de mission font plus ou moins confiance aux consultants. Mais tous soulignent que la confiance facilite la démarche d'intervention.

La relation de confiance a l'avantage de faire gagner du temps (CONF – VITE)…

« Si on travaille avec quelqu'un qui n'a pas le même rythme que soi, qui ne travaille pas de la même façon, avec qui on a du mal à s'expliquer, à s'entendre…(hésitation) à qui on ne fait pas confiance çà demande plus d'efforts, plus d'énergie » (Responsable de mission)

…les dirigeants interviennent uniquement lorsqu'une difficulté surgit

« Les responsables sont très pris. Ils nous font confiance mais lorsque nous avons un problème ils interviennent : ils ne vont pas nous laisser patauger face à un client difficile. Lorsque qu'une situation est difficile ils sont là. C'est pour çà que je vous dis qu'on marche vraiment à la confiance » (Consultant)

[64] L'indicateur AISE, traduisant la possibilité de substituer les consultants est très présent dans la partie d'analyse des discours faisant référence à la constitution des équipes.

Tableau n°51 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers, des associés et des consultants,relatifs à la relation de confiance verticale descendante

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **COMP / INDIV** Pour être digne de confiance il faut être compétent mais il ne faut pas être individualiste. - **PERSO / SOLID** Il existe des relations personnalisées et solidaires. - **AFFECT** La relation ne procède pas toujours d'un calcul, elle est de nature affective. - **AISE** Les consultants sont interchangeables. - **EVAL** Les consultants sont évalués - **VIDI** Les actions des consultants sont visibles.	- **INDIV – SANC** Les comportements individualistes sont sanctionnés. - **COMP – CONF** La compétence inspire la confiance - **EVAL – RESULT** Le consultant est évalué sur les résultats - **AUTO – PROCES** L'autonomie du consultant est limitée par les procédures. - **PROCES – MEF – DIRS – RESE** Les procédures traduisent la crainte des dirigeants à l'égard de la relation consultant – client. - **CONSUL - D STAF – PERSO – REPET – VECU** Les relations personnalisées permettent aux consultants de se faire plus facilement staffer. Ces relations personnalisées sont construites sur des relations répétées et des relations vécues. - **PERSO – VECU – AUG VITE** Les relations personnalisées, construites sur des expériences partagées, augmentent la vitesse de la réalisation de la prestation. - **AFFECT – INFORM – RESULT** Les relations fondées sur l'affect facilitent la coordination par ajustement mutuel. - **SOUMI – RESULT** La coordination par les résultats installe le consultant dans une relation de vulnérabilité constante - **AISE – REDUIT** Des ressources interchangeables (consultant) réduit la vulnérabilité de celui qui accède aux ressources (responsables). - **NORME – EVAL / RESULT – EVAL** Les consultants sont évalués lors des réunions. Les consultants sont évalués en fonction de leurs objectifs.

Tableau n°52 : Relations de confiance des associés et des managers à l'égard des consultants

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance verticale (descendante) La confiance des managers et des associés à l'égard des consultants	Les supérieurs ne font pas confiance aux consultants (MEF) pour gérer efficacement les relations commerciales (RESE). Ainsi, la gestion commerciale est du ressort exclusif de la direction. De plus, les consultants sont contraints de respecter de nombreuses règles (PROCES) et dans l'incapacité de construire une relation privilégiée avec le client. Pour que les dirigeants fassent confiance aux consultants ces derniers doivent être compétents (COMP) et ne pas présenter un comportement individualiste (INDIV). La confiance accordée par un responsable est évaluée régulièrement par les résultats (EVAL / RESULT) et lors des missions : les responsables peuvent rapidement porter un jugement sur la compétence des consultants. Ainsi, la qualité des résultats conditionne le renouvellement de la confiance (RESULT / STAF) à travers la volonté du responsable de répéter les transactions (REPET). Un consultant non digne de confiance (INCOMP) est lourdement sanctionné (SANC) : les supérieurs ne le staffent plus (REFUS) alors il est dans une situation où il lui devient difficile d'atteindre ses objectifs (RESULT) puisqu'il ne peut plus être staffé. Cependant, cette situation n'est pas perçu par le consultant lorsque la conjoncture du conseil est favorable : toute la ressource consultant est employée. Sous ces conditions, il n'est pas nécessaire que les managers et dirigeants s'investissent dans de fortes relations de confiance avec les consultants. Cette situation inscrit les consultants dans une situation de vulnérabilité permanente (SOUMI).		
Coordination	La coordination par les résultats est le mécanisme de coordination privilégié par la direction pour encadrer les échanges des consultants mais les réunions et la présence d'un dirigeant dans les locaux sont un moyen d'exercer davantage de pression sur les consultants pour les aider à s'investir davantage dans le travail. La relation de confiance, de faible intensité, des supérieurs à l'égard des consultants est nécessaire pour gagner du temps sur les missions notamment évitant au responsable de mission d'expliquer le travail qu'il attend du consultant. Ainsi, la confiance apparaît comme un vecteur de gains de coordination. Cependant, s'il n'est pas nécessaire pour un responsable de s'investir dans des relations de confiance affectives avec les consultants, ces relations apparaissent mais leur présence est anecdotique.		

2.2.3 *Acquérir la confiance d'un dirigeant ou manager : une question de survie en cas de conjoncture difficile*

Malgré la volonté de renforcer la dépendance des consultants, la faible confiance que la direction accorde aux consultants n'est pas perçue comme telle par ces derniers. Dans les interviews, les consultants n'évoquent jamais le thème de la surveillance. Le comportement de la direction n'est aucunement déconsidéré par les consultants. Ainsi, très présents, les mécanismes de contrôle sont non perçus et ne génèrent pas la méfiance des consultants.
Cette situation d'illusion est entretenue par l'absence du recours à la supervision directe. Le commandement direct, preuve tangible de l'existence d'un contrôle rigoureux et mécanisme potentiellement générateur de méfiance est très peu utilisé pour coordonner les actions. Un autre élément effaçant la trace du contrôle est lié à la valorisation de la franchise et de la transparence. La liberté de ton, évoquée à maintes reprises comme une valeur forte, donne aux consultants l'illusion qu'il est libre même s'il est constamment contrôlé.

Ce cadre de franchise est instrumenté par la direction. La direction a mis en place les 360 degrés (évaluation des dirigeants par les consultants), ce principe ayant pour but de mieux faire accepter à l'évalué les remarques lors des entretiens d'appréciation, donc de contraindre. Un consultant ayant quelques années d'expérience nous confie la remarque d'un dirigeant : « *Il y a des choses que tu ne peux pas dire parce que tu as une position d'influence* ». Cette remarque, qui sur le moment nous est apparue anodine, révèle une certaine politique de manipulation fondée sur l'illusion d'une absence de supervision directe.
L'illusion de l'autonomie (le contrôle étant invérifiable) engage les consultants à accorder de la confiance aux responsables car ils jugent que l'autonomie qu'on leur accorde est une preuve de confiance.

Le travail est réparti précisément (PROCES) et le contrôle facilité… (VIDI)

« On a un système de gestion partagé. Lorsque que nous signons une affaire, celle-ci est décomposée en nombre de jours d'intervention. Les jours sont affectés pour répartir la marge brute et évaluer la contribution des chefs de projet et les consultants ». (Dirigeant)

… mais le consultant considère qu'il est relativement autonome et que le responsable de mission lui fait confiance (AUTO – CONF) car il n'a pas conscience d'être contrôlé

« Une fois que le travail est bien décomposé, chacun est libre un peu de faire comme il l'entend pour accomplir sa mission. Il n'y a pas de contrôle, c'est pour çà qu'on se fait confiance » (Consultant junior)

Acquérir la confiance d'un responsable est nécessaire pour que le consultant atteigne ses objectifs. Cependant, cette acquisition apparaît comme plus ou moins contrainte en fonction de situation conjoncturelle. Par exemple, en situation de surcharge (conjoncture haute : les consultants atteignent tous leurs objectifs), le critère « affinités » dans le choix des consultants est plus difficile à exprimer. Il est fréquent que le responsable de mission soit contraint de « staffer » des consultants de second choix. En ce sens, le principal critère de staffing est la disponibilité du consultant (Cf. 2.2.2). Cependant, en situation de sous-charge (conjoncture basse : les consultants éprouvent de grandes difficultés à atteindre leurs objectifs), le responsable de mission est davantage en situation de « staffer » son premier choix. Dans cette situation, les consultants qui sont jugés les plus dignes de confiance ou qui ont su acquérir la confiance d'un responsable ont davantage les moyens d'atteindre leurs objectifs. Dans une telle situation, le critère « affinités » apparaît beaucoup plus visiblement au consultant et à l'ensemble de la communauté. Le principal critère de staffing est la confiance et non plus la disponibilité.

Un consultant qui n'a pas acquis la confiance d'un responsable est dans une situation plus délicate… (RESULT – SOUMI)
« Il y a des consultants qui travaillent moins que d'autres en ce moment. Le problème c'est que (hésitation) s'ils bossent un peu moins parce qu'ils sont plus difficiles à gérer dans les équipes. Du coup on a moins tendance à aller les solliciter parce qu'on sait qu'avec cette personne là çà va être plus difficile qu'avec une autre (Consultant)

… en effet, un consultant qui est dans une situation difficile (SOUMI – RESULT)

« *Si je n'atteins pas mes objectifs, je vais m'énerver car je suis en retard sur mes objectifs et ma rémunération dépend de mes objectifs* » (Consultant)

… doit solliciter les responsables pour atteindre ses objectifs… (RESULT – D STAF)

« Si j'ai des difficultés à atteindre mes objectifs, je vais essayer d'aller voir tous les responsables pour récupérer des jours » (Consultant)

… ainsi un consultant qui a acquis la confiance d'un responsable de mission réduit sa vulnérabilité (CONF – REPET – RESULT – REDUIT)
« Sur les missions il y a des affinités qui se créent. Effectivement, les responsables ont tendance à toujours reprendre les mêmes». (Consultant)

Dès lors, avoir la confiance de ceux qui distribuent le travail est un moyen d'atteindre ses résultats et d'affronter la compétition surtout lorsque la conjoncture économique est difficile. (SOUMI – RESULT – D STAF – COMP)
« Lorsqu'on a peu de contrats, on va voir les personnes dont on sait qu'elles sont excellentes. Dans ce cas les autres n'ont plus de travail. Actuellement, dans la mesure où il y a du travail pour tout le monde, ça n'apparaît pas pour l'instant… Le lissage est très difficile à faire en conjoncture basse et il se fait naturellement en conjoncture haute parce que naturellement tout le monde est très chargé » (Dirigeant).

Pour acquérir la confiance d'un responsable, le consultant doit prouver qu'il est digne de confiance. En effet, dans le cas d'une conjoncture difficile dont la traduction est l'apparition d'une situation de sur-effectif, les consultants jugés les moins dignes de confiance seront davantage orientés vers la sortie. Ainsi, un consultant non digne de confiance (INCOMP), voire insuffisamment digne de confiance, est sanctionné (SANC) par les responsables. La mécanique est simple : si les supérieurs ne staffent plus le consultant (REFUS) alors il est dans une situation où il lui devient de plus en plus difficile d'atteindre ses objectifs (RESULT) et sa place dans l'organisation n'est plus justifiée.

Le responsable de mission staffe des consultants qui sont dignes de confiance (D STAF – CONF)

« Mon choix est égoïste, je (responsable) prend des consultants dont je sais qu'ils vont bien fonctionner avec moi. Des consultants avec qui je m'entends bien ». (Responsable de mission).

Les responsables de missions font confiance en s'assurant que le consultant est digne de confiance. Pour être digne de confiance, il faut être compétent… (COMP)

« On a changé les équipes parce que les gens qui étaient en place n'étaient pas compétents » (Dirigeant)

… l'absence de compétence indique que l'acteur est non digne de confiance : ce jugement conduit à son exclusion (INCOMP – SANC) mais l'individualisme est également réprimé (INDIV)

« On recrute des gens qui sont compétents mais également 'complice' (hésitation) on va dire çà comme çà. La complicité, la complicité c'est une dimension relationnelle : c'est la capacité à travailler en équipe » (Responsable de mission)

Cependant, cette situation n'est pas perçue par le consultant lorsque la conjoncture du conseil est favorable : toute la ressource consultant est employée. Sous ces conditions, les consultants sont dans une situation de vulnérabilité permanente (SOUMI) plus ou moins masquée par l'état de la conjoncture économique. Les propos précédents confirment l'importance pour le consultant d'acquérir la confiance du responsable de mission notamment pour se protéger lorsque la conjoncture s'assombrit : les consultants doivent être dignes de confiance pour résister aux périodes difficiles ; c'est-à-dire être compétents et développer une relation personnalisée avec un ou plusieurs responsables.

Malgré la faible confiance que les responsables éprouvent à l'égard des consultants, les consultants ont tendance à accorder davantage de confiance aux dirigeants. L'analyse des discours des consultants souligne la présence de relations de confiance affectives.

L'écoute des responsables est grandement valorisée par les consultants. Lorsque les dirigeants interviennent pour aider le consultant à régler une difficulté…

« Les responsables sont très pris. Ils nous font confiance mais lorsque nous avons un problème ils interviennent : ils ne vont pas nous laisser patauger face à un client difficile. Lorsque qu'une situation est difficile ils sont là. C'est pour çà que je vous dis qu'on marche vraiment à la confiance » (Consultant)

le consultant interprète cette intervention comme la traduction d'une relation affective (AFFECT)

« *JM, je le vois pas du tout comme (Hésitation) c'est mon patron je sais mais, je sais pas comment expliquer… En fait, dans le cabinet il n'y a pas de hiérarchie. C'est une personne avec qui je m'entends le mieux du monde. L'affectif est fort. Moi, je fonctionne à l'affectif de toute façon. Finalement, dans le cabinet, on travaille beaucoup à l'affectif* » (Consultant)

En effet, si le système de management suscite l'expression de comportements solidaires, tous n'adhèrent pas à cet esprit collectif. Des demandes concernant un système de rémunération davantage centré sur la valorisation des objectifs individuels se font entendre. D'ailleurs, l'atteinte des résultats est un critère clef pour être reconnu par la direction. Ainsi, la direction accorde sa confiance principalement sur des critères objectifs comme la compétence et les résultats mais cette situation n'apparaît pas évidente aux yeux des consultants.

Les résultats excusent l'individualisme (INDIV – RESULT)

« Pourtant, il y a des personnes qui travaillent de façon très personnelle mais comme elles contribuent la direction ferme les yeux ». (Consultant)

Ainsi, les consultants ont tendance à juger que la confiance qu'ils accordent aux dirigeants est réciproque. Ce jugement nous semble erroné.

Tableau n°53 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers, des dirigeants et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale ascendante

Quelques indicateurs significatifs extraits des discours et concernant la relation de confiance discutée	Quelques exemples d'enchaînement d'indicateurs significatifs extraits des discours
- **COMP / TRANS / INDIV** Pour être jugé digne de confiance, il faut être compétent, transparent et non individualiste - **SOUMI** Les consultants affrontent constamment des situations de vulnérabilité. - **PERSO** Il existe des relations personnalisées. - **AFFECT** Il existe des relations affectives	- **REUSSI – REPET** Lorsque le consultant réussit sa première mission avec un manager, les deux personnes travaillent à nouveau ensemble. - **PERSO – REDUIT – REPET** Les relations personnalisées permettent au consultant de réduire sa vulnérabilité notamment en augmentant ses chances d'être staffé à nouveau. - **SOLID – SACRI** Les relations solidaires engagent le consultant à davantage se sur-investir dans le travail. - **VIDI – RESULT – EVAL – SOUMI** La visibilité facilite l'évaluation des résultats et maintient le consultant dans une situation de vulnérabilité

Tableau n°54 : Relations de confiance des consultants à l'égard des managers et des associés

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance verticale (ascendante) La confiance des consultants envers les managers		Les consultants sont contraints de faire confiance aux managers : ils sont dans une situation de vulnérabilité (SOUMI). Cette vulnérabilité se renforce lorsque la conjoncture se dégrade car la pression des résultats (RESULT) est plus forte. En ce sens, acquérir la confiance des managers pour se faire staffer à nouveau (REPET) est crucial. Les consultants ont tendance à s'investir davantage dans la confiance que les managers et dirigeants. Alors que ces derniers font confiance en se fondant sur des critères objectifs (compétence, satisfaction client), les consultants interprètent l'écoute des dirigeants et leur aide comme le témoignage d'une confiance affective et non cognitive. Ce jugement erroné conduit les consultants à s'engager davantage dans le travail (SACRI) et à être solidaire de la direction (SOLID).	
Coordination	En accordant progressivement davantage de confiance au manager, la mission se réalise plus rapidement : le manager bénéficie de la grande solidarité du consultant : « nous n'avons pas de problème à mobiliser les troupes lorsqu'on a une charrette[65] ». Ainsi, en s'investissant davantage dans la confiance, le consultant se sacrifie davantage et ce sacrifice permet au cabinet de tenir les délais. Malgré l'ensemble des procédures qui encadrent l'activité du consultant et qui traduisent un sentiment de méfiance de la direction, les consultants ont tendance à s'investir dans une relation de confiance affective. À travers, cette focalisation sur l'aspect affectif, il apparaît que la confiance ouvre la voie à l'expression de modes de contrôle de nature psychologique.		

[65] Charrette, terme employé pour désigner un travail à effectuer de toute urgence et nécessitant de travailler le soir et le week-end.

Synthèse

La faible confiance accordée par les supérieurs à leur subordonnés (confiance verticale descendante) ne freine pas l'investissement de la confiance des subordonnés envers leurs supérieurs (confiance verticale ascendante) : les relations de confiance verticales sont dissymétriques. L'observation d'une relation de confiance dissymétrique confirme qu'une relation de confiance n'est pas toujours réciproque. Cette observation souligne également que le contrôle du comportement n'est pas toujours un frein à l'apparition de la confiance si le contrôle n'est pas perçu.

Tableau n°55 : Tableau de synthèse des relations de confiance verticales observées dans le cabinet C.

	Confiance cognitive	**Confiance affective**	
	+	++	+++
Relations de confiance des associés à l'égard des managers (2.2.1)	La relation de confiance entre les associés majoritaires a un effet de cloisonnement. De plus, la difficulté pour les associés d'augmenter la participation des responsables de division au capital du cabinet souligne, même s'ils ne le disent pas, une réticence à la mise en place d'une direction collégiale.		
Relations de confiance des managers à l'égard des associés (2.2.1)	Il est difficile pour les responsables de division d'accorder leur confiance et d'être dignes de confiance car ils sont habituellement individualistes et ils ne partagent pas les même méthodes de travail. De plus, la qualité des relations de confiance existantes entre les associés majoritaires est également un frein à la confiance : elle engendre de la méfiance. Cette méfiance est renforcée par la difficulté des associés majoritaires de proposer aux responsables de division une participation suffisante au capital. Sous ces conditions, la convergence des intérêts ne suffit pas à engager les acteurs dans des relations de confiance solides : départ d'un responsable de division		
Relations de confiance entre des associés et managers à l'égard des consultants (2.2.2)	Les supérieurs ne font pas confiance aux consultants pour gérer efficacement les relations commerciales. Ainsi, la gestion commerciale est du ressort exclusif de la direction. De plus, les consultants sont contraints de respecter de nombreuses règles et dans l'incapacité de construire une relation privilégiée avec le client. Pour que les dirigeants fassent confiance aux consultants ces derniers doivent être compétents et ne pas présenter un comportement individualiste. La confiance accordée par un responsable est évaluée régulièrement par les résultats et lors des missions : les responsables peuvent rapidement porter un jugement sur la compétence des consultants. Ainsi, la qualité des résultats conditionne le renouvellement de la confiance à travers la volonté du responsable de répéter les transactions. Un consultant non digne de confiance est lourdement sanctionné : les supérieurs ne le staffent plus alors il est dans une situation où il lui devient difficile d'atteindre ses objectifs puisqu'il ne peut plus être staffé. Cependant, cette situation n'est pas perçu par le consultant lorsque la conjoncture du conseil est favorable : toute la ressource consultant est employée. Sous ces conditions, il n'est pas nécessaire que les managers et dirigeants s'investissent dans de fortes relations de confiance avec les consultants. Cette situation inscrit les consultants dans une situation de vulnérabilité permanente.		

Relations de confiance des consultants à l'égard des associés et managers (2.2.3)		Les consultants sont contraints de faire confiance aux managers : ils sont dans une situation de vulnérabilité. Cette vulnérabilité se renforce lorsque la conjoncture se dégrade car la pression des résultats est plus forte. En ce sens, acquérir la confiance des managers pour se faire staffer à nouveau est crucial. Les consultants ont tendance à s'investir davantage dans la confiance que les managers et dirigeants. Alors que ces derniers font confiance en se fondant sur des critères objectifs (compétence, satisfaction client), les consultants interprètent l'écoute des dirigeants et leur aide comme le témoignage d'une confiance affective et non cognitive. Ce jugement erroné conduit les consultants à s'engager davantage dans le travail et à être solidaire de la direction.	

3. DISCUSSION

Relation de confiance et cohésion de la structure

Considérant l'histoire du cabinet et à la lecture des conditions dans lesquelles s'est opérée la fusion puis la création de la troisième division, la réussite de ces changements apparaît conditionnée par la volonté des acteurs de s'entendre afin de s'investir durablement dans le projet. Cet investissement est nécessaire pour parvenir à une mise en commun efficace, économiquement parlant, des ressources apportées par chaque associé. Si le partage des ressources est favorable à la naissance du projet, l'apparition d'une relation de confiance entre les dirigeants assure sa concrétisation dans la durée. L'intérêt de l'association permet aux acteurs de dépasser les problèmes de divergence : les enjeux de la situation effacent les signes d'un comportement non digne de confiance et engagent les acteurs à adopter un comportement de tolérance réciproque.

La méfiance des dirigeants à l'égard des consultants a une forte influence sur la définition des règles de fonctionnement dans l'organisation. Ce sentiment de méfiance s'associe à la volonté d'instaurer un contrôle permanent, et de renforcer la formalisation de la structure pour réduire leur dépendance à l'égard des consultants. La relation de confiance horizontale apparaît également comme un moyen de réduire la dépendance. En effet, en se solidifiant, la relation de confiance entre les dirigeants a pour effet de renforcer la cohésion de la structure. De plus, elle renforce le contrôle en affinant le dispositif de jugement. En effet, elle évite aux dirigeants de s'investir dans des relations de confiance verticales et réduit leur dépendance à l'égard des consultants.

La méfiance soutient l'effort de rationalisation

Les manifestations de la méfiance des dirigeants ne sont pas perçues ou interprétées comme telles par les consultants. Si le sentiment de méfiance de la direction guide la définition des principes de fonctionnement du cabinet, notamment par la volonté de constamment formaliser la démarche d'intervention, ce sentiment de méfiance n'est pas perçu.

L'effort de formalisation est guidé par la volonté de « collectiviser les savoirs ». En effet, permettre à tous les consultants de disposer du savoir de l'ensemble de la communauté prive les consultants d'une ressource clef : l'expertise, et les met en situation d'être davantage interchangeables. Ainsi, nous avons constaté qu'un acteur disposant d'un savoir rare mais dont le comportement individualiste est désapprouvé par l'ensemble des consultants n'est pas sanctionné par la direction car sa compétence est jugée vitale par les dirigeants.
Probablement que davantage de pression par les résultats conduira, à terme, à un usage plus marqué des ressources collectives. Autrement dit, la compétition est un moyen de faciliter le transfert de savoir entre les consultants puisque la ré-utilisation de travaux existants est un gain. Ainsi, s'assurer de l'atteinte plus rapide de l'objectif individuel est contraint par la reprise de documents déjà existants.

« Le système de rémunération par objectifs mis en place récemment est à la fois un système qui peut paraître extrêmement individuel mais la réalisation de ces objectifs individuels passe obligatoirement par un travail collectif».

A travers l'analyse des relations de confiance des dirigeants envers les consultants, nous avons relevé les signes d'un comportement de méfiance. La faible marge d'autonomie accordée aux consultants est liée à la crainte que le consultant ne devienne trop indépendant en construisant des relations privilégiées avec les clients. D'ailleurs, rappelons que c'est en construisant des relations privilégiées avec leurs clients que l'un des dirigeants actuels a pu « faire sécession » avec son ancien cabinet.
De plus, la centralisation de l'activité commerciale prive, en grande partie, les consultants d'atteindre leurs objectifs en profitant des avantages procurés par la relation de confiance établie avec les clients. Ainsi, la centralisation commerciale renforce la dépendance des consultants à l'égard des dirigeants.

Finalement, le dispositif actuel préserve la direction des comportements opportunistes par trois moyens :

- la centralisation de l'activité commerciale,
- la surveillance mutuelle,
- la répartition des fonctions de direction.

Ce résultat s'oppose aux réflexions de Barney & Hansen (1994) selon lesquels un dispositif défavorable à l'expression d'un comportement opportuniste engage les individus sur la voie de la confiance. Au contraire, nous observons l'inverse. Le dispositif de protection contre l'opportunisme n'est pas favorable à la production de relations de confiance. Ce dispositif évite aux responsables d'investir dans des relations de confiance envers les consultants. En ce sens, il est compréhensible que la loyauté du personnel ne soit pas valorisée.

Si les dirigeants ont appris à se faire confiance et se coordonnent principalement par ajustement mutuel, ils ne font que très faiblement confiance aux consultants. Cette situation n'est pas directement perceptible par les consultants qui, par ailleurs, n'en font pas référence dans leur discours, mais se repère à l'analyse du dispositif de coordination. La complication du dispositif de coordination indique un sentiment de méfiance à l'égard des consultants tout en évitant à la direction d'afficher frontalement ce sentiment. Camoufler la méfiance s'avère une stratégie propice à la production de confiance verticale du bas vers le haut.

Etre jugé digne de confiance tout en étant méfiant : réfutation de la logique de réciprocité

Le recours aux mécanismes de coordination par la standardisation des procédés et la standardisation des normes manifestent la méfiance des dirigeants à l'égard des consultants. La première expression de cette attitude de méfiance de la direction a été observée à travers le partage des tâches d'administration du cabinet. Soucieux de s'assurer du dynamisme des consultants, les dirigeants se sont organisés pour qu'au moins un d'entre eux soit toujours présent dans le cabinet. Ainsi, cette « direction bicéphale, comme les dirigeants aiment à la qualifier, a l'avantage de renforcer le contrôle de la direction sur l'ensemble de la structure en permettant aux dirigeants de renforcer le contrôle par une présence constante.

En résumé, la confiance établie entre les dirigeants a permis un partage des tâches qui assure un contrôle rigoureux de la direction sur son personnel. Cependant, notons que la pression exercée par la forte présence de la direction s'exerce surtout sur les consultants appartenant à la division communication, ces derniers effectuant la majeure partie de leur activité dans le cabinet et non chez le client. Si l'un des dirigeants est très présent dans le cabinet, sa présence par les consultants n'est pas mal vécue. En effet, les consultants n'interprètent pas cette situation comme un acte de contrôle. A l'inverse, ils sont rassurés par cette présence. Celle-ci est vue comme l'assurance qu'en situation de problème ils disposent d'une aide solide pour

résoudre les difficultés rencontrées. Ainsi, nous arrivons à la situation paradoxale suivante : le dirigeant, du fait de sa méfiance assure un contrôle fort sur les consultants et ces derniers lui accordent leur confiance. Pour plusieurs consultants, cette confiance est très élevée. En effet, des discours transparaîssent des indicateurs signalant l'importance de la dimension affective.

Au regard de la littérature, notamment de l'approche conventionnelle de la confiance, la situation est paradoxale : la méfiance n'engendre pas la méfiance contrairement à ce que suggère l'analyse de Zand (1972). Dans des relations de confiance ou de méfiance, la réciprocité n'est pas inconditionnelle. La réfutation de la relation de réciprocité est mise en évidence grâce à l'analyse du couple confiance / contrôle : un individu A, se méfiant d'un individu B, peut gagner la confiance de B alors qu'il contrôle discrètement le comportement de B car B n'a pas conscience d'être contrôlé (contrôle invérifiable) donc de prendre conscience que A est méfiant.

Cette situation s'explique par l'incompréhension par des consultants à l'égard des actes de la direction. En effet, les consultants n'ont pas le sentiment que cette situation de contrôle soit la manifestation de la méfiance des dirigeants. L'incompréhension conduit les consultants à attribuer des intentions fausses au dirigeant, des intentions positives les conduisant à accorder leur confiance.

Plus précisément, au lieu d'interpréter la présence comme un acte de contrôle traduisant un sentiment de méfiance, ils interprètent cela comme un acte de disponibilité traduisant l'expression d'un comportement de bienveillance qui est digne de confiance. Par cette interprétation erronée, les consultants accordant leur confiance à une personne qui se méfie d'eux, à une personne qu'ils jugeraient probablement indignes de confiance s'ils connaissaient les intentions réelles de sa présence.

En ce sens, l'absence de la norme de réciprocité révèle que le dirigeant est en situation de bénéficier des avantages associés à l'usage d'un capital confiance tout en évitant les inconvénients associés à l'investissement dans une réelle relation de confiance.

Un niveau minimum de confiance entre les consultants, à travers un comportement de bonne volonté notamment, contribue à améliorer la réactivité du cabinet et à mieux surmonter les aléas de la demande.

<u>Les dirigeants sont méfiants mais les consultants sont confiants</u>

« Il y a des moments où le sens du client implique que tous ceux qui sont sur le projet retroussent leurs manches »
« Je pense qu'on a un sens collectif assez développé, c'est-à-dire en interne, lorsqu'il y a une « grosse charrette » on arrive à mobiliser des ressources en interne ».

Eviter de recourir à la supervision directe est à la fois un moyen de maintenir les consultants dans une situation où l'autonomie est une illusion mais également de cacher les manifestations du comportement méfiant de la direction. La supervision directe ne disparaît pas complètement, ce mécanisme est davantage en retrait. Il est utilisé en dernier recours lorsque l'usage d'autres mécanismes conduit à l'échec. Son utilisation, même si elle est occasionnelle, atteste de l'existence d'une relation hiérarchique forte qui est volontairement camouflée par les responsables afin de renforcer l'influence de la direction sur les consultants. L'influence est d'autant plus forte qu'elle n'est pas ressentie (Moscovici ; 1979). Ainsi, supprimer au maximum la référence au contrôle, voire parvenir à une dépersonnalisation du contrôle en rendant le contrôle invérifiable (Foucault ; 1975) participe à l'apparition de relations de confiance mais également de relations de manipulation. En conclusion, la relation de confiance responsable / consultant observée, souligne la possibilité, pour le responsable, de bénéficier à la fois des avantages de la confiance tout en se protégeant de l'opportunisme. Les relations de confiance singulières observées dans ce cabinet témoignent de l'existence d'une voie intermédiaire entre l'approche de Williamson et celle d'Arrow pour analyser l'influence des relations de confiance sur le dispositif de contrôle et les comportements opportunistes au sein d'une organisation.

SYNTHESE DE L'ANALYSE DE CAS ET PERSPECTIVES POUR L'ANALYSE COMPAREE

Une synthèse de l'analyse des trois cas nous permettra de repérer les points pertinents à discuter et de nous acheminer vers l'analyse comparée.

Les relations de confiance entre les dirigeants sont d'un haut niveau. Elles ont pour conséquence de réduire les risques de scission et de faciliter le partage des tâches de direction.

Dans les trois cabinets, le risque de scission est évoqué par les dirigeants. La confiance apparaît comme un moyen de rendre plus denses les relations entre les dirigeants. Dans ce contexte, la confiance a pour fonction de solidifier les relations. Cependant, si l'investissement dans la confiance est motivé par l'atteinte d'un but économique, fondé sur une convergence des intérêts commerciaux, la relation de confiance devient, en évoluant, davantage affective : dans les deux cabinets où l'ancienneté est la plus élevée, les relations de confiance sont également les plus élevées (Cas A et Cas B). Les dirigeants ne se soucient pas uniquement de leurs intérêts personnels, ils accordent également de l'importance à la qualité de la relation d'échange : la confiance conduit à l'apparition de relations d'amitié et de familiarité. La qualité des relations de confiance évoluant, les dirigeants procèdent à une nouvelle répartition des tâches d'administration et améliorent les dispositifs de jugement : ils ont une meilleure visibilité sur l'activité de l'ensemble des consultants (Cas A et Cas C). De plus, en améliorant la visibilité du système, la relation de confiance entre les dirigeants leur évite de s'investir dans des relations verticales plus élevées en confiance pour accéder à d'autres informations : la construction d'un réseau n'est pas nécessaire pour accéder à des informations personnalisées (Uzzi ; 1997).

En se renforçant, la relation de confiance entre les dirigeants réduit les risques de scission et améliore les dispositifs de jugement. La confiance horizontale entre les membres du sommet stratégique est un moyen de stabiliser les relations mais également de renforcer le contrôle sur l'ensemble de la structure et de réduire les risques opportunistes.

L'investissement dans des relations de confiance permet aux consultants et aux managers d'échapper aux nombreuses menaces présentes dans les cabinets de conseil.

Lorsque la pression des résultats est forte, les acteurs s'investissent rapidement dans des relations de confiance pour surmonter les situations de vulnérabilité : la confiance est un moyen de surmonter les menaces de l'organisation. Nous avons observé qu'un univers menaçant engage davantage les acteurs sur la voie de la confiance (cas A) et les protège lorsque la conjoncture économique se dégrade (Cas A et Cas C). A l'inverse, un univers stable dans lequel la place de l'acteur n'est pas remise en question nuit à l'apparition rapide de relations interpersonnelles de confiance (cas B). En conséquence : un univers stable ne favorise pas l'apparition de relations de confiance verticales. Au contraire, la stabilité favorise soit l'indépendance, soit l'apparition de relations horizontales de confiance : l'hypothèse de Breton & Wintrobe, selon laquelle la stabilité du personnel conduit à l'apparition de réseaux horizontaux de confiance, est partiellement corroborée. A l'inverse, une organisation « angoissante », dans laquelle l'absorption de l'incertitude par le système est faible, contraint les acteurs à s'engager rapidement dans des relations de confiance verticales pour accéder aux ressources et faciliter l'atteinte des objectifs.
Le système, par le non recours à des mécanismes permettant d'absorber l'incertitude, conduit à une dégradation de la qualité du lien individu – organisation. Cette dégradation est à l'origine de l'apparition de nombreuses relations interpersonnelles de confiance. En effet, les relations de confiance sont, en grande partie, déterminées par des situations de vulnérabilité (Deutsch ; 1962, Zand ; 1972).Un environnement menaçant est donc un contexte favorable à l'apparition de la confiance.

En définitive, l'organisation d'un univers menaçant est un moyen de contraindre les acteurs à s'engager dans la confiance. Un contexte organisationnel est particulièrement menaçant lorsque le système organisationnel n'absorbe par l'incertitude : le faible recours aux règles est un moyen de contraindre les acteurs à s'engager rapidement dans la confiance verticale.

En acquérant la confiance des consultants, les objectifs de la mission sont plus faciles à atteindre pour le manager.

Le manager a intérêt à acquérir la confiance des consultants : la relation de confiance facilite l'atteinte des objectifs de la mission en permettant aux managers de bénéficier d'un sur-investissement du consultant dans le travail. La relation de confiance permet également de construire des relations personnalisées et solidaires pour coordonner les actions par ajustement mutuel et surmonter les imprévus éventuels de la mission (Cas A, Cas B et Cas C) : la confiance facilite l'obtention de gains de coordination.

Les managers ont également la possibilité de convertir la confiance des consultants en actions opportunistes pour atteindre leurs résultats. En effet, acquérir la confiance d'une personne ne signifie pas pour autant être digne de cette confiance. La conversion de la relation de confiance en actions opportunistes s'avère un moyen efficace d'échapper à la pression interne. Lorsque le contexte organisationnel est très menaçant, les acteurs soumis à une évaluation des résultats sont tentés, voire contraints par la nécessité économique, de convertir leurs relations de confiance en actions opportunistes. En définitive, si le contexte organisationnel contraint les acteurs à s'engager dans la confiance, elle contraint également, en partie, l'usage de ces relations de confiance.

L'investissement dans la confiance n'est pas uniquement conditionné par la capacité de contrôler la confiance mais également par la possibilité de transformer le capital confiance en opportunisme. Cette conversion est unilatérale. En effet, bien que le consultant n'ait pas conscience d'être dans une relation hiérarchique, le contrôle étant souvent invérifiable, le manager a la possibilité de contrôler en permanence le travail du consultant (par exemple il demande l'avis du client sur la qualité de la prestation du consultant). En effet, en s'insérant dans une relation hiérarchique plutôt dissimulée, il est plus facile pour le manager d'obtenir davantage l'engagement du consultant. En ce sens, la relation interpersonnelle de confiance revêt la forme d'un mode de contrôle psychologique. Dès lors, la confiance, en tant que mode de contrôle, peut-être envisagé soit comme un mode de contrôle social, soit un mode de contrôle psychologique.

Si l'acte de confiance est souvent souligné comme le résultat d'une décision libre, cette décision peut être contrainte sans que l'acteur en ait conscience : la liberté n'est qu'apparente et l'acteur est plongé dans une logique de « soumission librement consentie » (Joule et Beauvois ; 1998). Ainsi, la confiance n'est pas toujours, ou n'est pas totalement, une décision libre. Cette contrainte dépend du contexte dans lequel évolue l'acteur (la confiance est un mode de contrôle social) mais également de la manière dont le supérieur s'engage dans la relation de confiance avec le subordonné (la confiance est un mode de contrôle psychologique). **Cependant, la confiance est-elle un moyen de remplir les deux missions clefs du contrôle : l'efficacité et l'efficience (Bouquin ; 1991) ?**

La construction d'un capital confiance stimule l'investissement du consultant dans le travail.

Un consultant débutant, dont la réputation est à construire, doit faire ses preuves pour acquérir la confiance d'un manager afin d'être staffé régulièrement sur des missions (Cas A, Cas B et Cas C). Il est contraint de s'investir dans le travail pour acquérir la confiance, cet investissement donnera lieu à un jugement sur sa bonne volonté, sa compétence et son respect des valeurs du cabinet. L'absence de réputation engage le consultant à s'investir par lui-même dans le travail pour bénéficier de la reconnaissance du manager. Par ailleurs, les managers, conscients de ce mécanisme, valorisent les faibles témoignages de confiance accordés aux consultants par l'exigence d'un retour important : il y a un phénomène d'investissement dans la confiance (Cas A et Cas C)[66]. Cette situation confirme le témoignage de Villette (1988) : le manager donne peu pour recevoir beaucoup. Reconnu digne de confiance par un manager, le consultant bénéficiera d'une réputation positive, sera visible pour l'ensemble de la communauté et pourra plus facilement être staffé par d'autres managers (Cas A, Cas B et Cas C).

Le consultant est contraint de s'investir dans le travail, de faire ses preuves, pour être jugé digne de confiance. Après avoir été jugé digne de confiance par un manager, il sera réputé digne de confiance aux yeux de l'ensemble des acteurs de l'organisation et pourra être plus facilement staffé par d'autres managers.

[66] Pour le cas B, ce phénomène d'investissement dans la confiance n'apparaît que très faiblement.

La confiance des associés à l'égard des managers est faible. Cette relation de confiance ne nuit pas au fonctionnement de l'organisation.

La relation de confiance, d'un niveau faible, des dirigeants à l'égard des managers est suffisante pour permettre aux dirigeants d'accorder l'autonomie nécessaire à la réalisation des missions (Cas A et Cas C). La possibilité pour les dirigeants de contrôler facilement l'usage, par les managers, de la confiance qui leur est accordée (contrôle des résultats), évite aux dirigeants de s'investir dans des relations de confiance affectives. En effet, les dirigeants contrôlent les managers aux regards de standards : les objectifs de résultat. Sous ces conditions de contrôle, la confiance accordée par les dirigeants aux managers est précaire car son renouvellement est sans cesse dépendant de la qualité des résultats[67].

Il existe une exception à ces observations : le manager parvient à bénéficier d'une confiance plus élevée de la part des associés lorsqu'il est considéré comme un futur associé (Cas C). En conséquence, acquérir la confiance des associés est un moyen, pour le manager, de progresser dans la structure : la promotion d'un subordonné s'explique, en partie, sur la confiance acquise (Granovetter ; 1988). Dès lors, si le manager doit faire ses preuves, par exemple en réussissant de nombreuses missions, la compétence n'est pas le seul critère expliquant la progression dans la structure.

La confiance accordée par les dirigeants aux managers est précaire : le renouvellement de la confiance est dépendant de la qualité des résultats. En ce sens, de nombreux facteurs comme le vécu commun, le degré d'inter-connaissance ou la répétition des transactions ne permettent pas mécaniquement à la relation de confiance de s'élever. Dans ce contexte particulier, de nombreux facteurs présentés dans la littérature comme étant à l'origine de l'apparition et du développement de la confiance ne déterminent pas la relation de confiance. Ce constat permet de mobiliser les réflexions de Meyerson *et alii* (1996) sur ce qu'ils appellent « les facteurs surestimés » et les « facteurs cachés de la confiance ».

[67] Dans le cadre de la relation manager / consultant, à l'instar de la relation dirigeant / manager, il est facile pour le manager de contrôler les résultats du consultant. Selon nous, lorsque le contrôle des résultats n'est pas ambigu alors la confiance verticale descendante est faible (confiance cognitive).

Chapitre 5 :

ANALYSE INTER-CAS. LA CONFIANCE : UNE RELATION CONTRAINTE RENFORÇANT LE CONTRÔLE DE LA DIRECTION, L'OPPORTUNISME DU MANAGEMENT ET FACILITANT L'OBTENTION DE GAINS DE COORDINATION.

Résumé. Principaux résultats de l'étude.

- 1. Un haut niveau de confiance entre les membres de la direction renforce leur contrôle sur la structure. Ces relations de confiance horizontales évitent également aux dirigeants d'investir dans des relations verticales. La politique de la direction, notamment à travers la fixation d'objectifs, détermine en grande partie l'apparition et la nature des relations de confiance interpersonnelles aux différents niveaux de la structure. De façon plus générale, il ressort que les acteurs détenant un pouvoir d'influence sont à l'origine de la plupart des relations de confiance : une minorité d'acteurs détermine la majorité des relations de confiance observées dans l'organisation. Ces observations complètent les réflexions de Breton & Wintrobe (1986) : l'efficacité de la structure organisationnelle ne provient pas uniquement de sa capacité à produire des relations de confiance verticales mais également des relations de confiance horizontales entre les dirigeants.

- 2. Un dispositif de coordination principalement fondé sur la standardisation des résultats est favorable à l'apparition de la confiance verticale. En évoluant dans un contexte organisationnel menaçant, les acteurs sont davantage contraints de s'engager dans des relations de confiance verticales. Les relations de confiance verticales consultant – manager sont dissymétriques. Le manager bénéficie d'un capital de confiance plus élevé que celui du consultant. Ce différentiel est un moyen pour le manager de renforcer son influence et, éventuellement, lui permet de s'engager plus facilement et de manière discrète, dans des actions opportunistes. Un éventuel comportement opportuniste est difficilement repérable car le différentiel de capital confiance a pour effet de couvrir, en partie, les actions opportunistes.

- 3. La confiance est un mode de contrôle social mais également un mode de contrôle psychologique. Elle est efficace comme mode de contrôle social. Le contrôle des comportements individuels par la communauté évite aux responsables d'intervenir autoritairement, notamment pour lutter contre le problème d'indépendance. Elle peut être efficiente comme mode de contrôle psychologique. La confiance accordée par le consultant au manager a pour effet de le motiver à s'investir fortement dans le travail pour obtenir la satisfaction et la reconnaissance du manager. Ce fort investissement dans le travail est un moyen pour le manager de réaliser la mission dans des délais plus courts que ceux facturés aux clients.

- 4. L'importance accordée aux facteurs comportementaux est dépendante du contexte dans lequel les acteurs interagissent : plus la situation dans laquelle se déroulent les échanges est menaçante, moins les acteurs dépensent du temps pour juger si le comportement de la personne, à qui ils accordent leur confiance, est réellement digne de confiance pour fonder leur décision de s'investir dans des relations de confiance. En conséquence, il apparaît que la dégradation du lien acteur – organisation ressort comme le principal déterminant des relations interpersonnelles de confiance. En effet, il semble que plus le système absorbe l'incertitude, plus la relation acteur – organisation est de bonne qualité et moins les acteurs s'investissent dans des relations interpersonnelles de confiance. A l'inverse, plus le système génère de l'incertitude, notamment par l'absence de règles, plus la relation individu – organisation est dégradée et plus les acteurs s'investissent dans des relations de confiance.

Introduction

A la suite d'une première approche comparée des relations de confiance observées dans les trois cas (point 1), nous discutons en détail des trois principaux résultats de l'étude :

- Un haut niveau de confiance entre les membres de la direction renforce leur contrôle sur la structure (point 2),
- Lorsque le dispositif de coordination est favorable à l'apparition de la confiance verticale, la contrainte de l'action se renforce (point 3),
- La confiance est un mode de contrôle social et psychologique favorisant l'obtention de gains de coordination (point 4),
- Ces trois principaux résultats sont l'occasion d'ouvrir la discussion. L'évolution du lien acteur – organisation et son influence sur l'apparition de la confiance intra-organisationnelle, notamment dans l'organisation post-bureaucratique, est débattue. (point 5).

1. QUELQUES OBSERVATIONS ISSUES DE LA GRILLE DE LECTURE EN GUISE DE POINT DE DEPART.

La grille de lecture présentée à la page suivante (Tableau n° 56) est un panorama des relations de confiance observées dans les trois cas.

Nous présentons quelques interrogations suggérées par la nature des relations de confiance observées notamment leur répartition (1.1) et la nature dissymétrique de certaines d'entre elles (1.2). Ces interrogations sont un préalable à une analyse plus fine des résultats, elles nous serviront de fil directeur pour la suite de la démonstration.

1.1 La répartition de la confiance ou la justification d'une analyse de la localisation des relations de confiance.

Premier constat : la structure organisationnelle de chaque cabinet comprend à la fois des zones où les relations de confiance sont élevées et des zones où elles sont faibles.
Par exemple, alors que les relations de confiance horizontales entre les membres du sommet stratégique sont d'un niveau au minimum modéré (Cas C) et élevé (Cas A & B), les relations de confiance horizontales sont généralement faibles pour les autres catégories, notamment les managers.

Cependant, si la répartition des relations de confiance varie selon les cas, des points communs apparaissent. L'analyse comparée souligne le rôle central de la confiance horizontale pour le sommet stratégique et met en évidence l'existence d'un phénomène de centralisation de la confiance. A l'inverse, elle souligne la nature non stratégique, apparemment, de l'investissement dans des relations de confiance verticales pour les dirigeants.

L'observation à la fois de zones à haut niveau et à faible niveau de confiance dans une même structure plaide en faveur d'une analyse locale des relations de confiance.
Cette analyse permet de mieux cerner l'influence d'une forme de confiance sur une autre, en observant l'influence d'une relation sur d'autres relations.

Tableau n°56 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans les trois cabinets

FORME → / **NIVEAU** ↓	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Somment stratégique (Associés)		**C**	**A / B**
Ligne hiérarchique (Managers)	**A / B**		
Centre opérationnel (Consultants)	**A / B / C**		**A / B**
Centre opérationnel (Consultants juniors)	**A**		**A / B**
Confiance verticale *Logique descendante* Sommet Stratégique → Ligne Hiér. (Associés → Managers)	**A / C**		
Logique descendante Ligne Hiér. → Centre opé. (Managers → Consultants)	**A / B / C**	**B**[68]	
Logique descendante Sommet Stratégique → Centre opé. (Associés → Consultants Associés → Consultants Juniors)	**A / C**		
Logique ascendante Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)	**B**	**A / B / C**	
Logique ascendante Ligne Hiér. → Sommet Stratégique (Managers → Associés)	**C**		
Logique ascendante Centre opé. → Sommet Stratégique (Consultant → Associés) (Consultants juniors → Associés			

Relations de méfiance

Relation de méfiance entre les managers : C

Relation de méfiance de l'ensemble de l'organisation à l'égard des consultants juniors : B

[68] Cas exceptionnel, lorsque le manager est un responsable de mission (le plus souvent un consultant qui a décroché une mission) et non un responsable d'équipe.

Plus précisément, il convient de répondre aux interrogations suivantes :

- Les relations de confiance entre les dirigeants ont-elles une influence sur les autres relations de confiance ? Plus précisément, quelles relations de confiance déterminent la plupart des autres relations de confiance ?

Cette question a également pour enjeu de fournir des arguments au débat concernant l'instrumentation des relations de confiance.

1.2 **Des relations de confiance dissymétriques**

Nous remarquons que lorsqu'elles sont descendantes, les relations de confiance verticales sont d'un faible niveau alors que dans un sens ascendant la situation est plus contrastée et que plusieurs relations sont d'un niveau modéré et élevé.
Par exemple, alors que les consultants du cas A et C font modérément, voire beaucoup confiance aux managers, les managers ne leur font que faiblement confiance.

L'analyse des relations de confiance met en évidence l'existence de relations dissymétriques qui, si nous attribuons des avantages à la possession d'un capital confiance, bénéficie aux managers.
Dans le cadre d'un raisonnement plus théorique, cette observation souligne que si un individu X accorde une faible confiance à un individu Y cela n'empêche pas X de bénéficier en retour d'une grande confiance de la part de Y.

Comment expliquer la présence de relations de confiance dissymétriques ? Ces relations de confiance dissymétriques profitent-elles au supérieur ? Quelles sont les incidences de ces relations sur le fonctionnement de l'organisation ? Les subordonnés sont-ils davantage contraints à s'investir dans des relations de confiance ? Si oui, quels sont les ressorts de cette contrainte ?

2. RELATIONS DE CONFIANCE ET RENFORCEMENT DU CONTROLE

La nature des relations de confiance observées entre les membres de la direction contraste avec d'autres relations de confiance à l'œuvre dans les différents cabinets (2.1). Cette observation nous interroge sur la relation confiance – contrôle. En effet, les relations de confiance entre les dirigeants apparaissent comme un moyen de renforcer leur contrôle sur l'organisation (2.2). En renforçant le contrôle, les relations de confiance entre les membres de la direction conduisent ces derniers à ne pas s'investir dans des relations de confiance verticales (2.3).

L'articulation des relations de confiance observée confirme la thèse de Breton & Wintrobe (1986). Il existe une articulation telle que l'investissement dans une forme de confiance (la confiance horizontale) freine l'investissement dans une autre forme de confiance (la confiance verticale). L'analyse du couple confiance / contrôle permet d'apporter quelques éléments de précision à cette théorie, notamment en précisant les mécanismes à l'origine de cette articulation (2.4).

2.1 L'investissement des dirigeants dans des relations de confiance est principalement motivé par le besoin de cohésion de la structure.

Les relations de confiance horizontales entre les dirigeants des cabinets de conseil sont fortes. En règle générale, celles concernant les autres niveaux de la structure[69] sont faibles (Cf. tableau n°57).

[69] A l'exception de quelques relations entre les consultants du cabinet A et les relations entre les consultants juniors du cas B.

Tableau n°57 : Relations de confiance horizontales observées dans les trois cabinets de conseil

FORME → ↓ **NIVEAU** →	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Confiance horizontale Somment stratégique (Associés)		**C**	**A / B**
Ligne hiérarchique (Managers)[70]	**A / B**		
Centre opérationnel (Consultants)	**A / B / C**		**A / B**
Centre opérationnel (Consultants juniors)	**A**		**A / B**

Pourquoi les dirigeants se font-ils davantage confiance ?

L'analyse des discours des dirigeants de chaque cabinet se réfère en grande partie aux mêmes indicateurs (Cf. tableau n°58).

La référence à la loyauté est un indicateur déterminant pour comprendre la nature des relations interpersonnelles observées entre les dirigeants. Cet indicateur a d'autant plus de force que, généralement, la loyauté est peu valorisée dans les cabinets. Ainsi, les dirigeants affichent la volonté de s'engager dans des relations de confiance durables. Cette relation de confiance est souvent soulignée comme vitale pour le futur de l'organisation. D'ailleurs, le manque de loyauté est souvent assimilé à un acte de trahison. Il s'agit, par exemple, du départ de quelques associés historiques du cabinet A qui a laissé des traces indélébiles.

Cette volonté de s'engager sur le long terme peut s'expliquer par l'existence d'une relation de dépendance commerciale liée à la complémentarité des réseaux (principal motif de l'association des deux associés du cabinet C) mais également l'intérêt pour les dirigeants de s'associer afin de bénéficier des économies de fonctionnement lié au partage d'une structure commune (raison évoquée par les responsables de division du cabinet A). A titre d'exemples, l'intérêt pour les dirigeants de s'associer est particulièrement mis en évidence dans le cas C à travers la présentation des motifs de la fusion des deux cabinets de chaque associé. Il est

[70] Relations de confiance entre les managers du cas C.

également dans l'intérêt des responsables de division du cas A de rester présent dans une structure reconnue dont la renommée facilite l'obtention de nombreux projets.

Tableau n°58 : Relations de confiance des dirigeants des trois cabinets de conseil

Cabinet A	**Cabinet B**	**Cabinet C**
Confiance affective +++ **(Elevé)**	**Confiance affective** +++ **(Elevé)**	**Confiance affective** ++ **(Modéré)**
La relation de confiance entre les dirigeants est forte. Elle s'est construite sur la base de relations vécues. La confiance se fonde également sur des relations personnalisées. Elle permet de surmonter de nombreuses situations vulnérabilité grâce à des transactions informelles fréquentes. Les dirigeants font des efforts pour préserver la relation : un comportement loyal est jugé essentiel, le départ serait jugé comme un acte de trahison.	Les dirigeants se font confiance car ils se jugent intègres et qu'ils partagent des valeurs communes. Cette confiance mutuelle est forte et limitée aux membres de la direction. Cette relation de confiance s'est construite progressivement sur le terreau de relations vécues mais également par la volonté des dirigeants de s'engager durablement dans la vie de l'organisation. La loyauté a permis à chacun de mieux se comprendre et de s'inscrire dans des relations personnalisées.	Après avoir vérifié qu'ils pouvaient se faire confiance, notamment par le partage d'expériences communes, les dirigeants ont constaté qu'ils partageaient les mêmes visions sur le projet, malgré l'existence de quelques divergences, les intérêts sont fortement convergents. Ainsi, ils font des efforts pour préserver la relation : ils sont loyaux, solidaires, développent des relations personnalisées et surtout font preuve de tolérance pour ne pas remettre en cause la confiance et par conséquent le projet. Cependant, la relation de confiance n'est pas classée dans le niveau le plus élevé car la relation n'est pas amicale et chacun a conscience que si la loyauté est une valeur forte, à long terme chaque dirigeant envisage un avenir différent et permet de comprendre pourquoi la relation de confiance est limitée à ce niveau.

En résumé, la convergence des intérêts commerciaux est un vecteur favorisant l'engagement des membres de la direction dans des relations de confiance.

Si nous considérons l'hypothèse selon laquelle la recherche de la satisfaction des intérêts individuels confère à la relation une nature précaire, comment expliquer que les motifs égoïstes de l'association ne remettent pas en cause rapidement ces relations ?

Pourquoi les dirigeants se font-il durablement confiance ?

Si les intérêts économiques sont convergents et engagent les acteurs sur la voie de l'association, et non sur celle de l'indépendance, alors le motif économique n'est qu'un déterminant de l'engagement dans des relations de coopération fondées sur la confiance.

En effet, comme nous l'avons observé dans les trois cabinets, pour s'engager sur le long terme, les dirigeants s'assurent que chacun partage une vision commune du projet (Indicateur : SIMI) et témoignent d'un comportement favorable à la réussite de ce projet sur le long terme (Indicateur : INTEG).

Les dirigeants se reconnaissent réciproquement légitimes dans leur fonction. Ils partagent des valeurs communes et sont attachés au respect de ces valeurs (LEGI – SIMI – RECO). Ces éléments favorisent l'établissement d'un climat d'entente. Ils rassurent sur le déroulement futur du projet. Dès lors, la relation de confiance entre les dirigeants se fonde sur une anticipation positive de l'avenir. La structure des intérêts réciproques (Williamson ; 1993) est, dans les cas observés, insuffisante pour justifier les motifs de l'association : si l'intérêt économique est une justification du bien-fondé de l'association, l'existence d'une relation de confiance est nécessaire à la réalisation effective de l'association car le jugement présent permet d'anticiper l'avenir. Ainsi, la confiance renforce la cohésion de la structure et permet de faire face à un futur incertain (Luhmann ; 1979) grâce une anticipation positive de l'issue des transactions ultérieures.

La nature des relations coopératives entre les associés les a conduit à générer davantage de confiance, comparativement aux relations coopératives entre les managers et les consultants. De plus, l'engagement sur le long terme renforce les liens entre les dirigeants. Ces derniers apprennent à mieux se connaître (Indicateur : VECU) et s'engagent dans des relations davantage personnalisées (Indicateur : PERSO). Les relations solidaires entre les dirigeants apparaissent à la suite de relations vécues qui ont permis aux dirigeants de mieux se comprendre et d'avoir des échanges personnalisés (VECU – PERSO – SOLID). Cette relation de confiance s'est construite progressivement. Elle n'est pas naturelle mais, comme

en témoigne la volonté de mener à bien le projet de fusion du cas C, l'enjeu de l'union permet de surmonter les incidents relationnels et de passer outre les conflits mineurs[71].
Ainsi, une meilleure connaissance mutuelle renforce les liens et oriente la relation de confiance vers une voie plus affective.

En résumé, dans un premier temps l'association se fonde sur une dépendance commerciale mais, dans un deuxième temps s'ajoute une dépendance administrative. En accord avec l'analyse de Mc Evily & ali (2003), il apparaît que la confiance facilite la division du travail de l'équipe de direction et permet une plus grande spécialisation des rôles de chaque dirigeant.

En conséquence, si les relations de confiance entre les dirigeants ont pour conséquence de réduire les risques de scission, et la justification économique peut être considérée comme une explication convaincante de l'apparition des relations de confiance horizontale entre les membres du sommet stratégique, la volonté des dirigeants de maintenir ces relations souligne que la décision n'est pas uniquement calculée, sinon la relation de confiance cognitive ne se transformerait pas en relation affective (la relation affective, par nature, ne pouvant être réduite à acte de calcul).

La nature des relations de confiance évolue. Dans un premier temps, lorsque les dirigeants s'engagent dans une relation de type coopération complémentaire[72] (opération de fusion du Cas C), cette coopération se traduit par une mise en commun des ressources (réseaux commerciaux et compétences). La confiance est une confiance cognitive fondée sur des indicateurs objectifs (Compétence, démarche d'intervention semblable…). Dans un deuxième temps, les dirigeants s'engagent dans une relation de type coopération communautaire. Ils apprennent à se connaître, développent des relations personnalisées par l'expérience d'une direction collective du cabinet. Convaincus qu'ils sont en mesure de s'entendre, ils s'inscrivent dans une relation de vulnérabilité réciproque plus risquée par la mise en commun de davantage de ressources (en particulier leur portefeuille de clients). La relation de confiance évolue, elle monte en intensité. Elle se fonde davantage sur des indicateurs subjectifs, notamment le souci de l'autre. Dès lors, l'évolution des relations coopératives est

[71] Dans le cas C, l'indicateur TOLE (tolérance à l'égard d'un comportement non toléré normalement) est repéré plusieurs fois dans le discours des dirigeants.
[72] La distinction coopération complémentaire / coopération communautaire est reprise de Dameron (2002).

soutenue par l'évolution des relations de confiance. Par ailleurs, il semble que l'évolution des relations coopératives ne soit guère possible sans l'existence d'une relation de confiance suffisamment élevée comme nous le révèle l'exemple proposé par Simmel :
« *Il suffit au marchand qui vend des céréales ou du pétrole à un autre de savoir si ce dernier est solvable ; mais dès qu'il en fait un associé, il ne lui suffit plus de connaître sa situation financière et certaines de ses qualités tout à fait générales, il doit aussi connaître à fond sa personnalité, savoir s'il est correct, s'il a bon caractère, s'il est d'un tempérament entreprenant ou timoré ; et c'est cette connaissance – réciproque – qui fonde non seulement l'établissement de la relation, mais aussi sa poursuite globale, la collaboration quotidienne, la répartition des tâches entre associés* » (Simmel ; 1908, pp 23-24).

Caractérisées par une confiance mutuelle et forte, les relations de confiance entre les dirigeants ont pour conséquence de renforcer le contrôle de la direction sur l'ensemble de la structure. Elles limitent également leur investissement dans des relations de confiance verticales.

2.2 Relations de confiance et manifestations du renforcement du contrôle

Les relations de confiance entre les dirigeants renforcent le contrôle sur la structure. Ce renforcement s'opère principalement à deux niveaux :

- La relation de confiance entre les dirigeants assure une meilleure visibilité de l'activité de l'ensemble des acteurs. Cette relation de confiance renforce le dispositif de jugement et facilite le contrôle des relations impersonnelles *a)*.
- En améliorant la visibilité, la relation de confiance entre les dirigeants renforce la maîtrise de la nature des relations interpersonnelles se tissant entre les consultants et les managers mais elle évite également aux dirigeants de s'engager dans des relations de confiance verticales affectives *b)*.

a) La confiance personnelle génère de la confiance impersonnelle

Si la visibilité des acteurs dans la structure est assurée en grande partie par l'outil informatique, la relation de confiance entre les dirigeants la renforce. En effet, une répartition

précise des tâches de contrôle[73] contribue à renforcer le contrôle des dirigeants en améliorant le dispositif de jugement de l'activité des consultants et managers. En effet, les relations personnalisées soutiennent un partage plus rapide et précis des informations entre les membres de la direction et renforcent la qualité du dispositif de jugement. Comme nous l'avons souligné, la circulation des informations est supportée par le recours à l'ajustement mutuel, ce mécanisme de coordination étant le mécanisme privilégié par les dirigeants.

En résumé, les dirigeants ont une connaissance précise de la situation dans laquelle se trouve chaque consultant et manager et la possibilité d'évaluer, de façon presque instantanée l'état d'avancement des objectifs de chaque acteur.

La relation de confiance interpersonnelle entre les dirigeants précise le dispositif de jugement[74] en instaurant une plus forte visibilité sur l'activité de tous les acteurs de la structure. Cette visibilité autorise les dirigeants à s'engager rapidement dans une relation de confiance faible (confiance cognitive) à l'égard de chaque acteur car le contrôle de la confiance accordée en est facilité[75]. Sous ces conditions, la confiance apparaît comme un mode de contrôle social[76] car l'usage de la confiance accordée par les dirigeants aux managers (indifféremment de toutes considérations personnelles), est contrôlé lors de l'analyse des résultats de chaque acteur. Dès lors, il est possible pour la direction de faire confiance à chaque acteur, de façon indifférente et impersonnelle (puisque les caractéristiques comportementales ne sont pas considérées) car la confiance est facilement contrôlable (la confiance est associée à l'atteinte des résultats) et contrôlée très rapidement par la consultation de l'état d'avancement des objectifs. Sous ces conditions, il apparaît que la confiance est un mode de contrôle social car la visibilité du système et la pression qu'il impulse contraignent l'acteur à adopter un comportement prévisible : celui de mobiliser efficacement les ressources de l'organisation pour atteindre ses résultats.

Ainsi, une relation de confiance entre deux personnes du sommet stratégique influence de nombreuses autres relations dans la structure.

---

[73] Le travail de répartition des tâches de contrôle s'observe surtout dans le cas A et le cas C.
[74] Le terme est repris de Karpik (1996)
[75] Cette analyse est surtout vraie pour le Cas A où la standardisation des résultats est très présente.
[76] Nous revenons plus en détail sur l'analyse de la confiance comme mode de contrôle social dans le point 4 : confiance mode de contrôle social et mode de contrôle psychologique.

b) Entraver l'apparition de relations de confiance horizontales

La direction a la capacité de maîtriser, en partie, l'évolution de la nature des relations de confiance des consultants et des managers, notamment en « brisant » les relations de confiance horizontales qu'elle juge menaçante.

La direction intervient pour briser des relations de confiance qu'elle juge menaçantes.

« J'ai plutôt vécu les situations où, quand les affinités se créaient, on faisait tout pour éviter que ces affinités ne durent […] C'est vrai que, très vite, vous pouvez être perçu comme un état dans l'état. On va demander à ces gens d'arrêtez de travailler ensemble pour encadrer les nouveaux ». A ce moment-là, vous cassez l'équipe. C'est imposé clairement.» (Consultant).

Si, la direction a la possibilité d'intervenir autoritairement pour briser certaines relations de confiance, elle a également le pouvoir d'instrumenter les relations de confiance en freinant l'apparition de relations non désirées : les relations horizontales de confiance.

Comment les dirigeants procèdent-ils pour entraver l'apparition de ces relations ?

A cette question, les réflexions de Breton & Wintrobe (1986) nous apportent trois types de réponses :

- la compétition,
- le turn-over,
- la promotion et/ou la recherche d'avantages non contractuels.

L'analyse comparée des cas met en évidence le rôle déterminant de ces trois moyens pour éviter l'apparition de réseaux horizontaux de confiance.

- *L'organisation de la compétition.*

Dans le cas A, la compétition entre managers freine l'apparition de relations confiance horizontales. Cette situation est organisée par la direction. Elle permet à la direction de lutter contre l'émergence de contre pouvoir.
A l'inverse, dans le cas B, l'absence de compétition est un terreau favorable à l'apparition de réseaux horizontaux de confiance entre les consultants juniors. En effet, même s'il est difficile

pour les consultants juniors d'être staffés, l'absence de résultat ne remet pas en cause leur situation dans l'organisation.

Ainsi, la direction, à travers la mise en place d'un système de compétition détermine en grande partie l'apparition et la nature des relations horizontales de confiance aux différents niveaux de la structure.

Plus généralement, quelques acteurs disposent du pouvoir d'influencer l'apparition et la nature de la plupart des relations de confiance. Autrement dit, pour analyser une relation de confiance entre deux acteurs, à un niveau donné de la structure, il convient, certes, de tenir compte des motivations personnelles et du comportement de ces deux acteurs, mais également de la nature des relations de confiance tissées entre les acteurs influents.
La capacité des acteurs influents à s'investir dans des relations de confiance horizontales explique la nature de nombreuses relations de confiance verticales et horizontales : il existe une relation entre la qualité des relations de confiance entre les dirigeants et la figure de répartition des formes de confiance dans la structure.

- *Turn-over*

Un haut niveau de turn-over, volontairement assumé par une absence de valorisation de la fidélité du personnel, contribue à façonner un univers menaçant pour le consultant et le manager. La menace constante d'être exclu du système ou l'incapacité de se protéger des nombreuses situations de vulnérabilité en présence dans le cabinet, contraint les acteurs à s'engager rapidement dans des relations de confiance verticales et à constamment tenir leurs efforts pour renouveler la confiance accordée (Cas A). A l'inverse, un faible taux de turn-over contribue à placer les acteurs dans un environnement stable. Dans cet environnement, les acteurs sont réellement libres de s'investir ou non dans la confiance. Concernant les relations de confiance entre les consultants juniors observées dans l'un des cas (Cas B), il est apparu que ces derniers ont choisi de s'investir dans des relations horizontales. Cette observation confirme la théorie de Breton & Wintrobe (1986). A l'inverse, la théorie n'est pas vérifiée si nous considérons les relations horizontales entre les consultants. Les consultants préfèrent la voie de l'indépendance à l'investissement dans la confiance[77]. Dès lors, contrairement à

[77] La plupart des consultants choisit la voie de l'indépendance au lieu de s'inscrire dans des relations de confiance horizontale (Cf. Cas B, pp 337-343).

l'analyse de Breton & Wintrobe (1986), l'analyse des relations de confiance entre les consultants contredit la relation selon laquelle un contexte de stabilité est favorable à l'apparition de réseaux horizontaux de confiance.

Il est possible d'avancer deux explications à ce résultat contre-intuitif :

- Les consultants n'utilisent pas leur autonomie pour s'investir dans des réseaux horizontaux de confiance et faire preuve d'un opportunisme collectif, les acteurs ne sont pas des machines à maximiser le profit.
- Partager les mêmes valeurs n'est pas une condition suffisante pour motiver les acteurs à s'investir dans des relations de confiance, les acteurs peuvent préférer la liberté aux contraintes de l'association. Dès lors, la stabilité, à travers l'absence de situations de vulnérabilité, favorise l'indépendance et non l'opportunisme.

Il est également intéressant de remarquer que si la démonstration de Breton & Wintrobe (1986) est, partiellement contredite, l'absence de réseaux horizontaux de confiance est d'autant plus étonnante que les consultants font preuve de **signes de mécontentement** à l'égard des changements organisationnels intervenus récemment. Cette observation nous suggère la proposition suivante : la dégradation du niveau de confiance organisationnelle ne stimule pas l'opportunisme collectif.

- *Promotion et recherche d'avantages non contractuels*

Remarquons que les relations des associés envers les consultants juniors sont des relations de méfiance (Cas B). En effet, les consultants juniors ne sont aucunement reconnus et sont dans une situation de mise à l'épreuve. Ainsi, nous pouvons dire qu'à leur entrée dans le cabinet, les consultants sont les détenteurs d'un capital méfiance et que la situation de mise à l'épreuve ne vise pas à créer de la confiance mais à effacer ce jugement négatif. Pour les nouveaux venus du cabinet A, les avantages non contractuels prennent le forme de signes de reconnaissance de la part des responsables de mission. Dans ce cabinet, nous avons observé la même situation que celle décrite par Villette à IPR (1988) : il est facile pour le responsable de mission de donner peu et de recevoir beaucoup. Ainsi, les nouvelles recrues sont comme engagées dans « une course à la confiance », fortement entretenue par la pression du « up or out », et attendent impatiemment des retours positifs de leur manager. Ainsi, le témoignage de confiance est un avantage non contractuel accordé par le manager au consultant. De même,

moins le consultant est reconnu digne de confiance, plus cet avantage a de valeur pour le manager car le consultant accepte de s'investir fortement dans le travail pour acquérir une réputation positive et se rendre visible à l'égard de l'ensemble des membres de la communauté. Par ailleurs, cette situation les détourne de la tentation de construire des réseaux horizontaux de confiance et renforce la logique de compétition entre les acteurs appartenant à la même catégorie. En ce sens, contribuer à engager les acteurs à s'investir dans la confiance verticale est un moyen efficace pour lutter contre le développement de réseaux horizontaux de confiance.

Les relations de confiance entre les consultants juniors du cas B sont une exception qui permet d'approfondir l'analyse.
Rappelons brièvement que l'investissement des consultants juniors dans des réseaux horizontaux de confiance est stimulé par leur incapacité à s'investir dans des relations de confiance verticales. Le choix de s'unir apparaît comme une solution pour affronter un contexte organisationnel ambigu. La confiance horizontale entre les consultants juniors apparaît dans une situation radicalement différente à celle des dirigeants.
En effet, les juniors ne sont pas des acteurs clefs et leur présence dans l'organisation n'est pas garante d'une meilleure cohésion de la structure. Leur présence dans la structure s'explique principalement par l'opportunité pour le responsable de mission d'augmenter le profit sur une mission en staffant des consultants moins coûteux. Ainsi, la confiance horizontale entre les consultants juniors est une situation d'exception. En résumé, les facteurs qui favorisent l'apparition et le développement de la confiance sont les suivants :

- l'absence de compétition,
- un contexte d'ambiguïté,
- l'absence de réaction hiérarchique,
- l'existence d'un intérêt collectif.

En résumé, les relations de confiance entre les dirigeants renforcent le contrôle en soutenant une meilleure répartition des tâches de surveillance et en leur permettant d'avoir une meilleure visibilité sur l'ensemble de la structure, afin de mieux se prémunir contre d'éventuelles actions opportunistes. Ce renforcement a également pour conséquence d'éviter d'investir dans d'autres relations de confiance.

Le consultant est contraint d'évoluer en permanence. En soumettant le consultant à une pression permanente, le système s'avère efficace pour repérer les potentiels et supprimer toute envie de flâner. La rude politique de promotion en vigueur dans la majorité des cabinets de conseil s'accompagne d'un taux élevé de renouvellement des effectifs. La formule « Up or Out » résume la logique du système. Selon Breton & Wintrobe (1986), le niveau de turn-over et une politique de promotion rapide sont deux facteurs défavorables à l'apparition de relations de confiance horizontales et, surtout, favorables à l'apparition de relations de confiance verticales du bas vers le haut ; ces dernières étant le gage d'une meilleure productivité. Les principes de fonctionnement observés confirment cette thèse.

2.3 Les relations de confiance entre les dirigeants évitent l'investissement dans des relations de confiance verticales descendantes

Un haut niveau de confiance horizontale entre les membres du sommet stratégique s'associe à un engagement peu marqué dans des relations de confiance verticales (Cas A, Cas B et Cas C) : le renforcement du contrôle rend-t-il non nécessaire l'investissement dans des relations de confiance verticales descendantes ?

Au premier abord, ces observations valident le raisonnement de Breton & Wintrobe (1986) : plus le niveau d'une forme de confiance est élevé (ici la confiance horizontale entre les membres du sommet stratégique) et plus le niveau de confiance de l'autre forme est faible (la confiance verticale du sommet stratégique envers la ligne hiérarchique et le centre opérationnel) mais également l'analyse de Granovetter (1988) selon qui les liens forts nuisent à l'apparition d'autres liens.

Si le faible investissement dans des relations de confiance verticales s'explique, en partie, par un phénomène de cloisonnement consécutif aux liens forts tissés entre les dirigeants (Cas B), une autre explication est également avancée : **en s'élevant, la confiance personnelle entre les dirigeants renforce le dispositif de jugement et évite l'investissement dans des relations de confiance verticales descendantes de nature affective. Autrement dit, pour les dirigeants, s'investir dans des relations verticales descendantes de faible intensité est suffisant pour accorder une grande marge d'autonomie aux managers.** En conséquence, l'investissement dans des relations de confiance n'est pas toujours à considérer comme un déterminant de l'autonomie et une grande marge d'autonomie n'est pas toujours le

témoignage d'une grande preuve de confiance. Dans le cas présent, la précision du dispositif de jugement, en renforçant la visibilité des actions, facilite le contrôle de la confiance accordée (grâce au contrôle des résultats) et préserve davantage les dirigeants des « tentations opportunistes »[78] des managers et consultants. Cette protection contre l'opportunisme dispense les dirigeants d'investir dans une structure plus formalisée pour lutter contre les comportements de déviance éventuels des acteurs.

Les propos précédents témoignent de la pertinence du triptyque confiance / contrôle / opportunisme pour comprendre l'articulation des formes de confiance.

Considérons l'égalité suivante (posée à partir de l'analyse de Breton & Wintrobe) :
Investir dans la confiance horizontale = Evite d'investir dans la confiance verticale.

L'analyse du couple confiance / contrôle nous permet de démontrer l'égalité de la manière suivante :
Les relations de confiance entre les dirigeants évitent à ces derniers d'investir dans des relations de confiance verticales puisque la confiance horizontale renforce le contrôle et les protège des tentations opportunistes des managers et des consultants.

Ainsi, la politique de la direction détermine en grande partie l'apparition et la nature des relations de confiance interpersonnelle aux différents niveaux de la structure. Les acteurs détenant un pouvoir d'influence sont à l'origine de la plupart des relations de confiance (Deutsch ; 1962, Zand ; 1972, Whitener & ali ;1998). Dès lors, une minorité d'acteurs détermine la majorité des relations de confiance observée dans l'organisation et l'efficacité des relations de confiance dans la structure (par exemple les relations de confiance entre les associés renforcent la cohésion de la structure en évitant les phénomènes de scission) ne provient pas du niveau global de la confiance mais de la localisation des relations de confiance.
Si l'investissement dans des réseaux horizontaux de confiance évite aux dirigeants de s'investir dans des relations de confiance verticales, pourquoi la situation est-elle inverse pour les managers et les consultants ? Managers et consultants sont-ils contraints de s'engager dans des relations de confiance verticales ?

[78] Expression empruntée à Neuville (1998).

3. L'ENGAGEMENT DANS LA CONFIANCE : UNE ACTION CONTRAINTE

La relation de confiance est dépendante du contexte dans lequel elle apparaît (comme en témoigne l'analyse comparée). Dans un contexte d'incertitude, les situations de vulnérabilité sont favorables à l'apparition de relations de confiance (Deutsch ; 1962, Zand ; 1972). Plus précisément, des acteurs soumis à de nombreuses situations de vulnérabilité seront enclins à s'investir dans des relations interpersonnelles de confiance pour échapper à ces situations[79]. Cependant, il arrive que cet investissement dans des relations de confiance soit contraint : les acteurs n'ont pas d'autres alternatives à l'investissement dans la confiance, outre le choix de quitter l'organisation. Dans ce cas, la confiance peut-être considérée comme un instrument de gestion coercitif (Grey & Garsten ; 2001) et caractéristique de l'organisation libérale dépeinte par Courpasson (2000), une organisation « *marquée par la force de la contrainte qui pèse sur les actes, en privant les personnes d'un autre choix que celui de se démettre* » (Courpasson ; 2000, p301).

A l'appui de l'analyse de la relation de confiance consultant - manager observée dans le Cas A, la décision du consultant de s'investir dans la confiance apparaît comme une décision contrainte (3.1). Dès lors, la confiance n'est pas toujours la traduction d'une décision libre et volontaire. Cet investissement contraint concourt à l'émergence d'une relation dissymétrique ouvrant la voie à l'opportunisme du manager (3.2). La confiance contrainte est une forme de confiance particulière pouvant être l'objet d'une instrumentation.

3.1 La confiance contrainte

Parler de « confiance contrainte » signifie que la confiance est une décision qui, quoiqu'en apparence apparaît comme une décision librement choisie, est contrainte par la situation. Ainsi, l'acteur a le sentiment de s'engager librement dans une relation de confiance alors qu'il y est contraint en réalité.

Comment contraindre les acteurs à s'engager dans la confiance ?

[79] Dans le cas A, les situations de vulnérabilité sont très nombreuses (SOUMI). Cette situation est favorable à l'apparition rapide de la confiance.

La contrainte est d'autant plus forte qu'une personne jugée non digne de confiance ou dans l'incapacité d'acquérir la confiance fera **l'objet d'une sanction** (par exemple, elle ne sera pas récompensée de son efficacité). Ainsi, l'engagement contraint dans une relation de confiance est plus fort lorsqu'il n'existe **pas d'alternatives à l'engagement** dans la confiance (comportement d'indépendance ou comportement formel par exemple).

Par exemple, un subordonné est contraint d'acquérir la confiance de son supérieur pour progresser dans la structure, l'efficacité ou le respect des règles n'est pas suffisant. Dans ce cas, la confiance (verticale descendante) est un facteur discriminant de la politique de promotion. D'ailleurs, selon Granovetter (1988), la progression du subordonné est fonction de sa capacité à s'engager dans une relation de confiance verticale pour acquérir la confiance de son supérieur. La confiance est une garantie, celle que le futur promu continuera de se comporter loyalement envers son supérieur :
« *Lorsqu'ils décident des promotions, les cadres ne récompensent pas uniquement les talents, ils agissent également de manière politique, afin de placer à des positions stratégiques les individus qui serviront loyalement leurs intérêts personnels* » (Granovetter ; 1988, p177).

La contrainte des acteurs à s'engager dans des relations de confiance (confiance verticale) est nettement mise en évidence à travers la relation consultant – manager du Cas A. Les consultants sont dans un contexte où les alternatives à la confiance sont absentes (3.1.1) et l'incapacité de s'investir dans des relations de confiance lourdement sanctionnée (3.1.2). Dès lors, les consultants sont contraints de s'investir dans une relation de confiance particulière : la confiance verticale ascendante.

3.1.1 L'investissement dans la confiance comme choix unique

Le consultant est dans une situation où il est incapable de réaliser seul[80] ses objectifs c'est-à-dire d'adopter un comportement d'indépendance. Par ailleurs, le consultant bénéficie d'une grande marge d'autonomie. Cette liberté est facilitée par un jugement précis et rapide des performances des acteurs.

[80] L'indicateur INDEP, traduction d'un comportement d'indépendance, est absent des discours. De plus, il existe une co-occurrence entre INDIV, traduction d'un comportement d'individualisme, et SANC, référence à une sanction. L'indépendance est rendue très difficile. Elle existe (nous avons interrogé un consultant « solo ») mais elle est peu effective.

Dans ce contexte, le consultant est contraint de s'investir dans des relations interpersonnelles de confiance (verticales ascendantes) pour accéder aux ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs[81]. Ainsi, en développant des relations privilégiées avec le manager, le consultant répond à la menace du système en augmentant ses chances d'être staffés sur de nouvelles missions.

La confiance apparaît plus facilement lorsque la structure organisationnelle est peu formalisée[82]. Un excès de formalisation (Ring & Van de Ven ; 1994) ou de surveillance (d'Iribarne ; 1989) sont des facteurs de méfiance. Cependant, l'absence de formalisation prive l'acteur de points de repères précis pour agir et, surtout, l'accès aux règles et aux normes pour se prémunir des situations de vulnérabilité. Dès lors, l'autonomie est un piège. En effet, la gestion de la marge d'autonomie est soumise à évaluation, il est dans la situation suivante :
« *L'acteur est donc d'une certaine façon obligé d'utiliser intelligemment son autonomie pour pouvoir trouver sa combinaison propre, avant que le système social ne lui en confère une de façon plus autoritaire* » (Courpasson ; 2000, p139).

Paradoxalement, l'autonomie a également pour effet de priver le consultant de l'accès à de nombreuses ressources. En effet, la possibilité, par exemple, pour l'acteur de tirer profit d'un jeu sur les règles (Crozier ; 1963) n'est pas une alternative possible car, comme le souligne Thuderoz : « *La codification des moindres événements pouvant survenir favorise souvent le jeu sur la règle établie. La rigidité de la règle induit alors des comportements opportunistes qu'une règle moins exhaustive – et par là, l'existence d'une zone de négociation possible – éviterait* ». (Thuderoz ; 1999).

Le contexte étant très peu formalisé, la principale contrainte est celle de l'atteinte des résultats et non du respect des règles. Dès lors, les consultants sont « si libres » qu'ils sont privés de l'accès à de nombreuses ressources organisationnelles.

Sous ces conditions, l'autonomie procure deux avantages à la direction : elle économise la réflexion et la mise en place d'une structure très formalisée et elle place l'acteur dans une

[81] La situation dans laquelle sont plongés les acteurs du cabinet A contraste fortement avec celle des consultants du cabinet B. En effet, dans le cabinet B, les consultants ont la liberté de s'investir ou non dans des relations de confiance et cette liberté s'accompagne d'un fort esprit d'indépendance chez la majorité des consultants.
[82] La coordination des activités est essentiellement assurée par la standardisation des résultats et l'ajustement mutuel dans le Cas A.

situation de mise à l'épreuve (l'acteur doit accéder par lui-même aux ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs) donc de menace le motivant à l'action car : « *à cause des menaces il faut agir* » (Courparsson ; 2000).

En résumé, cette marge d'autonomie, si grande soit-elle, n'est pas la manifestation d'une grande preuve de confiance du manager à leur égard du consultant. En effet, l'autonomie est un moyen de pression. Elle s'accompagne d'un jugement sur l'utilisation de la marge de liberté accordée et économise à la direction l'usage de mécanismes de coordination fondés sur l'encadrement de l'activité du consultant. De plus, la confiance, par le principe de responsabilisation qu'elle sous-entend (il est moral de se montrer à la hauteur de la confiance témoignée), prive les consultants de la capacité de se soustraire aux conséquences de leurs actes : le consultant ne peut évoquer la défaillance du système pour justifier l'absence éventuelle de résultat. Dès lors, la situation de vulnérabilité est permanente pour le consultant et le maintien des liens de confiance est essentiel. En effet, il ne suffit pas d'acquérir la confiance pour surmonter la menace, il faut en permanence entretenir ces liens pour éviter de tomber dans l'anonymat car les témoignages confirment l'analyse d'Henry : « *un bon consultant est un consultant qui a réussi à acquérir très vite de la visibilité* » (Henry 1997, p 171).

3.1.2 L'absence d'investissement dans une relation de confiance verticale est sanctionnée

Si acquérir la confiance du manager est un moyen d'atteindre plus facilement ses objectifs, le consultant est obligé d'être jugé digne de confiance, sinon il portera le fardeau d'une mauvaise réputation et ne pourra plus être staffé. Dès lors, ne pas réussir à être jugé digne de confiance par le manager est sanctionné par le refus de reprendre le consultant sur de nouvelles missions. De plus la sanction individuelle se transforme rapidement en sanction collective : le jugement du manager est rapidement transmis à l'ensemble de la communauté. En effet, le manager a la possibilité de faire part de son insatisfaction aux autres managers et, même s'il demeure silencieux, son refus de staffer à nouveau le consultant est rapidement connu car sa décision apparaît sur l'outil informatique[83]. Dans ce contexte, la sanction est d'autant plus lourde qu'elle revêt la nature d'une sanction sociale : le jeu des réputations domine.

[83] Sur l'outil informatique, chacun sait qui travaille régulièrement avec qui.

La coordination par les résultats, en tant qu'instrument de gestion privilégié par la direction, est un moyen puissant d'objectiver les menaces et, surtout, de conférer à la menace l'état de permanence, comme le souligne le propos suivant :
« *L'obéissance des gouvernés vient alors dans ce cas d'un pouvoir qui n'est en général qu'à l'état de potentiel, et dont personne, hormis peut-être les gouvernants eux-mêmes, ne sait quand il s'exercera concrètement* ». (Courpasson ; 2000, p151).

Par sa nature sociale et objective, la sanction s'auto-justifie : le mécontentement du manager (sanction individuelle) a pour conséquence l'exclusion du consultant par l'ensemble des managers (sanction sociale), le comportement du manager prive le consultant de toute solution pour atteindre ses résultats (l'absence de résultat justifie que le consultant soit sanctionné).
Dès lors, la sanction apparaît toujours objective même si la mauvaise réputation du consultant peut être initialement une décision subjective.

A l'issue de l'analyse de la relation de confiance consultant – manager du Cas A, il apparaît que la pression des résultats engage rapidement les acteurs sur la voie de la confiance. Cette situation s'explique par l'absence d'alternative à la confiance et les sanctions associées à l'absence d'engagement dans des relations de confiance. Il est à noter que cette situation se confirme à la lumière des relations de confiance observées dans le Cas B. Dans ce cas, les consultants, non contraints de s'engager dans la confiance, privilégient la voie de l'indépendance et ne sont pas sanctionnés.

En résumé, dans ce contexte, l'aptitude du consultant à acquérir la confiance du manager est l'unique moyen de se soustraire à la situation difficile dans laquelle il évolue : sans la confiance du manager, il ne peut pas être staffé pour atteindre ses objectifs et sera lourdement sanctionné. L'investissement dans la confiance est une décision qui s'impose logiquement (même s'il est dit aux consultants qu'ils sont libres de s'organiser) car elle est le seul moyen de résister à la nature menaçante (puissance de la sanction du management) et angoissante (absence de règles) de l'univers dans lequel le consultant est plongé. Dès lors, nos observations confirment l'analyse de Bogenrieder & Nooteboom :
« *when people need each other without alternatives being available, are locked into each other, there is a greater pressure to develop trust.* » Bogenrieder & Nooteboom (2004, p296).

Si le contexte contraint fortement l'acteur dans le choix des personnes en qui il décide de faire confiance, l'investissement du consultant dans la confiance (verticale ascendante) peut également être davantage contraint par le comportement du manager.

3.2 Relations dissymétriques : explication et conséquences

L'investissement dans la confiance mutuelle est nécessaire pour échapper à une situation de vulnérabilité réciproque : il est nécessaire pour les managers d'acquérir la confiance des consultants et pour les consultants d'acquérir celle des managers. Cependant, cette situation est à l'avantage du manager[84] : il bénéficie d'une confiance plus élevée de la part du consultant que celle qu'il lui accorde. **Ainsi, la relation de confiance consultant – manager est une relation dissymétrique (Cf. tableau n°54).**

Tableau n°59 : Relations de confiance entre « consultant – manager » du Cas A.

FORMES → ↓ **NIVEAU** →	**Confiance cognitive**	**Confiance affective**	
	+ **(Faible)**	++ **(Modéré)**	+++ **(Elevé)**
Logique descendante Ligne Hiér. → Centre opé. (Managers → Consultants)	**A**		
Logique ascendante Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)		**A**	

Cette relation dissymétrique est discutée dans la littérature par Tyler & Degoey (1996). En effet, selon ces auteurs (à l'appui de Hogan ; 1994), un subordonné aura tendance à juger son supérieur en considérant davantage ses qualités humaines tandis qu'un supérieur se concentrera sur des éléments plus objectifs comme la compétence (Hogan ; 1994, Tyler & Degoey ; 1996). **Dès lors, la relation hiérarchique est une situation favorable à**

[84] Notons que la relation de dépendance est, en partie, dépendance de la conjoncture. Par exemple, lorsque la conjoncture est favorable à l'activité de conseil alors les consultants ont relativement peu de difficultés à se faire « staffer ». A l'inverse, lorsque la conjoncture est défavorable, il est plus difficile pour les consultants de se faire staffer. Dans cette période bénéficier de la confiance du manager est crucial pour le consultant.

l'investissement émotionnel du consultant (confiance affective) et à l'investissement rationnel du manager (confiance cognitive).

Cependant, si l'engagement dans la confiance est une décision qui dépend de la place de l'acteur dans le contexte, cette explication est incomplète. Pour dépasser le cadre de l'approche situationnelle, il est nécessaire de préciser notre analyse en nous interrogeant sur l'influence du comportement d'un acteur sur la décision d'un autre de s'investir dans la confiance.

Dans le contexte de l'étude, le manager dispose d'un pouvoir d'influence élevé car il a la liberté de staffer les consultants de son choix. Ainsi, de par sa position hiérarchique (Zand ; 1972, Whitener & ali ; 1998) mais également par son attitude (Elsbach & Elofson ; 2000), il est en position d'acquérir la confiance du consultant.

Dès lors, si la relation de confiance mutuelle entre consultant et manager est dissymétrique, il convient de lever deux interrogations :

- Pourquoi le manager n'est-il pas conduit à accorder davantage de confiance au consultant ?
- Quel comportement le manager doit-il adopter pour bénéficier d'une plus grande confiance que celle qu'il accorde ?
- Ces relations de confiance dissymétriques ont-elles des effets particuliers ?

Pourquoi le manager n'est-il pas conduit à accorder davantage de confiance au consultant ?

La coordination par les résultats conduit le manager à faire faiblement confiance au consultant, cette faible confiance suffit à lui accorder la liberté nécessaire à la réalisation de son travail. Cependant, la confiance accordée est susceptible d'être remise en cause à la fin de chaque mission car il est facile pour le manager de vérifier si la confiance accordée au consultant n'a pas été trahie. De plus, l'attitude de transparence[85] du consultant place ce dernier dans une logique d'autocontrôle car le refus de transparence génère de la méfiance.

[85] Le consultant est soumis à un devoir d'alerte. Il doit alerter son manager lorsqu'il rencontre une difficulté lors de la mission.

Dès lors, la confiance n'est jamais un avantage acquis durablement : s'il donne satisfaction, le consultant aura la possibilité d'être investi à nouveau du minimum de confiance nécessaire à sa présence sur une nouvelle mission. Ainsi, la réussite d'une mission autorise le supérieur à renouveler sa confiance mais non à l'augmenter alors qu'un échec sur une nouvelle mission remet en cause la relation de confiance, même si les nombreuses missions précédentes se sont déroulées avec succès.

Sous ces conditions, il n'est pas utile pour le manager d'augmenter la confiance accordée au consultant. Plus généralement, ce cas particulier démontre que la répétition des transactions, contrairement à l'analyse de Ring & Van de Ven (1994) par exemple ne déterminent pas toujours une élévation du niveau de confiance et que le degré d'interdépendance, contrairement à l'analyse de Thompson (1967) ou Wicks & ali (1998) par exemple, n'est pas corrélé au niveau de confiance. Ainsi, la coordination des actions par ajustement mutuel apparaît possible sans que le supérieur s'investisse dans des relations de confiance affectives avec le subordonné. Cette situation a pour avantage de permettre au supérieur de bénéficier des avantages d'un service personnalisé (Breton & Wintrobe ; 1986) tout en limitant son exposition à l'opportunisme du subordonné.

Quel comportement le manager doit-il adopter pour bénéficier d'une plus grande confiance que celle qu'il accorde ?

Comme nous l'avons observé dans le Cas A (pp 289-292), cette situation de déséquilibre bénéficie au supérieur. Les avantages pour le supérieur sont notamment les suivants :

- Les relations de confiance facilitent l'acceptation des décisions (Tyler & Degoey ; 1996). Il n'est pas nécessaire pour le manager de recourir à la supervision directe pour être obéi.
- La confiance facilite la coordination par ajustement mutuel et, surtout, elle permet au manager de bénéficier de la solidarité des consultants en cas de difficultés ou d'imprévus lors de la mission…

Le manager dispose de plusieurs moyens pour engager le consultant à lui accorder davantage sa confiance : le chantage a), l'illusion du contrôle b), l'idéalisation c), la valorisation de l'acte de confiance d) et ignorance e).

a) Le chantage

La mission est l'occasion pour le chef de mission de signaler au consultant qu'une mission réussie en appelle une autre et qu'une mauvaise prestation peut conduire le manager à dégrader sa réputation.

b) Illusion du contrôle.

La proximité entre le chef de mission et le consultant facilite l'apparition d'une relation de coopération en apparence a-hiérarchique. Dans cette situation l'absence du recours au commandement direct atténue le rapport hiérarchique de la relation. En effet, si le chef de mission a la possibilité de contrôler rapidement et avec précision le travail du consultant, l'absence du recours au commandement direct confère au consultant la sensation qu'il est très libre et non contrôlé. Ainsi, le comportement du manager plonge le consultant dans des relations a-hiérarchiques en trompe-l'œil.

c) Idéalisation.

Il s'agit de l'idéalisation du statut de chef de mission par les consultants. Cette idéalisation est particulièrement visible chez les consultants juniors. Le manager dispose d'un pouvoir symbolique. Ce pouvoir est fort car *« Dépendant d'un univers qui flatte sont narcissisme, la nouvelle recrue met en œuvre toutes ses capacités pour être à la hauteur de la tâche demandée. »* (Coste ; 1995). Pour faciliter le sur-investissement dans le travail, le responsable de mission ou le manager motive le consultant par l'octroi de signes de reconnaissance : « *la reconnaissance interne vient en compensation des frustrations et des angoisses induites par l'environnement* » (Coste ; 1995, p 308).

Outre ce pouvoir symbolique, le manager a également un rôle de formateur. En effet, si le niveau de qualification est essentiel dans le recrutement du consultant, celui-ci ne dispose du savoir pratique du métier de consultant. Ce rôle de formateur permet au manager de bénéficier dès les premières relations avec le consultant d'un crédit sur ses compétences professionnelles. Ainsi, le manager est naturellement investi d'une faible confiance : une confiance cognitive. Si nous suivons le raisonnement de Mc Allister (1995), cette situation lui permet de bénéficier rapidement de l'engagement émotionnel du consultant dans la relation de

confiance : la confiance affective apparaît rapidement lorsque la confiance cognitive est accordée.

d) Valorisation de l'acte de confiance.

L'autonomie accordée au consultant, et la perception qu'il est jugé digne de confiance par son supérieur est un moyen pour le manager d'augmenter la motivation du consultant. En effet, en jugeant la confiance que l'autre personne a de nous même, la relation de confiance est biaisée (Kramer ;1996). En ce sens, l'interprétation donnée par le consultant au renouvellement de la confiance (le consultant est staffé à nouveau) est perçue comme le témoignage d'une confiance accrue du manager par le consultant qui, en retour, a la tentation d'augmenter la confiance accordée à son supérieur. L'autonomie est également un moyen de faciliter l'investissement dans la confiance. En effet, l'autonomie accordée par le manager au consultant est interprétée comme une grande preuve de confiance par le consultant.

La valorisation de la confiance accordée par le manager au consultant renforce l'investissement du consultant dans la confiance. Ce dernier a le devoir (« se montre à la hauteur ») de prouver que cette confiance est justifiée (ce devoir est d'autant plus fort que le statut du manager est idéalisé). Comme le souligne très précisément Simmel (1907), il s'exerce une pression morale particulièrement forte lorsqu'on accorde sa confiance :
« *Car il y a dans la confiance qu'un être humain porte à un autre une valeur morale aussi haute que dans le fait de ne pas décevoir cette confiance ; et cette valeur est peut-être même encore plus libre et plus méritoire, car lorsqu'on nous fait confiance, nous sommes presque engagés par un jugement porté sur nous par avance, et il faut déjà être positivement mauvais pour le décevoir ; mais la confiance se 'donne' ; on ne peut pas exiger qu'on nous l'accorde comme nous exigeons de ne pas être déçus, une fois qu'elle a été accordée* » (Simmel ; 1908, p67).

Dès lors, accorder de la confiance est pour le manager un moyen d'exiger davantage du subordonné, en terme de sacrifices notamment, en le mettant dans la position de ne pas décevoir la confiance dont il bénéficie.

e) Ignorance

Les véritables intentions du supérieur ne sont pas toujours perçues par les subordonnés (Courpasson ; 2001). Ainsi, l'incompréhension peut également être considérée comme un facteur facilitant l'investissement dans la confiance (verticale ascendante). En effet, il est probable que les erreurs de jugement du consultant soient plus fréquentes et qu'une confiance élevée, peut-être trop, soit accordée à des personnes qui ne sont pas toujours réellement dignes de confiance.

Le manager a la possibilité d'acquérir rapidement la confiance du consultant par l'usage de ces moyens. Selon nous, ces moyens sont la preuve que la confiance peut être instrumentalisée.

Dans le cas de la confiance contrainte, les acteurs sont moins vigilants car la menace les engage à s'investir rapidement dans des relations de confiance. Dès lors, ils s'attardent peu à juger le comportement[86] de l'acteur à qui ils accordent leur confiance. Cette situation peut être favorable à des décisions fondées sur des erreurs de jugement et une occasion, pour la personne qui bénéficie de la confiance, de transformer la relation de confiance en actions opportunistes.

Ces relations de confiance dissymétriques ont-elles des effets particuliers ?

Avec l'élévation du niveau de confiance s'associe une élévation possible du niveau d'opportunisme (Granovetter ; 1985, Bromiley & Cummings ; 1992, Lewicki, Mc Allister & Bies ; 1998, Neuville ; 2001). Un comportement opportuniste ne remet pas toujours en cause la relation de confiance : l'opportunisme peut-être caché ou transféré (Neuville ; 2001). D'un point de vue purement égoïste et rationnel, l'acteur a intérêt à accumuler de la confiance. En effet, plus il dispose d'un capital confiance élevé, plus il aura la possibilité d'être un opportuniste en convertissant la confiance dont il bénéficie. Ainsi, l'acteur accumulant de la confiance sans en être digne (puisqu'il est opportuniste) bénéficie des avantages de la confiance tout en évitant les inconvénients liés à l'acte de confiance : l'exposition à davantage de vulnérabilité.

[86] Les signes comportementaux favorables à l'apparition de la confiance sont peu présents dans les discours des dirigeants (Cf. Annexe E.1 pour davantage de précision).

Les relations de confiance dissymétriques sont une ouverture à l'opportunisme (éventuel) du management. En effet, par sa position, le manager peut engager le consultant à s'investir dans le travail en présentant à ce dernier des promesses dont le respecte ne peut pas toujours être assuré. Par exemple, laisser entendre au consultant qu'il sera promu alors que le manager ne peut en être certain.

Il est possible pour le manager d'adopter un comportement opportuniste discret. En effet, un opportunisme maîtrisé (retirer un avantage non excessif de la relation de confiance) est un moyen de ne pas éveiller les soupçons de la personne abusée et de faciliter la répétition des actions opportunistes grâce à « la couverture » permise par la confiance.
De plus, l'ignorance du consultant (celui-ci ne disposant du savoir pratique et ignore les principes de fonctionnement en vigueur dans le cabinet) est, selon nous, une tentation à l'opportunisme du manager car le manager est, rappelons le, dans une situation difficile : il doit satisfaire les exigences du client et celles des dirigeants du cabinet. De plus, si nous suivons l'analyse de Simmel, le mensonge peut également être considéré comme un moyen de faciliter la répétition des actions opportunistes :
« *Le mensonge qui parvient à s'imposer, c'est-à-dire qui n'est pas découvert, est sans aucun doute un moyen de mettre en œuvre la supériorité intellectuelle et de l'utiliser pour diriger et opprimer les moins malins* » (Simmel ; 1908, p 17).

Si le capital confiance est convertible en actions opportunistes alors, cet usage particulier de la relation de confiance peut également être considéré comme une situation motivant l'acteur à s'investir dans la confiance (A s'engage dans une relation de confiance avec B car il veut tirer avantage, par un comportement opportuniste de la confiance de B). Les relations de confiance dissymétriques facilitent la conversion de la confiance en actions opportunistes (A peut abuser de la confiance de B car il existe une relation de confiance entre A et B), ces actions pouvant mêmes être discrètes et répétées (A bénéficiant d'une confiance élevée de la part de B, il peut abuser de la confiance de B sans que B remarque cet abus et, plus B ignore cette situation plus A pourra être opportuniste) sans que l'opportuniste ne soit pris à son propre piège : la relation dissymétrique évite la présence de l'opportunisme réciproque (Si B veut être opportuniste, par vengeance par exemple, cette situation sera difficile car A ne lui accorde qu'une faible confiance).

Si nous retenons l'hypothèse, selon laquelle le manager ou détenteur d'un pouvoir d'influence a un rôle clef dans l'apparition de la relation de confiance alors, du raisonnement précédent nous pouvons supposer que la tentation opportuniste est plus grande pour le manager que pour le consultant. Dans le contexte de notre étude, et à l'inverse de l'analyse williamsonnienne de la firme, la présence des relations dissymétriques de confiance suggèrent que l'opportunisme des subordonnés n'est pas un problème majeur et que le confiance par ses nombreux usages, y compris opportunistes, est source d'efficacité[87] pour l'organisation.

En conclusion, si la relation de confiance mutuelle entre consultant et manager est dissymétrique, cette situation s'explique par les attentes particulières du consultant et du manager mais également par le comportement du manager. En effet, ces relations de confiance sont un moyen pour le manager de bénéficier de nombreux avantages sur la mission. Elles sont également, et éventuellement, une ouverture à un opportunisme discret pour le manager.

[87] La confiance, comme mode de contrôle efficace et efficient, fera l'objet d'une analyse dans le point suivant.

4. LA CONFIANCE : UN MODE DE CONTROLE SOCIAL ET UN MODE DE CONTROLE PSYCHOLOGIQUE

La confiance est souvent présentée comme un gisement d'économie de fonctionnement, notamment en réduisant les coûts de transaction (Ring & Van de Ven ; 1994, Neuville ; 1998). D'une manière plus générale, elle autorise une baisse des coûts liés à l'organisation de la transaction en simplifiant le système des interactions (Luhmann ; 1979). Elle permet aux acteurs de s'organiser par eux-mêmes, par l'échange de services personnalisés (Breton & Wintrobe ; 1986). Ainsi, la confiance est une réponse aux problèmes de contrôle mais également aux défaillances des modes de coordination classiques :
« *La confiance est un facteur de stabilité et de cohésion, elle solidifie l'échange en venant surseoir le déficit de coordination porté par les mécanismes du marché et de l'autorité* » (Thuderoz ; 1999).

Pour de nombreux auteurs, en particulier ceux s'inscrivant dans la perspective néo-fonctionnaliste, la confiance est un substitut au contrôle et, par conséquent, un moyen simple de résoudre la spirale de l'investissement dans des dispositifs formalisés de contrôle. Dans cette perspective, plus l'investissement dans des mécanismes de contrôle formels sera coûteux, plus l'investissement dans la confiance se justifiera. Cependant, la présence de davantage de confiance n'est pas nécessairement synonyme d'une baisse de vigilance. Par exemple, dans le cas particulier du réseau fermé, Coleman (1988) démontre que la confiance est un mode de contrôle coercitif ; cette approche est également partagée par Grey et Garsten (2001). Pour ces derniers, les organisations post-bureaucratiques sont un contexte favorable à l'exercice de la fonction coercitive de la confiance.

Si la confiance est souvent considérée comme un mode de contrôle (Thompson ; 1967, Ouchi ; 1979, Pennings & Woiceshyn ; 1987), elle à la fois un mode de contrôle social et un mode de contrôle psychologique. Comme mode de contrôle social, elle s'appuie sur des normes ou des standards de comportement et, comme mode de contrôle psychologique, elle s'appuie sur des relations d'influence personnalisées.

Après avoir précisé la notion de mode de contrôle social (4.2) et de mode de contrôle psychologique (4.3), nous en présenterons les avantages pour l'organisation (4.4). Par la suite, et grâce à l'illustration permise par les données, nous discuterons de quelques relations identifiées entre ces deux modes (4.5). Préalablement, nous précisons la notion d'efficacité et d'efficience du contrôle (4.1).

4.1 Confiance et missions du contrôle

Lors de la revue de la littérature (p48 et suivantes), la discussion du lien confiance / contrôle nous a conduit à considérer la confiance comme un mode de contrôle particulier. Dans ce point, nous ne discutons pas de la nature du contrôle mais de ses principales fonctions. Cette discussion est nécessaire pour préciser les arguments accordant à la confiance de nombreuses vertus permettant de répondre aux particularités de certaines organisations, notamment les organisations post-bureaucratiques.

Selon Bouquin (1994), le contrôle poursuit deux missions : l'efficacité et l'efficience.
Le contrôle est efficace si les décisions et les comportements sont cohérents avec les buts de l'organisation et le contrôle est efficient si les moyens sont utilisés de manière productive : « *être efficace consiste à aller dans le sens des objectifs de l'organisation ; être efficient, c'est utiliser les moyens disponibles de la manière la plus productive et éviter le gaspillage* » (Bouquin ; 1994, p670).

Dès lors, en nous ancrant dans cette perspective, nous en déduisons que la confiance est un mode de contrôle efficace lorsqu'elle contraint les acteurs à respecter les objectifs de l'organisation et un mode de contrôle efficient lorsqu'elle permet une économie sur les moyens disponibles mis à disposition des acteurs pour atteindre les objectifs.

Par exemple, lorsque les acteurs se font mutuellement confiance pour respecter des standards de comportement (respect nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'organisation), alors la confiance est efficace et lorsqu'une personne, en qui nous avons confiance, réalise l'action anticipée dans des délais plus courts que ceux prévus, alors la confiance est efficiente.

La confiance s'appuie sur la prévisibilité du comportement. Le degré de prévisibilité est d'autant plus fort que la sanction découlant du non-respect de la confiance est perçue comme forte par celui à qui la confiance est accordée. Par exemple, si le consultant trahit la confiance du manager, le manager pourra se venger en dégradant la réputation du consultant. A l'inverse, si le manager trahit la confiance du consultant, le consultant pourra plus difficilement se venger.

Etant considéré la nature de la sanction, il nous est permis de décliner la confiance en deux modes de contrôle :

- Une sanction sociale, c'est-à-dire une sanction exercée collectivement, met en évidence que la confiance est un mode de contrôle social (4.2).
- Une sanction individuelle, c'est-à-dire une sanction exercée par une personne, met en évidence que la confiance est un mode de contrôle psychologique (4.3).

La combinaison de ces deux modes est possible. Par exemple, une sanction individuelle peut se transformer en sanction sociale (4.4).

4.2 La confiance comme mode de contrôle social

La confiance s'exerce comme mode de contrôle social lorsqu'il existe des phénomènes de réputation a) mais également lorsque le respect des valeurs est contrôlé par la communauté b).

a) Les phénomènes de réputation

La confiance apparaît comme un mode de contrôle social lorsqu'il existe des phénomènes de réputation. La visibilité de la nature d'une relation de confiance entre deux personnes à l'ensemble de la communauté, confère à la confiance une nature sociale. En effet, en accordant de l'importance à la réputation, la communauté transforme un jugement individuel en jugement collectif. La réputation facilite le transfert d'une relation de confiance (Meyerson & ali ; 1996).

Par exemple, si un consultant est souvent staffé par le même manager, alors ce dernier le juge digne de confiance et le consultant aura la réputation d'être digne de confiance. Il bénéficiera

naturellement de la confiance des autres managers, sans que l'expérience d'un vécu commun soit un préalable. A l'inverse, si la réputation est mauvaise, le consultant sera jugé non digne de confiance par l'ensemble des managers.

A travers cet exemple, le taux de staffing confère à la confiance la nature d'un mode de contrôle social particulièrement coercitif. Ce raisonnement est surtout vrai dans le Cas A. Dans ce cas, le taux de staffing est le principal critère retenu par les managers pour juger la réputation du consultant et les réputations sont rapidement construites car l'ensemble des objectifs des acteurs sont consultables sur informatique.

b) Le respect des valeurs

La confiance apparaît comme un mode de contrôle social lorsque le respect des valeurs est contrôlé par la communauté. Dans ce contexte, la confiance est fondée sur l'identité (Lewicki & Bunker ; 1996). Le plus souvent, les relations sont conditionnées par le respect de rituels qui assurent le contrôle (Ouchi ; 1979). En ce sens : « *As a mode of control, trust and shared values act as constraints on members' behavior ; they succeed because members have internalized them through socialization and selection* » (Pennings & ali ; 1987, p88).

La pression exercée par le groupe est souvent facilitée dans un contexte de proximité, un contexte où la réunion de plusieurs consultants est un mode de coordination privilégié. Cette situation est particulièrement en vigueur dans les grands cabinets, comme l'illustre le témoignage suivant :
« *Sans que les associés aient réellement besoin de rappeler continuellement les uns et les autres à leur obligation de sur investissement, il s'instaure une pression de groupe, chacun contrôle l'autre, et si quelqu'un réduit son temps de travail ou fait seulement mine de le calculer, cela donne lieu à un blâme collectif, qui est moins dicté par des motifs techniques, liés au projet, que par des motifs d'ordre émotionnel* » (Témoignage de Max Gantenbeim ; 1994)[88].

L'exercice de la confiance comme mode de contrôle social a également été mis en évidence dans le Cas C. Dans ce cas, le système de réunions a permis, grâce à la concertation, la

[88] Témoignage de Max Gantenbeim « Consultant : le rêve et ses coulisses » Problème économique n°2372 (20.04.1994)

création et la diffusion de nouvelles normes (notamment la norme de transparence) et de répondre à l'insuffisance de relations informelles entre les consultants. Si la mise en place de réunions a été un moyen d'atténuer l'indépendance des consultants, elles ont contribué à l'émergence d'un comportement de contrôle mutuel. Les consultants s'engagent à s'assurer que chaque consultant respecte ces nouvelles normes.

Si la situation de contrôle mutuel a pour avantage d'éviter à la direction d'intervenir pour rappeler les consultants à l'ordre, elle a également pour avantage de renforcer la contrainte de l'action. En effet, le système par réunions, en favorisant de nombreuses interactions entre les consultants, a facilité l'émergence d'une nouvelle forme de contrôle, par ailleurs caractéristique du contrôle qui s'exerce dans les équipes autonomes, un contrôle fondé sur la concertation (Barker ; 1993). Si la proximité (Butler & Cantrel ; 1984, Butler ; 1991) facilite l'apparition de relations de confiance, elle est également un vecteur de l'apparition de la confiance comme mode de contrôle social. Dès lors, les réunions apparaissent également comme un moyen efficace, pour la direction, d'externaliser les opérations de contrôle tout en renforçant la contrainte de l'action.

Remarquons que la confiance, comme mode de contrôle social, garantit les nombreuses relations de confiance interpersonnelles à condition que le respect des standards soit contrôlable et que tout acteur déviant soit puni par le groupe. En conséquence, la confiance comme mode de contrôle social est efficace, si les acteurs ne disposent pas d'une autonomie individuelle forte sinon l'exercice du contrôle serait perçu comme un témoignage de méfiance et plus difficile à réaliser (Langfred ; 2004).

Le dispositif de jugement (Karpik ; 1996) a un rôle déterminant : les actions sont contrôlables si elles sont visibles. Pour renforcer la visibilité, il est possible de transformer le comportement en actions uniformes ou d'objectiver la mesure de l'efficacité.
Cette condition de visibilité est remplie dans le Cas A, par la consultation des objectifs de chaque consultant sur support informatique et, dans le Cas C, par l'organisation de nombreuses réunions. Dans le Cas B, la coordination par les normes souligne également que la confiance est un mode de contrôle social mais, le comportement d'indépendance des consultants révèle que le respect des normes n'est pas toujours suffisant pour contraindre les acteurs à s'engager dans des relations interpersonnelles de confiance.

Réduire la confiance à un mode de contrôle social revient à réduire l'acteur à l'état d' « acteur sur-socialisé », selon l'expression empruntée à Granovetter (1985). En conséquence, cette position néglige l'influence des relations interpersonnelles de confiance qui se construisent en dehors de l'influence de la communauté. Cette position a également pour conséquence d'accorder un regard privilégié à la confiance comme mode de contrôle social et d'ignorer que la confiance est également un mode de contrôle psychologique.

4.3 La confiance comme mode de contrôle psychologique

De nombreux propos, concernant le thème de la responsabilité des consultants, témoignent de la volonté des responsables de développer des relations a-hiérarchiques (Villette ; 1988, p24). Dans ce contexte, le recours à des mécanismes de contrainte « soft »[89] et psychologique, rend l'usage de l'autorité peu effectif : « *Plus on parle clairement du lien de subordination, plus il devient difficile, pour le supérieur, d'obtenir beaucoup et de rendre peu* » (Villette ; 1988, p 43).

La confiance, comme mode de contrôle psychologique, est efficace car elle évite au manager de recourir à la supervision directe. La confiance accordée au consultant a également pour effet de le placer dans une situation de doute (« *Avoir une liberté aussi grande c'est très stressant* »). Ainsi, associé à un contexte menaçant et angoissant, il est attendu que le consultant s'investisse par lui-même et fortement dans le travail pour se rassurer (« *On n'est jamais rassuré […] On se met nous-même la pression* »). Dès lors, en accordant sa confiance au consultant et, surtout, en évitant d'intervenir autoritairement, le manager plonge le consultant dans un état de doute permanent et augmente son anxiété.

Le consultant, qui n'a pas une connaissance claire des règles de fonctionnement, est dans une situation de « flou organisationnel ». Cette situation renforce sa dépendance à l'égard du manager. Ce dernier est le seul qui puisse lui donner des points de repère dans ce marasme de non règles. Dès lors, comme l'analyse des relations dissymétriques de confiance en témoigne, le consultant a tendance à accorder davantage sa confiance au manager. La réponse du manager aux doutes du consultant, est interprétée comme un signe très positif par le consultant, et le conduit à accorder davantage de confiance au manager (Cas A et Cas C). La

[89] Selon l'expression de Courpasson (2001).

signification, accordée librement par le consultant au comportement du manager, engage le consultant à s'investir plus intensément dans la relation de confiance verticale. Dès lors, la dépendance du consultant à l'égard du manager se renforce.
Cette relation de dépendance est, en particulier une dépendance d'informations. Elle ouvre la voie au contrôle psychologique et également à la manipulation, comme le souligne Moscovici :
« *La dépendance d'information correspond à la tendance qu'ont les individus à rechercher l'exactitude objective dans leurs jugements sur les phénomènes, à rechercher la validation de leurs jugements, et, de cette manière, à s'adapter à l'environnement. Quand ils croient ne pas pouvoir réussir eux-mêmes, ils sont forcés de faire appel à d'autres individus pour juger et pour valider leurs propres jugements. Le passage inévitable de l'adaptation individuelle à l'adaptation sociale, de la dépendance directe de l'environnement à la dépendance par l'intermédiaire des autres, ouvre la voie de l'influence*. » (Moscovici ; 1979).

En invitant le consultant à s'investir, par lui-même, fortement dans le travail, la confiance est un moyen d'atteindre l'efficience.

La confiance comme mode de contrôle psychologique, rend possible l'explication de certaines relations d'influence et de manipulation (Cf. point 3, pp 458 et suivantes). L'étude de Minguet & ali (1995) révèle que les relations interpersonnelles, en vigueur dans les cabinets de conseil, sont favorables à la présence de la confiance comme mode de contrôle psychologique. En effet, le consultant évolue dans un univers où s'exercent des pressions psychiques : « *les organisations (cabinets de conseil) tirent leur efficacité économique de leur capacité à gérer les processus psychiques et les aspirations de leurs salariés, en favorisant leur investissement dans le processus de travail* » (Coste 1995, p298).

Cela ne signifie pas la disparition de la règle et du commandement direct, mais une expression minime de ces modes de régulation. D'ailleurs, ces mécanismes sont requis de façon secondaire, notamment lorsque la relation de confiance n'assure pas un rôle de cohésion suffisant entre l'ajustement mutuel et la standardisation des résultats. Par exemple, un ordre est donné lorsque le subordonné ne parvient pas par lui-même à comprendre ce que son supérieur attend de lui. L'incompréhension du comportement attendu du consultant conditionne une réaction autoritaire du manager. Cette réaction souligne que le contrôle est

permanent mais, que sa manifestation par le commandement direct n'est pas une voie privilégiée.

Limiter l'appel à la hiérarchie formelle facilite l'apparition des relations de confiance. En effet, lorsque la coopération est jugée comme contrainte par les acteurs, par exemple lorsqu'elle est commandée par la voie du supérieur, alors les acteurs sont peu disposés à s'investir dans des relations de confiance (Malhotra & Murnighan ; 2002). Ainsi, limiter la référence à l'autorité est un moyen d'engager les consultants à accorder davantage de confiance au manager. Par extension, elle permet également au manager d'exercer une « pression psychologique » plus forte sur les consultants. Sous ces conditions, la confiance apparaît comme un moyen de renforcer la contrainte de l'action.

L'absence de hiérarchie est fictive. A l'occasion des entretiens d'évaluation, la hiérarchie apparaît.
«On a pas l'apparence de la hiérarchie pendant toute l'année et au moment des entretiens d'évaluation elle revient brutalement ». (Consultant)
« Il y a des gens qui sont sortis en pleurant de certains entretiens ».(Consultant*)*
Le commandement est possible mais jugé moins efficace…

« J'ai le pouvoir hiérarchique de lui dire : écoutes, tu oublies ce que tu avais programmé, tu feras ça un autre jour et tu y vas, mais je sais que si je passe en force j'y perdrai ». (Manager)
« On peut pas passer en force. De temps en temps on le fait mais c'est vraiment exceptionnel». (Dirigeant)
… il est préférable que les consultants s'angoissent eux-mêmes et s'investissent par eux-mêmes dans le travail
« Lorsque j'ai des problèmes pour atteindre mon objectif, on ne vient pas tellement embêté (hésitation) en fait, ça m'angoisse. En fait, ici se sont les gens qui s'angoissent eux-mêmes lorsqu'ils sont en sous-charge » (Consultant)
L'absence du recours au commandement facilite la soumission librement consentie
« La nature des relations est très Ahierarchique. La hiérarchie existe. Elle marche d'autant plus que la relation est a priori ahiérarchique. C'est un système où le haut demande beaucoup au bas, mais où le bas sait qu'il peut s'appuyer quand il en a besoin sur le haut ». (Manager)

En conclusion, en s'élevant, la confiance s'appuie sur des mécanismes de contrôle psychologiques (Ring & Van de Ven ; 1994) et l'investissement des acteurs est davantage émotionnel (Mc Allister ; 1995). Cependant, la confiance, comme mode de contrôle psychologique, est susceptible également d'apparaître spontanément lorsqu'il existe des rapports de séduction (par exemple, un acteur est considéré comme un gourou ou un mentor) et lorsque les relations interpersonnelles sont fondées sur une forte asymétrie d'information

(par exemple, expertise du manager et ignorance du consultant des principes de fonctionnement réellement en présence dans l'organisation).

Si la confiance ouvre la voie au doute et facilite le contrôle psychologique, elle place également le consultant dans une situation d'influence informationnelle (Moscovici ; 1979) puisque la formation du consultant est assurée par le manager. Dans ce contexte, le manager, tout comme un enseignant, attribue des notes au consultant pour juger la manière dont l'autonomie est gérée.
La notation s'opère par des signes de reconnaissance. La reconnaissance est précieuse pour le consultant, elle lui donne des repères pour surmonter l'angoisse déterminée par l'univers incertain avec lequel il doit composer. Ainsi, le manager s'assure l'investissement du consultant en jouant sur l'octroi de signe de reconnaissance.

Les personnes douées de charisme peuvent exercer sur d'autres un pouvoir de séduction (Enriquez ; 1983). Ce pouvoir est utile à l'exercice du commandement, comme le souligne Fayol (1918) à propos de l'autorité charismatique. Par ailleurs, l'autorité charismatique, comme mode de domination (Weber ; 1922), est particulièrement efficace car il se fonde sur une adhésion sans réserve des dominés qui s'abandonnent, de manière non rationnelle, dans la confiance du chef charismatique. Outre le charisme, les personnes peuvent également « s'abandonner » facilement dans la confiance de l'expert[90] comme en témoignage les expériences de Milgram (1956 ;1965). Qu'elles soient d'origine psychanalytique, managériale, sociologique ou psychologique, ces théories mettent en exergue un point commun : lorsqu'une personne bénéficie spontanément (sans dicussion) de la confiance, peu importe que la raison soit le charisme ou l'expertise, cette situation est favorable à la présence de la confiance comme mode de contrôle psychologique.

4.4 La confiance est un mode de contrôle, source d'efficacité et d'efficience.

La confiance est efficace lorsqu'elle est un mode de contrôle social a) et efficiente lorsqu'elle est un mode de contrôle psychologique b).

[90] Cet abandon est cependant plus rationel car l'expert est reconnu compétent.

a) *La confiance : un mode de contrôle social efficace*

La confiance, comme mode de contrôle social, semble particulièrement efficace lorsque le réseau est fermé et lorsque l'objectivation de la menace est possible.

Le réseau fermé. La confiance contrainte souligne la fonction coercitive de la confiance. Plus généralement, l'usage de la fonction coercitive de la confiance apparaît dans le contexte où le réseau est fermé (Coleman ; 1988), comme dans le clan par exemple (Ouchi ; 1980). Dans ce contexte, la pression sociale est particulièrement forte car les actions des acteurs sont visibles par tous les membres de la communauté. Dès lors, la confiance est efficace, car la menace constante d'une sanction sociale contraint les acteurs à respecter les normes et les valeurs du groupe sous crainte d'être exclu.

Lorsque la confiance est un mode de contrôle social fondée sur des standards de comportement, elle est efficace si le cadre dans lequel s'opèrent les échanges est suffisamment stable. En effet, si le contexte évolue trop fortement alors il y a un risque que les normes de comportement deviennent inadaptées et que la mission première de l'organisation soit oubliée[91].

L'objectivation de la menace.

En objectivant la menace, la coordination par les résultats objective également la relation de confiance. Par exemple, soit le dirigeant accorde sa confiance au manager parce qu'il atteint ses résultats, soit il n'accorde pas sa confiance au manager parce qu'il n'atteint pas ses résultats. Ce raisonnement est simple et objectif et a l'avantage d'éviter aux dirigeants de rassembler un ensemble de preuves afin de juger le comportement du manager.

La relation confiance / coordination des résultats, lorsqu'elle est très étroite, évite aux responsables de recourir à des modes de coordination fondés sur la standardisation des normes et la standardisation des valeurs pour encadrer le comportement. De plus, en engageant l'entière responsabilité de l'acteur sur ses performances, la relation confiance / coordination

[91] La configuration organisationnelle pourrait prendre la forme d'une organisation missionnaire (Mintzberg ; 1989).

des résultats évite au responsable d'intervenir fréquemment par la voie hiérarchique : l'acteur est responsable de ses résultats et non son supérieur.

La confiance est un mode de contrôle social efficace lorsqu'elle est fondée sur des standards de comportement et de résultat. Elle semble même plus efficace lorsqu'elle est fondée sur des standards de résultats (Cas A) que sur des standards de comportement (Cas B).
Dans le cadre des standards de résultats, elle peut apparaître plus rapidement car il n'est pas nécessaire de conformer les acteurs à des normes et valeurs. La confiance évite la mise en place de points de rencontre formalisés pour faciliter les relations interpersonnelles (réunions, séminaires…) mais également de s'investir dans un processus long et coûteux pour construire une culture commune. Par ailleurs, le fait que la confiance ne s'apparente pas au contrôle des normes confère aux relations de confiance une nature précaire et réduit la dépendance du sommet stratégique à l'égard de la ligne hiérarchique et du centre opérationnel.

De plus, la confiance comme mode de contrôle social fondé sur les normes de résultats est moins risquée car elle donne la liberté nécessaire aux acteurs pour qu'ils adaptent leur comportement aux évolutions du contexte.

La confiance est efficace, elle évite ou réduit le recours à d'autres modes de contrôle formels comme : l'autorité hiérarchique, les règles et les normes. En ce sens, faciliter l'apparition de la confiance dans la structure est un moyen de diminuer son degré de formalisation sans diminuer la contrainte de l'action.

b) La confiance : un mode de contrôle psychologique efficient

La confiance est un mode de contrôle psychologique efficace car elle facilite l'obéissance. Elle est peut-être efficiente lorsqu'elle conduit l'acteur à se placer dans une logique de dépendance informationnelle (Moscovici ; 1979) ou de « soumission librement consentie » (Joule & Beauvois ; 1998). Cette logique est surtout facilitée lorsque les relations de confiance sont dissymétriques (Cf. point 3).
La confiance est également un mode efficient car : elle contraint l'acteur à atteindre ses résultats par un usage plus réfléchi de son autonomie. En ce sens, elle peut engager l'acteur à davantage solliciter ses relations interpersonnelles pour obtenir une économie sur les moyens

mis à sa disposition pour atteindre les résultats (Le manager réalise la mission dans des délais inférieurs à ceux négociés avec le client).

c) Efficacité et efficience

La confiance est une réponse aux deux missions du contrôle. Cependant, en tant que mode de contrôle social elle est davantage une réponse à la mission d'efficacité et, en tant que mode de contrôle psychologique, elle est davantage une réponse à la mission d'efficience (Cf. tableau n°55).

Tableau n°60 : La confiance : une relation efficace et efficiente.

Mode contrôle	Efficacité	Efficience
La confiance est un mode de contrôle social fondé sur les normes de résultat.	Réduit l'usage du : - contrôle fondé sur les règles, - contrôle fondé sur l'autorité hiérarchique, - contrôle fondé sur les normes de comportement.	
La confiance est un mode de contrôle psychologique.	- Facilite l'obéissance et la soumission.	Elle facilite : - le sur-investissement dans le travail du subordonné, - la mobilisation des ressources sociales, - les relations informelles.

5. LA FACE CACHEE DE LA CONFIANCE : INTERPRETATION A LA LUMIERE D'UNE ARTICULATION DES RESULTATS

En s'interrogeant sur les propriétés de la confiance dans les systèmes temporaires, Meyerson & ali (1996) mettent en évidence que de nombreux facteurs, souvent considérés pour justifier l'apparition de la confiance, sont absents de ce contexte particulier. Cependant, dans les équipes temporaires, les relations de confiance sont essentielles pour soutenir les échanges, il d'ailleurs nécessaire qu'elles apparaissent rapidement. Dès lors, les relations de confiance sont conditionnées par des facteurs autres que ceux traditionnellement associés à la confiance (les relations vécues et le degré d'interconnaissance, par exemple). Cette analyse souligne que, dans ce contexte particulier, considérer ces facteurs « classiques » revient à surestimer leurs effets dans l'apparition de la confiance (facteurs surestimés) et, à l'inverse à négliger l'influence d'autres facteurs (facteurs cachés).

Le terrain de notre étude s'inscrit dans un contexte comparable à celui discuté par Meyerson & ali (1996) : l'activité du conseil fonctionne sur une logique identique à celle du groupe de projet. Etant considérés la réalisation de prestation de conseil et le taux de rotation du personnel dans ce type de structure[92], il est difficile pour les acteurs de s'investir dans des relations de confiance de longue durée. Par exemple, la référence aux valeurs, plus largement à la culture d'entreprise, ne constitue pas une solution idéale pour créer un climat de confiance (Grey & Garsten ; 2001).

Nous inspirant de la démonstration de Meyerson & ali (1996), nous discutons des facteurs surestimés et des facteurs cachés de la confiance (5.1). A la suite de cette analyse des facteurs, nous mettons en évidence l'existence de relations de confiance singulières qui, outre leur apparition rapide, sont par nature précaires (5.2).

5.1 Facteurs surestimés et facteurs cachés de la confiance

L'importance accordée aux facteurs comportementaux est dépendante du contexte dans lequel les acteurs interagissent : plus la situation dans laquelle se déroulent les échanges est

[92] Le cas B étant un cabinet de conseil, la comparaison cas B et cas A / cas C facilite l'analyse.

menaçante moins les acteurs dépensent du temps pour juger si le comportement de la personne à qui ils accordent leur confiance est réellement digne de confiance pour fonder leur décision de s'investir dans des relations de confiance (5.1.1). En conséquence, il apparaît que la dégradation du lien acteur – organisation ressort comme le principal déterminant des relations interpersonnelles de confiance. En effet, il semble que plus le système absorbe l'incertitude plus la relation acteur – organisation est de bonne qualité et moins les acteurs s'investissent dans des relations interpersonnelles de confiance (Cas B). A l'inverse, plus le système génère de l'incertitude, notamment par l'absence de règles, plus la relation individu – organisation est dégradée et plus les acteurs s'investissent dans des relations de confiance (Cas A) (5.1.2).

5.1.1 Les facteurs comportementaux sont-ils des facteurs surestimés ?

Plusieurs chemins existent pour parvenir à une même relation de confiance mais, une même relation de confiance apparaît plus ou moins rapidement selon la nature du chemin.

La rapidité de l'apparition d'une relation de confiance est conditionnée par le contexte. Par exemple, plus le contexte est menaçant plus l'investissement dans la confiance est contraint. A l'inverse, nous avons observé que moins le contexte est menaçant plus l'investissement dans la confiance est lent car la décision est davantage soumise à l'exigence de la preuve.
L'analyse des données vérifie la démonstration de Meyerson et ali (1996) :
« *Although such a mutual threat may produce wariness, it could also lay the grounds for participants to expect and be receptive to trust and trustworthy behavior* » (Meyerson & ali ; 1996, p172)

Deux logiques types d'apparition de la confiance sont discutées à l'appui de l'analyse comparée : un contexte dans lequel la menace contraint l'apparition des relations de confiance a) et un contexte dans lequel l'acteur est libre de s'engager ou non dans des relations de confiance b).

a) La menace est à l'origine de la relation de confiance

Schématiquement, la logique observée est la suivante :

- Situation menaçante ➔ crédit d'intention ➔ jugement du comportement est secondaire ➔ apparition rapide de relations de confiance

Dans ce schéma, les acteurs sont jugés dignes de confiance malgré l'absence de référence à des preuves pour fonder leur jugement, il bénéficie d'un crédit d'intention. Dès lors, les signes comportementaux jugés favorables à l'apparition de la confiance n'ont pas un rôle essentiel[93] et ils ne déclenchent pas l'investissement dans la confiance.

Lorsque le contexte est menaçant et que l'indépendance n'est pas une solution idéale, la confiance apparaît rapidement. De plus, lorsque l'investissement dans la confiance apparaît comme le moyen le plus efficace de répondre à la menace, alors les acteurs sont contraints de s'engager rapidement dans la confiance. Dans cette situation, ils s'engagent sans disposer de preuves pour juger le bien fondé de leur décision (confiance accordée par les consultants aux managers dans le Cas A, par exemple). Comme ils sont dans l'incapacité de savoir si la confiance qu'il accorde est une décision valable, le risque d'accorder sa confiance à une personne non digne de confiance est élevé.
Ainsi, même s'il est relativement difficile de savoir si un acteur est digne de confiance, cette situation est suffisante pour décider l'acteur à s'investir dans la confiance.

b) L'acteur est libre de s'inscrire dans la relation de confiance

Schématiquement, la logique observée est la suivante :

- Situation non menaçante ➔ pas de crédit d'intention ➔ jugement du comportement est prioritaire ➔ apparition lente de relations de confiance

Dans ce contexte les acteurs ne sont pas jugés dignes de confiance a priori, le crédit d'intention est absent. S'inscrivant dans une démarche de prudence fondée sur l'exigence de la preuve, l'apparition des relations de confiance (lorsqu'elle a lieu) est davantage progressive.

[93] Dans le cabinet A, nous n'avons presque jamais codé de propos significatifs concernant le rôle d'un comportement « jugé digne de confiance ».

Dans ce cas, la démarche semble plus coûteuse car l'accumulation de preuves est nécessaire pour déclencher la décision d'engagement dans la confiance. Par ailleurs, lorsque la décision de s'investir est une décision réellement libre, il apparaît que les acteurs ne sont pas toujours disposés à faire les efforts nécessaires pour s'engager dans la confiance, même s'il est possible de récupérer des preuves avant d'accorder sa confiance.
Ainsi, même si un acteur juge un autre digne de confiance, cette situation est insuffisante pour décider l'acteur à s'investir dans la confiance.

En synthèse, ces deux logiques indiquent que la confiance (verticale) apparaît rapidement lorsque les acteurs sont dans une situation de dépendance et de vulnérabilité. A l'inverse, moins les acteurs sont dépendants et soumis à des situations de vulnérabilité, plus l'apparition de la confiance est difficile.
Ces deux situations révèlent que les facteurs comportementaux ne sont pas les facteurs les plus essentiels pour expliquer l'apparition de la confiance car l'acteur n'a pas toujours la possibilité et la volonté de juger le comportement d'un autre acteur.

5.1.2 La dégradation du lien acteur – organisation comme principal déterminant des relations interpersonnelles de confiance

Lorsque la loyauté est valorisée, la confiance apparaît plus difficilement. Un contexte sécurisant ne détermine pas l'engagement des acteurs dans la confiance (Cas B). A l'inverse, lorsque la loyauté du personnel n'est pas valorisée[94], les relations de confiance apparaissent plus rapidement. Un contexte de stabilité et un comportement loyal, dans les cas observés, n'apparaissent pas comme des conditions favorables à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance. En effet, plus le système absorbe l'incertitude (par la présence de règles, de normes…), plus la relation acteur – organisation est de bonne qualité et moins les acteurs s'investissent dans des relations interpersonnelles de confiance (Cas B, Cas C). A l'inverse, plus le système génère de l'incertitude, plus la relation individu – organisation est dégradée et plus les acteurs s'investissent dans des relations de confiance (Cas A).

Le couple stabilité / loyauté, témoignant de l'existence d'une relation durable entre les acteurs et l'organisation, nuit à l'apparition de relations interpersonnelles de confiance. Il semble que

[94] Observations issues du cas A et C.

la qualité de la relation acteur – organisation soit un frein à l'apparition de relations de confiance interpersonnelles.

L'explication de l'érosion du système bureaucratique au profit du système post-bureaucratique présentée par Grey & Garsten (2001) nous aide à préciser l'analyse. Selon ces auteurs, le passage du modèle bureaucratique au modèle post-bureaucratique souligne le passage d'une confiance impersonnelle dans la confiance personnelle :
« *Trust is effected through communally-eroding form of standardization (a form of system trust) and communally-creating forms of solidarity (a form of personal trust)* ». (Grey & Garsten ; 2001, p235).

Le passage d'une forme d'organisation dominante à une autre, s'explique par le passage d'une forme de confiance à une autre. Cette forme de confiance présente dans la bureaucratie a longtemps été ignorée (Grey & Garsten ; 2001) mais, le courant sur la culture d'entreprise va la révèler. Dans ces travaux, la voie privilégiée pour créer un climat de confiance focalisera l'attention sur la mission partagée et les valeurs partagées (Grey & Garsten ; 2001). En ce sens, ces travaux présupposent que la confiance ne peut apparaître sur le long terme et, il semble sous-entendu que la confiance est efficace car elle est un mode de contrôle social.
La confiance est donc un phénomène présent, jusqu'alors invisible, qui apparaît comme une solution pour résoudre de nombreux et variés problèmes de coopération.

Cette analyse souligne que la forme bureaucratique est un contexte favorable à l'apparition de relations de confiance non contraintes. Dans cette forme, la confiance n'est pas visible mais, elle existe et, surtout, les acteurs s'engagent volontairement dans la confiance. A l'inverse, dans le modèle post-bureaucratique, les effets bénéfiques de la confiance sont sans cesse évoqués et, il est nécessaire que le contexte favorise, voire contraigne, son apparition.

Quelle que soit la forme organisationnelle, l'étude du lien acteur – organisation est pertinente pour préciser notre compréhension des relations interpersonnelles de confiance en présence dans l'organisation. La qualité de la relation acteur – organisation détermine, en partie, l'apparition de nombreuses relations interpersonnelles de confiance.

Selon nous, la dégradation de la relation acteur-organisation est un moyen de favoriser l'investissement des acteurs dans la confiance. Cette dégradation est notamment permise par

la définition d'une structure organisationnelle très informelle dont le principal effet est de plonger l'acteur dans un univers où les repères pour l'action sont peu nombreux. Un univers anti-bureaucratique où l'absence de référence aux règles est la règle. Un univers qui, par l'absence de formalisme, génère naturellement de nombreuses situations de vulnérabilité.

Dans l'organisation post-bureaucratique ou anti-bureaucratique, la confiance est un instrument de domination.
Pour que l'efficacité du contrôle augmente, qu'il soit plus contraignant et moins coûteux, il doit être dépersonnalisé (Foucault ; 1975). En référence à l'analyse du contrôle panoptique proposée par Foucault (1975, p235), la dissociation du couple voire-être vu apparaît comme le moyen de parvenir à dépersonnaliser le contrôle. Selon nous, l'organisation post-bureaucratique fonctionne sur cette logique de dépersonnalisation. L'évaluation des résultats, comme mode de contrôle privilégié de la démocratie libérale (Enriquez ; 1983), facilite cette dissociation. Juger la confiance accordée en prenant appui sur des indicateurs objectifs est un moyen de dissocier le couple voire-être vu et de rendre un jugement dépersonnalisé. Dans l'optique d'une approche wébérienne, cette dépersonnalisation est positive. Le jugement dépersonnalisé est la condition de l'impartialité, une condition du respect de l'équité. Cependant, pour le modèle post-bureaucratique, la dépersonnalisation n'a pas pour fonction d'assurer la permence des principes de justice. La dépersonnalisation a pour effet de priver l'évalué de l'action de contrôle sur le contrôleur. Dans ce contexte, l'évalué n'a aucune emprise sur son contrôleur. La confiance accordée aux acteurs est assujettie à la confiance dans la norme.

En résumé, dans les structures post-bureaucratiques, la dégradation du lien acteur – organisation nous semble être un facteur déterminant pour expliquer l'apparition de la confiance. Le comportement loyal des acteurs n'étant plus valorisé par la direction, la précarité se généralise, elle s'étend désormais aux cadres intermédiaires (Bouffartigue ; 2001). Par ailleurs, cette situation est entretenue par l'émergence d'une idéologie managériale commune à l'ensemble des organisations (Grey & Garsten ; 2001). Ainsi, malgré les nombreux discours sur la confiance et liberté de l'acteur, l'acteur du modèle post-bureaucratique n'est pas libre. Il doit obéir s'il veut rester dans l'organisation car il est dans l'incapacité d'adopter un comportement revendicatif (Courpasson & Dany ; 2003). En passant du modèle bureaucratique au modèle post-bureaucratique, l'acteur n'a plus la liberté d'adopter le comportement « Voice » (Hirschman ; 1970).

5.2 Le mythe de Sisyphe ou le renouvellement perpétuel de la confiance.

L'évaluation par les résultats conforte l'évalué dans une situation de vulnérabilité constante. Si la coordination par les résultats suppose un minimum de confiance (confiance cognitive) de l'évaluateur (confiance verticale descendante) à l'égard de l'évalué pour qu'il puisse atteindre ses résultats, la coordination par les résultats a surtout pour effet d'inscrire les relations de confiance dans une logique de précarité. Dès que les résultats sont insuffisants la confiance du supérieur est susceptible de disparaître. A travers cette exemple, la relation de confiance, à l'instar d'une relation contractuelle, est une relation précaire.

La standardisation des résultats est un moyen d'obliger l'acteur à s'investir perpétuellement dans la confiance. En effet, le renouvellement de la confiance accordée étant conditionné à l'atteinte des résultats, la confiance n'est acquise qu'entre l'espace qui sépare deux évaluations, la relation de confiance est donc temporaire.

La relation de confiance est également binaire (je fais confiance ou je ne fais pas confiance). En conséquence, elle ne suit pas une progression linéaire, la répétition des acteurs n'a pas pour effet de l'élever. En ce sens, la relation de confiance est précaire. Par exemple, un échec intervenant après 10 réussites successives peu conduire à un non renouvellement de la confiance. Cependant, le cas échéant, la répétition des transactions peut avoir un effet de tolérance : les 10 réussites excusent l'échec. La coordination par les résultats apparaît donc comme un frein à l'apparition de liens forts. Ainsi, la norme de résultat peut également être vue positivement : elle peut être un moyen envisagé pour éviter les problèmes de sur-encastrement (Uzzi ; 1997).

CONCLUSION

A partir des résultats précédents, la confiance est présentée comme un moyen de renforcer le contrôle de la direction, un support à l'opportunisme (éventuel) du management et comme un mode de contrôle (à la fois social et psychologique) facilitant l'obtention de gains de coordination.

A la suite d'une présentation des limites de la recherche (point 1), nous procédons à une valorisation de nos résultats en nous inscrivant successivement dans une logique de réfutation et de répétition (point 2).

1. LIMITES DE LA RECHERCHE

Après une évocation des problèmes inhérents à la démarche qualitative (1.1), nous discutons du problème relatif au choix d'un positionnement pluridisciplinaire (1.2) et, nous dressons les limites propres à notre méthodologie (1.3).

1.1 Problème inhérent à l'évaluation de la démarche qualitative

Les critères scientifiques varient en fonction du positionnement épistémologique. Ainsi, dans le cadre d'une recherche interprétativiste, les critères scientifiquement retenus sont principalement les suivants : le caractère idiographique et l'empathie. Cependant, si nous cherchons un dispositif normalisé et rigoureux pour évaluer la qualité de la recherche alors la situation devient délicate.

Comme le souligne Giordano (2003, p33), les termes considérés pour évaluer une recherche qualitative varient selon les auteurs :

- la fidélité, la validité interne et externe, la validité du construit (Thiétart et coll., 1999) ;
- la crédibilité, la fiabilité, la validation, la transférabilité (Deslauriers, 1991) ;
- l'acceptation interne, la cohérence interne, la confirmation externe, la complétude, la saturation (Mucchielli, 1994)…

De plus, il convient de remarquer que, bien que proches mais non semblables, ces critères ne correspondent pas à une logique de regroupement identique. Par ailleurs, la prise en compte des critères varie selon la vision de la recherche. Par exemple, le critère d'acceptation interne prête souvent objet de débats. Ce critère peut être appréhendé comme le moyen de s'assurer d'une description fidèle du contexte observé grâce à une lecture critique de cette description par les membres du terrain ; à l'inverse le critère peut être considéré comme inopérant, les personnes interrogées, selon les enjeux de l'analyse, sont susceptibles d'être en désaccord et de s'exprimer en fonction d'objectifs personnels.

Ainsi l'évaluation d'une recherche qualitative se heurte à l'obstacle du choix des critères d'évaluation. L'absence d'une grille universelle regroupant une liste exhaustive de critères d'évaluation rend illusoire l'évaluation objective de sa propre recherche. Cependant, il existe des critères d'évaluation reconnus par la communauté. Parmi, les plus fréquemment cités en sciences de gestion, nous retrouvons le critère de la combinaison des instruments de mesure (Yin ; 1991), celui de la description détaillée du contexte dans lequel s'ancre l'étude (Glaser & Strauss ; 1967). Ces deux principaux critères ont été discutés lors de la présentation de la démarche méthodologique. Pour évaluer la démarche conduite et valoriser les résultats, nous choisissons de nous inscrire dans un premier temps dans une logique de réfutation (2.1) puis nous utilisons l'axe de la répétition pour décontextualiser nos résultats et les valoriser au regard de problème de recherche plus large (2.2). Nous discutons plus précisément de la valorisation dans la seconde partie : contributions de la recherche. Mais, d'une manière générale :
« *Les directives méthodologiques à elles seules ne suffisent pas à imposer des conclusions uniques à nombre de questions scientifiques* » (Kuhn ; 1983, p20).

1.2 Le problème de la pluri-disciplinarité

Comme nous l'avons vu lors de la revue de la littérature, en fonction des disciplines, les auteurs se concentrent sur des aspects comportementaux (psychologues) ou des aspects situationnels (sociologues) mais ce cloisonnement a pour effet d'exagérer la puissance explicative de nombreux facteurs.

En effet, la confiance est un concept ambigu. Elle renvoie à des réalités différentes selon les personnes interrogées. Par exemple, dans l'un des cas l'acte de confiance se déclenche lorsqu'un comportement loyal est présumé, dans un autre la loyauté n'est aucunement considérée. Cette contradiction est levée, en partie, quand on considère que la confiance renvoie à de multiples réalités et que la prise en compte de plusieurs relations de confiance est un moyen d'accéder à la plupart de celles-ci. Le foisonnement des indicateurs relevés dans la littérature pour expliquer la confiance suggère l'existence de plusieurs chemins permettant d'accéder à une même relation de confiance. Cette observation soulève le problème inhérent au choix d'une définition restrictive de la confiance pour expliquer les relations d'échange. En effet, la restriction de la confiance à quelques indicateurs risque d'enfermer l'analyse et d'occulter l'influence d'autres indicateurs. Ainsi, expliquer un phénomène en mobilisant le concept de confiance nous semble délicat sans opter pour une approche pluridisciplinaire.

D'ailleurs, cette réflexion constitue une critique à l'égard de notre propre recherche puisque, malgré nos efforts d'ouverture à des disciplines autres que la gestion, nous n'avons que très peu mobilisé les travaux issus de la psychologie. Travaux utiles pour mieux comprendre comment la confiance est influencée par l'humeur, le charisme, les émotions… mais surtout pour préciser la relation entre confiance / contrôle, la confiance facilitant l'apparition de modes de contrôle de nature psychologique.

Cependant, si nous considérons la pluridisciplinarité comme un moyen d'approfondir l'analyse en tenant compte de perspectives variées, la pluridisciplinarité pose irrémédiablement un problème de maîtrise de plus en plus ardu de l'ensemble des connaissances rudimentaires de chaque discipline :
« *La raréfaction des communications entre sciences naturelles et sciences humaines, la disciplinarité close (à peine corrigée par l'insuffisante interdisciplinarité), la croissance exponentielle des savoirs séparés font que chacun, spécialiste ou non-spécialiste, devient de plus en plus ignorant du savoir existant* » (Morin ; 1986, p13).

1.3 Le problème inhérent à la démarche méthodologique suivie

Toute recherche souffre d'un inconvénient, celui de ne pouvoir distinguer dans quelle mesure les découvertes ne sont pas le reflet de la méthodologie (Baumard & Ibert ; 1999).

Si les recherches contextualisées sont présentées comme plus riches que les recherches a-contextuelles pour comprendre « *le véritable fonctionnement de la confiance* » (Rousseau *et alii* ; 1998, p402), l'accès difficile au terrain de recherche nous a rapidement conduit à concentrer nos efforts sur la recherche de quelques cas et abandonner l'idée initiale d'un recueil de données complémentaires par le questionnaire. Au niveau du recueil des données, nous avions initialement privilégié l'accès à trois sources de preuves, afin de permettre la triangulation (Yin ; 1990). Cependant, nous n'avons pu accéder à l'ensemble des documents internes voulus et à une observation approfondie sur les lieux. Malgré les avantages de la triangulation des approches et des données, les difficultés rencontrées sur le terrain nous ont conduit à restreindre la collecte des données à l'usage principal de l'entretien. Dès lors, **il nous semble que l'absence du processus de triangulation est l'une des faiblesses de notre travail**.

2. CONTRIBUTIONS DE LA RECHERCHE

Comme le souligne Hlady-Rispal (2000) : « *En poursuivant l'objet de générer des théories à partir d'observations et de descriptions, l'étude de cas est un moyen de préciser nos connaissances sur les processus internes et les mécanismes organisationnels informels* ».

En précisant les connaissances, cette méthode a également pour conséquence de nous inscrire dans une logique de destruction – construction.

La logique de destruction consiste en une remise en cause de plusieurs réflexions théoriques existantes : application du principe de réfutation (2.1). La logique de construction nous a conduit à proposer une exploitation des résultats de la recherche dans un domaine d'investigation élargi : application du principe de répétition (2.2).

La prise en compte des conjectures formulées dans la partie 1 (Cf. tableau n°61) constitue le fondement de notre analyse.

Tableau n°61 : Rappel des conjectures formulées dans la partie 1.

Chapitre	Conjectures
Chapitre 1, p 73	**1.** Selon le contexte général dans lequel se déroulent les échanges, il est possible d'observer, pour une même personne, plusieurs relations de confiance. De plus, ces relations ne se fondent pas sur les mêmes attributs et n'ont pas les mêmes conséquences.
Chapitre 1, p 74	**2.** La confiance permet un nouvel agencement du dispositif de contrôle en facilitant la substitution de modes de contrôle formels par des modes de contrôle informels. *A priori*, la substitution est d'autant plus évidente lorsque les relations informelles sont facilitées par la présence de mécanismes de coordination comme, par exemple, le contrôle sur les *outputs* (Ouchi ; 1977) ou la standardisation des résultats (Mintzberg ; 1982), des mécanismes qui reposent sur l'autonomie des acteurs.
Chapitre 2, p 120	**3.** Si le coût de la non confiance est élevé, alors la confiance est contrainte et il est plus difficile pour l'acteur d'être opportuniste.
Chapitre 3, p 149	**4.** L'observation d'une même relation de confiance dans deux organisations différentes est susceptible de se fonder sur une combinaison différente d'indicateurs.
Chapitre 4, p 202	**5.** Eviter de recourir à l'autorité formelle est un moyen pour la hiérarchie d'acquérir plus facilement la confiance des subordonnés. De plus, la confiance est un moyen, pour le détenteur d'un pouvoir d'influence, de contraindre plus facilement les personnes qui lui font confiance à l'obéissance.
Chapitre 4, p 203	**6.** Placé dans une situation de vulnérabilité, le manager est davantage « motivé » à tirer profit de la confiance accordée par ses subordonnés pour atteindre ses objectifs. La confiance est un moyen pour le manager de faire face à la vulnérabilité, notamment en lui permettant d'exercer un contrôle psychologique.

2.1 Remises en cause : application du principe de réfutation

L'élaboration de conjectures est une voie d'accès privilégiée à la découverte par une remise en cause des « *(...) hypothèses implicites de certains cadres théoriques, afin de considérer le phénomène étudié avec un regard neuf, et d'approfondir des processus ou des relations causales sous-jacentes* » (de La Ville ; 2000, p84).

Le potentiel de découverte accordée à la démarche qualitative s'évalue, en partie, au regard de la réfutation car une observation qui renforce une théorie a pour conséquence d'affaiblir une théorie alternative (Popper ; 1972). La réfutation apparaît comme un phénomène de destruction créatrice :
« (…) *une nouvelle théorie, quelque particulier que soit son champ d'application, est rarement ou n'est jamais un simple accroissement de ce que l'on connaissait déjà. Son assimilation exige la reconstruction de la théorie antérieure et la réévaluation de faits antérieurs, processus intrinsèquement révolutionnaire qui est rarement réalisé par un seul homme et jamais du jour au lendemain* » (Kuhn ; 1983, p24).

Le raisonnement conjectural a été privilégié pour soutenir la découverte de résultats inédits. Ils sont l'occasion de réfuter plusieurs postulats présumés de la confiance, notamment sur les thèmes généraux suivants :

- la confiance comme décision volontaire et relation réciproque (2.1.1),
- la confiance comme opposition à l'opportunisme (2.1.2).

2.1.1 La confiance comme décision volontaire

Les relations de confiance verticales ne sont pas toujours l'expression d'une décision prise en toute liberté par l'acteur. Le contexte organisationnel a un rôle essentiel dans la nature des relations de confiance en présence dans l'organisation.

Les acteurs sont particulièrement contraints à s'investir dans la confiance lorsqu'ils sont dans un contexte caractérisé par une situation de dépendance mutuelle et de vulnérabilité. Dans ce contexte, l'investissement dans la confiance apparaît comme un moyen privilégié pour surmonter les menaces. Ainsi, lorsque la compétition est élevée, les acteurs s'investissent dans

des relations de confiance verticales (descendantes et ascendantes) pour réaliser plus facilement leurs objectifs.

Ces résultats nous permettent de vérifier la conjecture 3 :

Si le coût de la non confiance est élevé, alors la confiance est contrainte et il est plus difficile pour l'acteur d'être opportuniste.

Non seulement, la confiance n'est pas l'expression d'une décision totalement libre mais, elle peut également faire l'objet d'une instrumentation par la direction et les managers. En conséquence, la confiance se révèle être une alternative crédible au commandement direct et un mode de contrôle coercitif efficace (Grey & Garsten ; 2001).

Par exemple, l'usage de la norme de résultat est un moyen d'engager les acteurs à s'investir dans des relations de confiance. Dans ce contexte, la confiance exerce une contrainte au niveau du groupe et de l'individu :

- La contrainte fondée sur le groupe est facilitée lorsque les acteurs suivent des normes. Les normes sont un moyen de contraindre l'acteur à respecter ses engagements de confiance notamment lorsque l'acte est socialement visible (Joule & Beauvois ; 1998).
- La contrainte fondée sur l'individu est facilitée lorsqu'un acteur dispose d'un pouvoir d'influence dans une relation interpersonnelle. La contrainte est d'autant plus forte que l'acteur s'engage dans une logique d'idéalisation.

L'approche de Fukuyama (1994) et, plus généralement l'approche culturaliste, selon laquelle la confiance entre les acteurs naît du partage de valeurs communautaires est ainsi remise en cause.
Les résultats de l'étude présentent deux arguments s'opposant à cette analyse : premièrement, le partage de valeurs communes ne détermine pas toujours l'apparition de relations de confiance et, deuxièmement, des acteurs ayant peu de valeurs en commun s'engagent rapidement dans la confiance lorsqu'ils ont des intérêts réciproques.

De plus, l'apparition d'une relation de confiance entre deux acteurs ne partageant pas les mêmes traits de culture ou n'ayant pas de vécu en commun peut-être contrainte, lorsque les alternatives à la confiance sont absentes. Dans ce contexte, l'acteur n'a pas le choix : soit il

obéit aux contraintes du système, et s'investit dans des relations de confiance, soit il quitte l'organisation. il s'agit d'une situation proche de celles observées dans les organisations post-bureaucratiques (Courpasson & Dany ; 2003).

Il nous a été permis d'observer qu'une personne qui ne fait que faiblement confiance à une autre peut être jugée digne de confiance. Par exemple, lorsqu'un des dirigeants est très présent dans le cabinet (Cas C) pour contrôler les consultants, par crainte que le « *tonus interne diminue* », cette présence n'est pas ressentie négativement par les consultants. Ces derniers n'interprètent pas cette situation comme un acte de contrôle et ignorent les motivations réelles qui justifient cette présence. Au lieu d'interpréter la présence comme un acte de contrôle traduisant un sentiment de méfiance, ils l'interprètent comme un acte de disponibilité qui traduit l'expression d'un comportement de bienveillance.

Cette observation constitue une réfutation à l'encontre des analyses qui se fondent, implicitement ou explicitement, sur le principe de la norme de réciprocité (Gouldner ; 1963) pour justifier l'évolution et le maintien des relations de confiance interpersonnelles. Cette observation nous permet également de souligner que notre analyse s'accorde avec les travaux de Hardy, Phillips & Lawrence (1996). Pour ces auteurs, de nombreuses définitions de la confiance ne sont pas satisfaisantes car elles ignorent les problèmes du pouvoir asymétrique ('asymmetrical power') et des conflits d'intérêts. Plus précisément, les définitions fondées sur la prévisibilité sont incapables de distinguer les relations de pouvoir et les relations de confiance et celles fondées sur la bonne volonté sont un moyen d'éluder la question de l'apparition de la confiance.

2.2.2 La confiance comme opposition à l'opportunisme

La suppression des risques d'opportunisme ne détermine pas mécaniquement l'apparition de la confiance. Il est vrai que l'engagement dans la confiance a parfois pour conséquence de limiter les risques d'opportunisme ; mais l'engagement des acteurs dans des relations de confiance peut-être motivé par les bénéficies attendus d'une plus grande ouverture à l'opportunisme.

L'engagement dans des relations de confiance a pour conséquence de limiter les risques d'opportunisme.

La confiance, en tant que mode de contrôle, est un moyen de limiter l'opportunisme de l'acteur à l'égard de l'organisation :

- Lorsqu'une personne bénéficie d'un capital confiance élevé, elle est dans une situation favorable pour exercer un contrôle psychologique plus élevé,
- Permettre aux acteurs de s'investir dans relations de confiance verticales suppose que la direction accorde un minimum de liberté aux acteurs mais, c'est également un moyen, pour elle, de se protéger contre l'opportunisme collectif en entravant davantage l'apparition de la confiance horizontale.

En définitive, le raisonnement bi-polaire confiance / opportunisme est dépassé lorsque la confiance est définie comme un mode de contrôle.

L'engagement des acteurs dans des relations de confiance est motivé par les bénéficies anticipés d'une plus grande ouverture à l'opportunisme.

Une relation de confiance avec un client est un moyen (possible) pour le manager d'adopter un comportement opportuniste afin, notamment, d'atteindre plus facilement ses objectifs, comme le souligne le témoignage suivant : « *pour concilier les deux exigences de tranquillité et de taux de facturation élevé, l'ingénieur a intérêt à travailler sur un très gros contrat avec un très gros client qui ne contrôle pas de trop près les prestations qu'on lui fournit* » (Villette ; 1988, p 64).

Il apparaît que les relations de confiance intra-organisationnelles peuvent également s'inscrire dans cette logique. Une relation de confiance avec un consultant est un moyen (possible) pour le manager d'adopter un comportement opportuniste afin, notamment, d'atteindre plus facilement ses objectifs.

Ces résultats nous permettent de vérifier la conjecture 6 :

Placé dans une situation de vulnérabilité, le manager est davantage « motivé » à tirer profit de la confiance accordée par ses subordonnés pour atteindre ses objectifs. La confiance est un moyen pour le manager de faire face à la vulnérabilité, notamment en lui permettant d'exercer un contrôle psychologique.

En conséquence, dans certains contextes, l'investissement dans la confiance est motivé par une ouverture plus grande à l'opportunisme. En effet, les relations sociales sont une condition nécessaire au développement de la confiance mais « *elles permettent parfois aux méfaits et aux conflits de se développer plus qu'ils ne le feraient en leur absence* » (Granovetter ; 1985, p90).

De plus, lorsque la relation de confiance est dissymétrique, le comportement opportuniste est peu apparent. La confiance est susceptible de couvrir les comportements opportunistes. Dès lors, il ne semble pas toujours pertinent d'opposer les concepts d'opportunisme et de confiance. De plus, considérer que la présence de la confiance est une conséquence de l'absence de risques opportunistes (Barney & Hansen ; 1994), ne nous semble pas une analyse convaincante. Selon nous, une telle opposition n'est pas réaliste car elle dénie à la relation de confiance la capacité de cacher les actions opportunistes et, surtout, leur répétition.

Les multiples connections existantes entre relation de confiance et comportement opportuniste, révèlent que la confiance n'est pas toujours une décision morale. De plus, les critères moraux sont parfois difficiles à respecter face à la pression des impératifs économiques.

Ces résultats nous permettent de vérifier la conjecture 4 :

Selon le contexte général dans lequel se déroulent les échanges, il est possible d'observer, pour une même personne, plusieurs relations de confiance. De plus, ces relations ne se fondent pas sur les mêmes attributs et n'ont pas les mêmes conséquences.

Si l'analyse du fonctionnement des organisations s'enrichit à s'attarder sur les relations interpersonnelles de confiance pour préciser l'analyse des relations d'échange, elle ne doit pas

s'ancrer dans une perspective uniquement positive à l'égard de ce concept. Si l'individu n'est pas toujours un paresseux irresponsable, il n'est pas, pour autant, épris d'une bonne volonté à toute épreuve. Un acteur peut être, à un moment donné ou dans une situation particulière, prêt à sacrifier ses intérêts personnels à la cause de l'intérêt général. Cependant, les conditions de l'échange évoluant, une personne, jusqu'alors jugée digne de confiance, peut se transformer en acteur opportuniste. Un acteur n'est pas toujours capable de « résister à la tentation » (Bogenrieder & Nooteboom ; 2004, p297).

La démarche méthodologique suivie nous a permis de « briser les cadres » dans lesquels l'analyse de la confiance est souvent ancrée. Au regard de la réflexion d'Eisenhardt (1989), cette remise en cause est à considérer comme la première contribution de notre travail.
Il est à noter que cette contribution a été permise par le choix d'une approche théorique particulière : l'encastrement (Granovetter ; 1985). En effet, le choix d'un paradigme fonctionnaliste, notamment, nous aurait probablement conduit à occulter le lien confiance / opportunisme, comme le souligne Hardy, Phillips & Lawrence :
« *Such a perspective (functionalist) tends to focus on surface dynamics and to ignore the fact that power can be hidden behind a façade of 'trust' and a rhetoric of 'collaboration' and can be used to promote vested interests through the manipulation and capitulation of weaker partners* » (Hardy, Phillips & Lawrence ; 1998, p65).

La deuxième contribution s'analyse en termes de réponses à des problèmes d'organisation plus généraux.

2.2 Logique de répétition : propositions de réponse à quelques problèmes d'organisation

Selon Tsoukas (1989), les recherches idiographiques ne souffrent pas du problème de validité externe si elles s'ancrent dans un positionnement épistémologiquement valide, notamment le paradigme réaliste. Dans cette perspective, l'accent de la recherche n'est pas mis sur la recherche de régularités (généralisation statistique, Yin ; 1991), mais sur la mise en lumière de relations causales jusqu'alors non permise par la recherche de régularités :
« *Empirically, idiographic studies help elucidate the specific, contingent manner in which a certain mix of causal powers has been formed and activated* » (Tsoukas ; 1989, p559).

Ainsi, les recherches idiographiques sont épistémologiquement valides car elles ont pour objet d'améliorer la connaissance des structures et leurs mécanismes sous-jacents :
« *In other words, they want to know what are the structures, the generative mechanisms and the contingent factors responsible for the observed patterns* » (Tsoukas ; 1989, p556).

Avec Tsoukas (1989), le travail de détective trouve ses lettres de noblesse. Il est un moyen précieux de découvrir de nouveaux phénomènes ou d'expliquer plus en profondeur ceux connus dont la compréhension demeure partielle, voire superficielle. Selon nous, il est vain de rechercher des arguments pour justifier la validité externe d'une recherche fondée sur la méthode des cas : la singularité est un problème difficile à résoudre et, une focalisation excessive sur la recherche de validité peut avoir pour conséquence d'aboutir à des propositions triviales (Lindblom ; 1987, repris de Weick ; 1989). Cependant, il existe plusieurs moyens à la disposition du chercheur pour valoriser les résultats d'une recherche idiographique, notamment :

- l'utilisation des résultats de l'étude pour expliquer le fonctionnement des organisations évoluant dans un contexte comparable à celui de l'étude,
- l'utilisation des résultats pour apporter des éléments de réponse supplémentaires à une question de recherche générale dont l'objet concerne la plupart des organisations.

La répétition est un axe de valorisation des recherches qualitatives, en particulier dans la deuxième situation. La répétition ne permet pas de généraliser les résultats mais, de faciliter leur transfert à d'autres terrains de recherche. Dans cette perspective, les résultats sont un moyen pertinent pour améliorer notre compréhension d'une même situation problématique se répétant dans plusieurs autres terrains. La répétition a pour objet, non pas de découvrir des lois générales comme dans les approches quantitatives, mais de « *contribuer à éclaircir la problématique qui se répète dans d'autres (toutes) entreprises* » (p237) afin d'apporter des éléments de réponse à un problème similaire se répétant dans plusieurs organisations.

La répétition autorise la révision du critère de validité externe : « *la notion de validité externe ne serait plus alors synonyme d'aptitude à la généralisation, mais d'éclaircissement pour les autres cas, éclaircissement offert en participant à la compréhension d'un ressort problématique susceptible de se répéter* » (Moriceau ; 2000, p 239).

Cette logique de répétition est un argument majeur pour souligner la richesse de la méthode des cas et ne pas réduire l'argumentation de son choix exclusivement à la description en profondeur qu'elle autorise d'une situation singulière car : « *Un cas n'est pas représentatif d'une situation, mais il est une possibilité de faire face à une situation problématique* » (Moriceau ; 2000, p253).

L'induction est le mode de raisonnement que nous privilégions pour extraire de nos résultats quelques généralisations car l'induction est « *une généralisation prenant appui sur un raisonnement par lequel on passe du particulier au général, des faits aux lois, des effets à la cause et des conséquences aux principes. Au sens propre du terme, il n'y a induction que si, en vérifiant une relation (sans rien démontrer) sur un certain nombre d'exemples concrets, le chercheur pose que la relation est vraie pour toutes les observations à venir* » (Charreire-Petit ; 2003, p26).

En adhérant à ce positionnement théorique, il nous est permis de discuter les principaux résultats de l'étude dans une perspective plus générale, une perspective dont l'ambition est de proposer des solutions à des problèmes organisationnels dépassant le champ des cabinets de conseil en management. Plus précisément, nous proposons des éléments de réponse aux questions suivantes :

- **La confiance est-elle un moyen de faciliter la coopération sans qu'il soit nécessaire d'investir dans des modes de contrôle formels ? (2.2.1)**
- **Quel contexte facilite l'apparition de la confiance ? (2.2.2)**

2.2.1 La confiance : un vecteur d'efficacité et d'efficience

La coopération peut être facilitée par la présence de modes de contrôle informels. Par exemple, dans les organisations de type adhocratique, le contrôle informel est un moyen de faciliter l'intégration formelle de la structure (Lazega ; 1992).

Parmi les divers modes de contrôle informels, nous avons vu que la confiance occupe une place particulière : elle est à la fois un mode de contrôle social et un mode de contrôle psychologique. La confiance a également pour effet de réduire les investissements nécessaires

dans des modes contrôle formels, notamment l'autorité hiérarchique et les règles. Elle est donc un moyen de réduire les coûts de transaction (Dyer & Chu ; 2003).

Ces résultats nous permettent de vérifier la conjecture 2 :

La confiance permet un nouvel agencement du dispositif de contrôle en facilitant la substitution de modes de contrôle formels par des modes de contrôle informels. A priori, la substitution est d'autant plus évidente lorsque les relations informelles sont facilitées par la présence de mécanismes de coordination comme, par exemple, le contrôle sur les outputs (Ouchi ; 1977) ou la standardisation des résultats (Mintzberg ; 1982), des mécanismes qui reposent sur l'autonomie des acteurs.

La remise en cause du couple procédures / autorité, pour contrôler les échanges, a également pour conséquence de dissimuler les manifestations d'une coercition forte s'exerçant sur les acteurs. Selon nous, la confiance participe à placer les acteurs dans une logique de soumission librement consentie (Joule & Beauvois ; 1998) et de domination douce (Courpasson ; 2000). Plus généralement, la confiance semble un moyen pertinent pour répondre à l'un des problèmes du modèle post-bureaucratique, souligné par l'analyse de Courpasson & Dany (2003) : assurer l'obéissance à l'autorité dans un contexte où la référence à l'auto-contrôle est très valorisée dans les discours managériaux tandis que la référence à l'autorité hiérarchique est effacée.

La confiance peut être considérée comme un mode de contrôle coercitif (Grey & Garsten ; 2001) en particulier dans les organisations fondées sur le principe de « l'obéissance morale » (Courpasson & Dany ; 2003). En effet, la confiance est une relation fondée sur des obligations morales (Simmel ; 1907, Lewis & Wiegert ; 1985). En conséquence, comme relation d'influence, la confiance peut être envisagée comme un instrument de domination. Par exemple, lorsque les relations de confiance verticales sont dissymétriques et bénéficient au détenteur d'un pouvoir d'influence ou lorsque les relations horizontales de confiance entre les dirigeants sont élevées. Ainsi, la confiance est un mode de contrôle informel dont l'une des fonctions est de contraindre l'action. Cette contrainte est d'autant plus forte que les acteurs sont parfois plongés dans l'ignorance et traduisent certains actes comme des preuves de confiance qui ne le sont pas en réalité.

En ce sens, notre analyse s'accorde avec celles de Hardy, Phillips & Lawrence et de Courpasson & Dany :

« *(...) power can be hidden behind a façade of 'trust' and a rhetoric of 'collaboration' and can be used to promote vested interests through the manipulation and capitulation of weaker partners* ». (Hardy, Phillips & Lawrence ; 1996, p65)

« *There is a combination of managerial soft coercition, masking the naked violence behind managerial motives* » (Courpasson & Dany ; 2003, p1239)

En conséquence, dans les organisations peu formalisées, la confiance, comme mode de contrôle informel, a pour effet de parvenir à contraindre des acteurs autonomes à coopérer et à se soumettre aux exigences de l'autorité sans que la présence de modes de contrôle formels soit nécessaire, par exemple l'autorité hiérarchique, les règles ou la culture organisationnelle. Dans ce contexte, la confiance apparaît comme un vecteur d'efficacité et d'efficience.

2.2.2 Quel type de contexte facilite l'apparition de la confiance ?

La confiance est particulièrement adaptée dans un environnement caractérisé par l'incertitude et l'interdépendance. Un environnement dans lequel les procédures et la hiérarchie sont défaillantes pour absorber l'incertitude (Thompson ; 1967). Cependant, pour que la confiance soit un mode de contrôle privilégié, il est préférable que le contexte organisationnel s'appuie sur un usage limité des modes de contrôle formels pour faciliter l'initiative des acteurs. Nous avons également vu que l'apparition des relations de confiance est facilitée lorsque le coût de la non-confiance est élevé. Cependant, la confiance est également présente lorsqu'il existe de nombreuses règles dans la structure. Dans ce cas, les relations de confiance se construisent plus lentement et reposent sur davantage sur les indicateurs comportementaux.

Ces résultats nous permettent de vérifier la conjecture 4 :

L'observation d'une même relation de confiance dans deux organisations différentes est susceptible de se fonder sur une combinaison différente d'indicateurs.

S'il existe des relations de complémentarité entre les relations formelles et les relations informelles (Dalton ; 1959, Guibert & Dupuy ; 1996), il existe également des risques d'incompatibilité : bénéficier des avantages des deux modes de contrôle n'est pas toujours une solution possible. Par exemple, dans l'organisation post-bureaucratique, la faible présence de modes de contrôle formalisés est nécessaire pour que l'acteur s'engage, **par lui-même**, à adopter un comportement prévisible afin qu'il soit jugé digne de confiance (Grey & Garsten ; 2001). L'obéissance est obtenue par un engagement personnel. L'acteur doit assumer volontairement ses responsabilités pour que la contrainte s'exerce (Courpasson & Dany ; 2003). En effet, lorsque la coopération est jugée contrainte par l'acteur alors celui-ci à tendance à refuser de s'investir dans la confiance (Malhotra & Murnighan ; 2002).

Ces résultats nous permettent de vérifier la conjecture 5 :

Eviter de recourir à l'autorité formelle est un moyen pour la hiérarchie d'acquérir plus facilement la confiance des subordonnés. De plus, la confiance est un moyen, pour le détenteur d'un pouvoir d'influence, de contraindre plus facilement les personnes qui lui font confiance à l'obéissance.

A la question : « comment l'organisation doit-elle procéder pour contraindre les acteurs à s'engager (rapidement) dans la confiance ? », il est possible de proposer la réponse suivante :

1. *La structure doit privilégier le contrôle des résultats*

- La mesure des résultats ne doit pas être ambiguë pour que le contrôle soit objectif et légitime,
- L'évaluation des résultats doit être régulière et s'opérer dans des délais courts pour que le contrôle force l'acteur à agir rapidement pour trouver des solutions à ses problèmes,
- Les résultats doivent être communiqués à l'ensemble des acteurs pour que le contrôle soit exercer par l'ensemble de la communauté.

2. *La structure doit privilégier l'autonomie*

- L'acteur doit être libre de s'organiser par lui-même pour qu'il ait le sentiment que l'investissement dans des relations de confiance soit une décision volontaire,

- L'acteur doit être libre de s'organiser par lui-même pour que le détenteur d'un pouvoir d'influence puisse exercer un contrôle psychologique,
- L'acteur ne doit pas être aidé par la structure pour qu'il soit contraint de se rendre visible et prouver, par lui-même, qu'il est digne de confiance.

La réponse propose des principes de fonctionnement opposés, en partie, à ceux en vigueur dans le modèle bureaucratique. Néanmoins, en s'affranchissant de plusieurs conditions d'existence du modèle bureaucratique (notamment les notions d'équité et de justice), cette solution pose des problèmes éthiques pour les organisations qui l'appliquent.

Si l'organisation produit un discours pour justifier moralement l'obéissance (Courpasson & Dany ; 2003) et parvenir à convaincre ses membres d'adopter un comportement responsable et solidaire sans remettre en cause les ordres et les buts de l'organisation, elle, se désolidarise en contrepartie, de leurs problèmes personnels puisque l'expression des oppositions (*voice*) n'est guère permise. En ce sens, les problèmes chroniques rencontrés par ses membres, par exemple ceux liés à des conditions de travail difficiles (stress, *burn-out*…) ne peuvent apparaître comme des circonstances atténuantes. Ces problèmes ont une influence directe sur les résultats et, mécaniquement, remettent en doute la légitimité de la présence des acteurs ne parvenant à atteindre leurs résultats dans la structure.

Dès lors, d'un point de vue éthique, est-il possible pour l'organisation d'exiger un comportement solidaire de la part de ses membres alors qu'elle-même n'est pas solidaire ? Plus généralement, lorsque la norme de réciprocité n'est pas effective dans une relation de confiance, la confiance est-elle une relation éthique ?

2.3 Propositions et perspectives

La généralisation de l'autonomie et de la responsabilité dans les organisations contemporaines, et plus précisément l'émergence des organisations post-bureaucratiques justifient, selon nous, le fait que la confiance soit un concept autant convoqué et si étudié dans la littérature. En effet, la confiance a une influence sur de nombreuses caractéristiques de l'organisation (Mc Evily & ali ; 2003). Son étude contribue non seulement à améliorer la compréhension du rôle des institutions dans lesquelles les relations d'affaires sont encastrées (Bachmann ; 1998), mais également à préciser notre analyse du fonctionnement des

organisations. Plus précisément, ce concept semble une clef ouvrant la voie à une meilleure connaissance des mécanismes soutenant la transition d'un modèle bureaucratique vers un modèle post-bureaucratique. Elle est essentielle pour préciser notre connaissance des principes de fonctionnement à l'œuvre dans les organisations post-bureaucratiques, modèle qui tend à se généraliser dans l'économie contemporaine.

En définitive, si la confiance présente l'inconvénient notable d'être un concept à la mode (et de générer naturellement le scepticisme de la communauté des chercheurs), l'analyse précise du concept et de ses conséquences dans les organisations n'en demeurent pas moins un champ de recherche stimulant et fructueux.

Les deux points précédents nous conduisent à formuler plusieurs propositions et à présenter quelques perspectives pour orienter les recherches futures.

Lorsque les relations de confiance ne sont pas liées au respect des normes de comportement, elles peuvent apparaître, malgré l'absence de processus de socialisation. Nous avons vu que cette apparition est liée, en partie, à l'impossibilité pour les acteurs de s'engager dans un comportement d'indépendance. Dans ce cas, la division du travail, comme moyen de placer les acteurs dans une logique de coopération complémentaire, a un rôle déterminant.

Nous formulons la proposition suivante :

*Contrairement à l'hypothèse de l'approche culturaliste**, les relations de confiance apparaissent plus rapidement lorsque la coopération est complémentaire, notamment lorsque le coût de la non-confiance est trop élevé.***

Dès lors, la loyauté du personnel n'est pas une valeur essentielle pour inscrire les acteurs dans des relations interpersonnelles de confiance.

Nous formulons les propositions suivantes :

L'absence de valorisation de la loyauté atténue le recours au contrôle par les valeurs et, contrairement à l'approche classique de la confiance, la dégradation du lien acteur-organisation est un facteur déterminant dans l'apparition des relations interpersonnelles de confiance.

Les acteurs parvenant à s'approprier le plus de confiance, tout en accordant que très faiblement la leur, ont davantage l'opportunité de transformer cette « rente de confiance » (en actions opportunistes par exemple) pour diminuer les risques d'exclusion.

La présence de la confiance dans les relations d'échange, en particulier les relations verticales, peut être volontairement facilitée par les responsables pour asseoir leur domination. En effet, en tant que relation dissymétrique, la confiance autorise une personne, qui n'accorde que faiblement sa confiance, à bénéficier d'un capital confiance élevé.

Nous formulons la proposition suivante :

La confiance se révèle être un instrument de domination particulièrement efficace lorsque les relations de confiance sont dissymétriques.

Concernant l'avenir de la recherche, plusieurs perspectives semblent prometteuses.

En particulier, il semble fructueux de croiser le regard de la sociologie et celui de la psychologie. Par exemple, en mobilisant la notion de contrôle, il serait probablement utile de concilier des travaux issus de la sociologie et de la psychologie pour construire un cadre théorique plus abouti prenant en compte à la fois la dimension sociale et psychologique de la confiance.

En définitive, il est nécessaire d'approfondir la connaissance des mécanismes engendrant la confiance mais également de mieux cerner les effets des relations de confiance. Des recherches à venir pourraient ainsi préciser de façon plus fine les relations d'interdépendance entre confiance, contrôle et opportunisme. Comme le mettent en exergue les travaux de Breton & Wintrobe notamment (1986), il serait utile d'éclaircir les relations entre ces trois concepts en déclinant leurs différentes expressions. Par exemple : la confiance horizontale augmente-t-elle l'opportunisme collectif ? Dans quelle mesure la confiance verticale réduit-elle le contrôle formel ?…Autant de questions qui témoignent de la richesse potentielle de ce cadre d'analyse, tant au niveau inter- qu'intra-organisationnel.

BIBLIOGRAPHIE

- A -

Akerlof G., (1983), « Loyalty Filters », *The American Economic Review*, vol. 73, n°1, pp 54-63.

Allard-Poesi F., (2003), « Coder les données » in Giordano Y (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, ems col, Les essentiels de la gestion, pp 245-290.

Allouche J & Amann B., (1995), « Le retour triomphant du capitalisme familial », in *De Jacques Cœur à Renault : Gestionnaires et Organisations,* Presses de l'Université des Sciences Sociale de Toulouse.

Allouche J & Amann B., (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales », *Economies et Sociétés*, série Sciences de Gestion, n°8-9.

Allouche J & Amann B., (2002), « Entreprises familiales : une explication de la performance par les réseaux sociaux » in Huault I (dir.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter,* pp 113 – 132.

Allouche J., Huault I., (1998), « Contrôle, coordination et régulation : les nouvelles formes organisationnelles », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol. 1, n°2, pp 5-31.

Angot J. & Milano P., (1999), « Comment lier concepts et données » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 169-187.

Angot J. & Josserand E., (1999), « Analyse des réseaux sociaux » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 397-421.

Aoki M., (1987), « Horizontal vs Vertical information structure of the firm », *American Economic Review*, n°76 (december), pp 971-983.

Aoki M., (1988), *Economie japonaise : information, motivations et marchandage*, Economica.

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

Aoki M., (1994), « Sur certains aspects des conventions dans l'entreprise », in Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions,* pp 281-305.

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

- B -

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

Badot O., (1997), *Théorie de l'entreprise agile*, L'harmattan.

Bagla-Gökalp L., (1998), *Sociologie des organisations*, Repères, La découverte.

Barabel M., Huault I. & Meier O., (2002), « Emergence et fonctionnement des districts industriels. Une analyse exploratoire de trois cas français par le concept d' encastrement structural », in Huault I (dir.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter,* pp 87 – 112.

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

Bardin L., (2001), *L'analyse de contenu*, PUF, Le psychologue.

Barker J., (1993), « Tightening the Iron Cage : Concertive Control in Self-Managing Teams », *Administrative Science Quaterly*, 38, pp 408-437.

Barney J & Hansen M., (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic management journal*, vol 15, pp 175-190.

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

Baudry B., (1999), « 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, pp 45-69.

Baudry B., (2003), *Economie de la firme*, La découverte.

Baumard P., (1994), *Organisations déconcertées. Les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris-Dauphine.

Baumard P. & ali (1999), « La collecte des données et la gestion de leurs sources » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management,* Dunod, pp 224-255.

Becker H., (2002), *Les ficelles du métier. Comment conduire sa recherche en sciences sociales*, La découverte, Repères.

Berry M., (1991), « Comment être jeune et consultant ? », *Gérer et Comprendre*, pp 58-64.

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

Berliner J., (1952), « The Informal Organization of the Soviet Firm », *Quaterly Journal of Economics*, vol 66, pp 342-365.

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

Blanchet A., & Gotman A., (1992), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Nathan Université, Collection 128.

Bogenrieder I. & Nooteboom B., (2004), « Learning Groups : What Types Are There ? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm », *Organization Studies*, Vol. 25, n°2, pp 287-313.

Boltanski L. & Chiapello E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard.

Bouffartigue P., (2001), *Les cadres. Fin d'une figure sociale*, La dispute.

Bouquin H., (1994), « Contrôle », in Simon Y. & Joffre P. (dir.), Encyclopédie de Gestion, Tome 1, article 33, pp 667-686.

Bounfour A., (1992), *Chers consultants. Enjeux et règles des relations entreprises et consultants*, Dunod, Paris.

Brabet J., (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 3, n°1, pp 75-89.

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

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

Brossard M & Maurice M., (1974), « Existe-t-il un modèle universel des structures d'organisation ? », *Sociologie du travail,* n°4.

Burt R., (1992), *Structural Hole. The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.

Butler J., (1983), « Control of Workflow in Organizations : Perspectives from Markets, Hierarchies, and Collectives », *Human Relations*, vol 36, n°5, pp 421-440.

Butler J., (1991), « Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a conditions of trust inventory », *Journal of Management*, vol 17, pp 643-663.

Butler J & Cantrell R., (1984), « A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates », *Psychological Reports*, vol 55, pp 19-28.

- C -

Caillé A., (1994), « Présentation du thème : A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux », *La revue du MAUSS*, n°4, 2ème semestre, pp 3-16.

Cailluet L., (2000), « Mc Kinsey, Total – CFP et la M-Form. Un exemple français d'adaptation d'un modèle d'organisation importé », *Entreprises et Histoire*, n°25, pp 26-45.

Capul J-Y., (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise. Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise », *Cahiers français* n°287, pp 57-65.

Charreire S. & Durieux F., (1999) « Explorer et tester » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 57-80.

Charreire-Petit S. (2003), *L'étude empirique longitudinale*, e-thèque.

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

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

Chave D., (1976), « Néotaylorisme ou autonomie ouvrière ? Réflexion sur trois expériences de réorganisation du travail », *Sociologie du travail*, n°1.

Chiapello E., (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 2, vol 2, pp 51-74. (septembre).

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

Clegg S., (1981), « Organization and Control », *Administrative Science Quaterly*, 26 (4). Texte traduit en français : « Organisation et contrôle du procès de travail », in Seguin F. & Chanlat J-F (coor.), *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique,* Tome 2, *Les composantes de l'organisation* (1987), Gaëtan Morin éditeur.

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

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

Cook J & Wall T., (1980), « New work attitude measures of trust, organisational and personal need non-fulfilment », *Journal of Occupational Psychology*, n°53, pp 39-52.

Cordonnier L., (1997), *Coopération et réciprocité*, PUF.

Coriat B., Weinstein O.,(1995) *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Livre de poche, collection références.

Courpasson D., (2000), *L'action contrainte. Organisations libérales et domination*, puf.

Courpasson D., (2000), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies», *Organization Studies*, vol 21, n°1, pp 141-161.

Courpasson D. & Dany F., (2003), « Indifference or Obedience ? », *Organisation Studies*, vol 24, n°8, pp 1231-1260.

Creed D. & Miles R., (1996), « Trust in Organizations : A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls », in Kramer R. & Tyler T. (dir.) *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research,* pp 16-38.

Crozier M., Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du seuil, Collection points.

- D -

Dalton M., (1959), « The Interconnections of Formal and Informal Action » in, *Men who manage*. New York, John Wiley & Sons. Texte traduit en français : « Les interrelations des actions formelles et informelles », in Seguin F. & Chanlat J-F (Coor.) *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique,* Tome 2, *Les composantes de l'organisation* (1987), Gaëtan Morin éditeur.

Dameron S., (2002), « La dynamique relationnelle au sein d'équipes de conception ». *Le Travail Humain*, tome 65, n°4, pp 339-361.

Dasgupta P., (1988), « Trust as a commodity », in Gambetta D. (dir.), *Trust : Making and Breaking Cooperative Relations,* New york : Basil Blackwell, pp 49-72.

DiMaggio P., (1995) « Comments on 'What Theory is Not' », *Administrative Science Quaterly*, vol 40, pp 391-397.

Desreumaux A., (1996), « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise ». *Revue Française de Gestion*, Janvier – Février, pp 86-108.

Desreumaux A., (1998), *Théorie des organisations*, Editions EMS.

Deutsch M., (1958), « Trust and suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*, vol 2, pp 265-279.

Driscoll J., (1978), « Trust and participation in organizational decision making as predictor of satisfaction », *Academy of Management Journal*, vol 21, n°1, pp 44-56.

Drucker-Godard & ali (1999), « Validité et fiabilité de la recherche » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management* », pp 257-287.

Durkheim E., (1996), *De la division du travail social*, Quadrige – PUF.

Dyer J. & Chu W., (2003), « The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance : Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea », *Organization Science*, Vol. 14, n°1, pp 57-68.

- E -

Elsbach K. & Elofson G., (2000), « How the Packaging of Decision Explanations Affects Perceptions of Trustworthiness », *Academy of Management Journal*, Vol 43, n°1, pp 80-89.

Evrard Y. & Pras B., (2003), *Market*, Dunod.

- F -

Farris G.F., Senner E.E & Butterfield D.A., (1997), « Trust, Culture and Organizational Behavior », *Industrial Relations*, pp 144-157.

Fayol H., (1999) *Administration Industrielle et Générale*, Dunod, Paris.

Ferrary M., (1999), « Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit », *Revue Française de Sociologie*, vol 40, n°3, pp 559-586.

Fisher G-N, (1997), *La psychologie sociale*, Points – Essais.

Fox A, (1974), *Beyond contract : Work, Power and Trust relations*, Faber & Faber, London.

Friedland N., (1990), « Attribution of Control as a Determinant of Cooperation in Exchange Interactions », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 20, n°4, pp 303-320.

Fukuyama F., (1994), *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, Free Press.

- G -

Gadrey J. & ali., (1992), *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience international.

Gadrey J., (1996), *L'économie des services*, La découverte, collection Repères.

Gantenbein M., (1994), « Consultant : le rêve et ses coulisses », *Problèmes économiques*, n°2372, avril pp 15-24.

Garel G., (2003), *Le management de projet*, La découverte.

Giard V., (1998), « De nouvelles formes d'organisation pour l'entreprise. Gestion et management de projet », *Cahiers français*, n°287, pp 30-37.

Girin J., (1975), *Structure et environnement ; le cas des sociétés de conseil*. Thèse d'Etat.

Girod-Séville M. & Perret (1999), « Fondements épistémologiques de la recherche » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management,* Dunod, pp 13-33.

Giordano Y., (2003), « Les spécificités des recherches qualitatives » in Giordano Y (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative,* ems col. Les essentiels de la gestion, pp 11-39.

Giroud N., (2003), « L'étude de cas » in Giordano Y (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative,* ems col, Les essentiels de la gestion, pp 41-84.

Gnyawali D & Madhavan., (2001), « Cooperative Networks and Competitive Dynamics : a Structural Embeddedness Perspective », *Academy of Management Review*, vol 26, n°3, pp 431-445.

Gouldner A., (1960), « The norm of reciprocity : A preliminary statement », *American Sociological Review*, 25, pp 161-179.

Granovetter M., (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol. 78, n°6, pp1360-1380. « La force des liens faibles », pour la traduction française in : *Le marché autrement*, Sociologie économique – Desclée de Brouwer, pp45-74.

Granovetter M., (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, vol.91 n°3,novembre, pp481-510). « Action économique et structure sociale : le problème de l'encastrement », pour la traduction française in *Le marché autrement*, Sociologie économique – Desclée de Brouwer, pp75-114.

Granovetter M., (1988), « The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis. A Social Structural View » in Farkas G. & England P. (eds), *Industries, Firms and Jobs : Sociological and Economic Approaches.* « Approches sociologiques et économiques de l'analyse du marché du travail. Une conception sociostructurelle », pour la traduction française in *Le marché autrement*, Sociologie économique – Desclée de Brouwer, pp149-191.

Granovetter M., (1994), « Business Groups », in Smelser N. & Swedberg R. (eds.), *The handbook of Economic Sociology,* pp 453-476.

Granovetter M., (1994), « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in Orléan(dir.), *Analyse économique des conventions* », pp 79-94.

Granovetter, (1995), « Coase revisited : Business groups in the Modern Economy », *Industrial and Corporate Change*, vol 4, n°1 pp 93-130.

Granovetter, (2002), « Préface » in Huault (dir.), *La construction sociale de l'entreprise*, pp 9-14.

Grenier C. & Josserand E., (1999), « Recherches sur le contenu et recherches sur le processus » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management,* Dunod, pp 104-136.

Grey C. & Garsten C., (2001), « Trust, Control and Post-bureaucracy », *Organization Studies*, vol n°22, 2, pp229-250.

Guibert N & Dupuy Y., (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité, contrôle et audit*, Tome n°3, vol n°1, pp 39-52.

Gulati R., (1995), « Does Familiarity Breed Trust ? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances », *Academy of Management Journal*, vol 38, n°1, pp 85-112.

- H -

Hardy C., Phillips. & Lawrence T., (1998), « Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations : Forms and Façades of Trust » in Lane C. & Bachmann R. (eds.) *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, pp 64-87.

Henry O., (1991), « Consultants : des métiers en devenir », *IRES – Institut de Recherches Economiques et Sociales*, n°5, Hiver, pp 69-95.

Henry O., (1992), « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, n°95, décembre pp 37-54.

Henry O., (1997), « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil », *Politix*, n°39, pp 155-177.

Hirschman A., (1995), *Défection et prise de parole*, Fayard, (1970).

Hlady-Rispal M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp 61-70.

Hlady-Rispal M., (2002), *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université.

Hosmer L., (1995), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, vol 20 n°2, pp 379-403.

Huault I., (1998), « L'apport de la sociologie économique aux sciences de gestion ». *Cahier de recherche du LAREGO n°36*, Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

Huault I., (1998), « Embeddedness et théorie de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter », *Gérer et Comprendre*, juin.

Huault I., (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? Puissance et limites d'une théorie de l'encastrement structural » in Huault I. (dir.) *Institutions et Gestion,* Editions Vuibert, pp 49-67.

Huberman M. & Miles M., (1984), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck Université.

Hugot J-B., (2001), *Le guide des cabinets de conseil en management*, Les Editions du Management, Paris. 5ème édition.

- I -

Iribarne d'. P., (1989), *La logique de l'honneur*, Editions du seuil – collection points (essais).

- J -

Jaillet A., (1998), *La rhétorique de l'expert. Analyse de discours de consultants en entreprise*, L'Harmattan. Logiques Sociales.

Jameux C., (1998), « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », *Economies et Sociétés*, série S.G, n°8-9.

Javeau C., (2001), *Le bricolage du social. Un traité de sociologie*, PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.

Jarvenpaa S. & Leidner D., (1999), « Communication and Trust in Global Virtual Teams », *Organization Science*, vol 10, n°6, pp 791-815.

Joffre P., (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du Xxè siècle » in Koenig G. (Coor.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIè siècle*, Economica, pp143-170.

Jones G. & George J., (1998), « The Experience and Evolution of Trust : Implications for Cooperation and Teamwork », *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 531-546.

Johnson-Georges C & Swap W., (1982), « Measurement of specific interpersonal trust : construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp1306-1317.

Joule R-V & Beauvois J-L (1998), *La soumission librement consentie*, Psychologie Sociale, PUF.

- K -

Kalika M., (1995), *Structures d'Entreprises. Réalités, determinants, performances*, Economica.

Karpik L., (1995), *Les avocats. Entre l'Etat, le public et le marché XIIIè – XXè siècle*, Editions Gallimard.

Karpik L., (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp 527-550.

Karpik L, (1998), « La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique de la thèse de Williamson », *Revue économique*, Vol. 49, n°4 (juillet), Presse de science-po.

Kee H & Knox R., (1970), « Conceptual and methodological considerations in the study of trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, vol 14, pp 357-366.

Koenig G., (1993), « Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, novembre, n°9, pp 4-17.

Kramer R., (1996), « Divergent Realities and Convergent Disappointments in the Hierarchic Relation. Trust and the Intuitive Auditor at Work » in Kramer R. & Tyler T (Coor.) *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research,* pp 216-245.

Kubr M., (dir.) (1998), *Le conseil en management. Guide pour la profession*, Bureau International du Travail, Genève.

Kuhn T., (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion.

- L -

Labourdette A., (1992), *Théorie des organisations*, PUF, Sociologie d'aujourd'hui, pp 197-273.

Lafaye C, (1996), *Sociologie des organisations*, Nathan – Université, collection 128.

Lane C., (1998), « Introduction : Theories and Issues in the study of trust », In Lane C. & Bachmann R. (eds.), *Trust within and between organisations,* Oxford, pp 1-30.

Langfred C., (2004), « Too Much of a Good Thing ? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°3, pp 385-399.

La Porta R, Lopez-de-Silanes F, Shleifer A, Vishny R.W, (1997) « Trust in large organisations », *American Economic Review*, Vol. 87, n°2, pp 333-337.

La Ville (de) V-I., (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 3, n°3, pp 73-99.

Lawrence P., Lorsch J., (1968), *Adapter les structures de l'entreprise*, Les éditions d'organisation.

Lazega E., (1992), « Analyse de réseaux d'une organisation collégiale : les avocats d'affaires », *Revue française de sociologie*, n°33, pp 559–589.

Lazega E. & Lebeaux M-O, (1995), « Capital social et contrainte latérale », *Revue française de sociologie*, n°36, pp 759 – 777.

Lazega E., (2000), « Rule Enforcement Among Peers : A Lateral Control Regime », *Organization Studies*, vol 21, n°1, pp 193-214.

Leavitt H., (2002), « Quelques effets de divers réseaux de communications sur la performance d'un groupe » in Lévy A., *Psychologie sociale. Textes fondamentaux et américains*, Dunod, pp 293-316, (1951).

Le Goff J., (2002), « Vertus problématiques de l'étude de cas », in *Questions de méthodes en Sciences de Gestion*, Editions ems.

Lewicki R. Bunker B., (1996), « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships» in Kramer R. & Tyler T (Coor.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research,* pp 114-139.

Lewicki R., Mc Allister D., Bies R., (1998), « Trust and Distrust : New Relationships and Realities », *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 438-458.

Lewis D. & Weigert A., (1985), « Trust as a Social Reality », *Social Forces*, Vol 63, n°4, june, pp 967 – 985.

Luhmann N., (1979), *Trust and power*, Chichester : John Wiley.

- M -

Macaulay S., (1963), « Non-contractual Relations in Business : a Preliminary Study », *American Sociological Review*, n°28.

Maguire S., Phillips N. & Hardy C., (2001), « When 'Silence = Death, Keep Talking : Trust, Control and the Discursive Construction of Identity in the Canadian HIV/AIDS Treatment Domain », *Organizations Studies*, Vol. 22, n°2, pp 285-310

Malhotra D.& Murnighan J., (2002), « The Effects of Contracts on Interpersonal Trust », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 47, pp 534-559.

March J., (1981), « Réflexions sur le changement dans les organisations » in. *Décisions et organisations*, Les éditions d'organisation, pp 87-107.

Marx K, (1867), *Le capital*, livre 1. Quadrige – PUF

Mauss M., (1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques » in *Sociologie et anthropologie*, pp 144-279.

Mayer R., Davis J. & Schoorman D., (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, pp 709-734.

Mc Allister D., (1995), « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°1, pp 24-59.

Mc Evily B., Perrone V. & Zaheer A., (2003), « Trust as an Organizing Principle », *Organisation Science*, Vol. 14, n°1, pp 91-103.

Mc Knight D., Cummings L & Chervany N., (1998), « Initial Trust Formation in New Organisational Relationships », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3, pp 473-490.

Meeker B., (1983), « Cooperative orientation, trust and reciprocity », *Human Relations*, Vol. 37, pp 225-243.

Ménard C, (1995), *L'économie des organisations*, La découverte, collection Repère.

Meyerson, Weick & Kramer., (1996), « Swift Trust and Temporary Groups » in Kramer R. & Tyler T (eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research,* pp 167-195.

Minguet G., (dir.) (1995), *Devenir consultant junior*, L'Harmattan, Logiques de Gestion. Paris.

Mintzberg H., (1980), « Structure in 5's : a Synthesis of the Research on Organisation Design », *Management Science*, Vol. 26, n°3.

Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.

Mintzberg H., (1984), « L'obsession du contrôle n'est qu'une illusion », *Expansion Management Review* n°73 (été).

Mintzberg H., (1989), *Voyage au centre des organisations*, Les éditions d'organisation.

Mishra A., (1996), « Organizational Responses to crisis : the centrality of Trust ». in Kramer R. & Tyler T (eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research,* pp 261-287.

Mishra A.K & Spreitzer G.M., (1998), « Explaining How Survivors Respond to Downsizing : the Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign », *Academy of Management Review*, Vol 23, n°3, pp 567-588

Moriceau J-L., (2000), « La répétition du singulier : pour une reprise du débat sur la généralisation à partir d'études de cas », in *Epistémologie et Méthodologie en Science de Gestion*, Journée de l'IRG, 17 novembre 2000.

Montmollin (de) M., (1974), « Taylorisme et Antitaylorisme ». *Sociologie du travail* n°4, pp 374-382.

- N -

Neuville J-P., (1998), « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel », *Revue française de sociologie*, vol 39, n°1, pp71-103.

Nizet J. & Pichault F., (1995), *Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits*, Gaëtan Morin.

Nizet J. & Pichault F., (1999), « Configurations organisationnelles : Mintzberg revisité », *Revue Française de Gestion*, Mars – Avril – Mai, pp 30-43.

Nooteboom B., Berger H. & Noorderhaven N.G, (1997), « Effects of trust and governance on relational risk », *Academy of Management Journal*, Vol. 40 n°2, pp 308-338.

- O -

Olson M., (1965), *The logic of collective action*, Cambridge : Harvard University Press.

Orléan A., (1994), « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand », *La revue du MAUSS* n°4, 2ème semestre, pp 17-36.

Ouchi W.G., (1977), « The relationship between Organizational Structure and Organization Control », *Administrative Science Quaterly*. Vol. 22, pp 95-113.

Ouchi W.G & Jaeger A.M, (1978), « Type Z organisation : stability in the midst of mobility », *Academy Management Review*. Vol. 3, n°2, pp 305-314.

Ouchi W.G. (1979**), «** A conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms », *Management Science*, Vol. 25, n°9, pp 833-848.

Ouchi W.G., (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quaterly*, Vol. 25, pp 129-141.

- P -

Pennings J. & Woiceshyn J., (1987), « A typology of Organizational Control and Its Metaphors », *Research in the Sociology of Organizations*, Vol 5, pp 73-104.

Peretz H., (1998), *Les méthodes en sociologie : l'observation*, La découverte, Repère.

Piermé J-P & Wacheux F., (1995), « Recherche en sciences de gestion et conseil aux entreprises. Une complémentarité dynamique à inventer », *Revue de Gestion des Ressources Humaines,* n°16, pp 3-12.

Poole M., & Van de Ven A., (1989), « Using Paradox to Build Management and Organization Theories», *Academy of Management Review*, Vol 14, n°4, pp 562-578.

Popper K., (1972), « La connaissance conjecturale : ma solution du problème de l'induction » in. *La connaissance objective*, Champs. Flammarion, pp 39-78.

- R -

Ramanantsoa B., (1994), « Une année sabbatique (?) chez Mc Kinsey », *Gérer et Comprendre*, Décembre, pp 21-30.

Reed M. (2001), « Organization, Trust and Control : A Realist Analysis », *Organization Studies*, vol 22, n°2, pp 201-228.

Reynaud J-D., (1989), *Les règles du jeu. L'action collective et la régulation sociale*, Armand Colin, Paris.

Reynaud B., (1998), « Les conditions de la confiance. Réflexion à partir du rapport salarial », *Revue économique*, Vol. 49, n°6.

Ring P. & Van de Ven A., (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, pp 90-118.

Rogers C., (1998), *Le développement de la personne*, Dunod, Paris, (1968).

Rotter J.B (1967), « A new scale for the measurement of interpersonal trust » *Journal of Personnality*, 35, pp 651-665.

Rotter J.B (1971), « Generalized expectancies for interpersonal trust », *American Psychologist*, 26, pp 443-452.

Rotter J.B (1980), « Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility », *American Psychologist*, 35, pp 1-7.

Rousseau D., Sitkin S., Burt R & Camerer C., (1998), « Not So Different After All : A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, Vol 23, n°3, pp 393-404.

Royer I. & Zarlowski P., (1999), « Le design de la recherche » in Thiétart R-A (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, pp 139-168.

- S -

Salaman G., (1979), « The Determinants of Organizational Structure », in G. Salaman (édit) *Work Organizations : Resistance and Control*, Londres. Texte traduit en français : « Les déterminants de la structure organisationnelle », in Seguin F. & Chanlat J-F, *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique,* Tome 2. Les composantes de l'organisation (1987), Gaëtan Morin éditeur.

Sako M., (1992), *Prices, Quality and Trust : Inter-firm Relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.

Saussois J-M., (1979), « Le sommet devant l'autonomie de la base », *Sociologie du travail,* n°1, pp 62-75.

Sauviat C., (1991), « Les mutations du marché de l'expertise et du conseil en France », *La revue de l'IRES*, n°5, pp 3-32.

Seguin F. & Chanlat J-F (1987), « Introduction », in Seguin F. & Chanlat J-F, *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique,* Tome 2. Les composantes de l'organisation (1987), Gaëtan Morin éditeur, pp 1-43.

Servet J-M., (1994), « Paroles données : le lien de confiance », *La revue du MAUSS,* n°4, 2ème semestre.

Shapiro S, (1987), « The social control of Impersonal Trust », *American Journal of Sociology*, Vol. 93, n°3. (november).

Simmel G., (1996), *Secret et sociétés secrètes*, Circé / poche, (1907).

Sitkin S & Roth N., (1993), « Explaining the limited effectivness of legalistic remedies for trust / distrust », *Organization Science*, Vol. 4, n°3, pp 367-392.

Steiner P., (1999), *La sociologie économique*, La Découverte, coll. « Repère ».

Stern P. Tutoy P., (1995), *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils*, Editions d'Organisation, Paris.

Sutton R., & Staw B., (1995), « What Theory is Not », *Administrative Science Quaterly*, vol 40, pp 371-384.

- T -

Taylor W, (1907), « La direction des ateliers », in *Organisation du travail et économie des entreprises,* Textes présentés par F. Vatin F. Les éditions d'organisation (1990).

Terssac (de) G, (1995) *Autonomie dans le travail*, Sociologie d'aujourd'hui. PUF.

Thompson J., (1967), *Organizations in action*, New-York : Mc Graw-Hill.

Thuderoz C., (1997), *Sociologie des entreprises*, Repères, collection La découverte.

Thuderoz C., (1999), « Introduction générale : pourquoi interroger la notion de confiance ? » in Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D. (dir.), *La confiance. Approches économiques et sociologiques,* Gaëtan Morin éditeur, pp 1-27.

Tsoukas H., (1989), « The Validity of Idiographic Research Explanations », Academy of Management Review, Vol n°14, n°4, pp 551-561.

Tyler T. & Degoey P., (1996), « Trust in Organizational Authorities : The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions », in Kramer R. & Tyler T. (Coor.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research,* pp 331-356.

- U -

Usunier J-C & Roger P., (1999), « Confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'Europe », *Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol n°2, pp 91-116.

Usunier J-C., (2000), « Un examen du concept de confiance à travers la littérature » in Usunier J-C (Coor.), *Confiance et performance. Un essai de management comparé France / Allemagne,* pp 9-30.

Uzzi B., (1996), « The Sources and Consequences of Embeddedness for The Economic Performance of Organizations : The Network Effect », *American Sociological Review*, vol 61, pp 674-698.

Uzzi B., (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quaterly*, vol 42, pp 35-67.

Uzzi B., (1999), « Social Relations and Networks in the making of Financial Capital », *American Sociological Review*, Vol. 64, pp 481-505.

Uzzi B. & Lancaster R., (2003), « Relational Embeddedness and Learning : The Case of Bank Loan Managers and Their Clients », *Management Science*, Vol. 49, n°4, pp 383-399.

Uzzi B. & Lancaster R., (2004), « Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market », *American Sociological Review*, Vol. 69, pp 319-344.

- V -

Velz P., Zarifian P., (1998), « Vers de nouveaux modèles des organisations ? », *Sociologie du travail,* n°1, pp 3-25.

Villette M., (1988), *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil.

Villette M., (2003), *Sociologie du conseil en management*, La découverte.

- W -

Wageman R., (1995), « Interdependence and Group Effectiveness », *Administrative Science Quaterly*, vol 40, (mars), pp 145-180.

Weber M, (1905), *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*. Plon, presse – pocket. Collection « Agora »

Weber M, (1922), *Economie et société*. Tome 1. Plon, presse – pocket, collection « Agora », pp 285-349.

Weick K., (1989), « Theory Construction as Disciplined Imagination », *Academy of Management Review*, Vol n°14, n°4, pp 516-531.

Whitener E., Brodt S., Korsgaard A. & Werner J., (1998), « Managers as Initiators of Trust : an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior », *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 513-530.

Wicks A., Berman S. & Jones T., (1998), « The Structure of Optimal Trust : Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, vol 24, n°1, pp 99-116.

Williams M., (2001), « In Whom We Trust : Group Membership As an Affective Context for Trust Development », *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°3, pp 377-396.

Williamson O., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, The Free Press.

Williamson O., (1993), « Calculativness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law & Economics*. Avril, pp 453-486.

Wintrobe R., (1982), « The optimal level of bureaucratization within a firm », *Canadian Journal of economics*, Vol. 15, n°4, pp 649-668.

Wintrobe R., (1983), « Taxing altruism », *Economic inquiry*, Vol. 21, n°2, pp 255-270.

- X / Y / Z -

Yamagishi T, Cook K & Watabe M., (1998), « Uncertainty, Trust and Commitment. Formation in the United States and Japan », *American Journal of Sociology*, Vol. 104, n°1, pp 165-194.

Yin R., (1994), *Case Study Research*, Sage.

Zand D., (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quaterly,* vol 17, n°2 (juin), pp 229-239.

Zucker L.G., (1986), « Production of trust : institutional sources economic structure ». *Research in Organisational Behavior*, vol 8, pp 53-111.

Zukin S., & DiMaggio P., (1990), *Structures of Capital : the Social Organization of the Economy*, Cambridge University Press.

TABLE DES MATIERES

Remerciements 02

Sommaire 04

Introduction 05

1ère Partie : **LA CONFIANCE : UN INSTRUMENT D'ANALYSE DU FONCTIONNEMENT INTERNE DES ORGANISATIONS** 25

Chapitre 1. **La confiance : un concept ambigu** 26

1.1 Le triptyque : coopération / coordination / confiance 27

1.2 Confiance, opportunisme et contrôle 40

1.2.1 La relation confiance – opportunisme 40

1.2.2 La relation confiance – contrôle : entre opposition et confusion 46

1.2.3 Discussion de quelques relations entre les concepts 55

1.3 Les définitions de la confiance : une approche critique 60

Implications et perspectives 73

Chapitre 2. **La confiance : traits du comportement et contextes** 75

2.1 La confiance : une question de comportement ? 77

2.1.1 Foncièrement malhonnête… 78

2.1.2 Compter avec autrui… 82

2.1.3 Questionnement 88

2.2 La confiance : une question de contexte ? 93

2.2.1 Le problème de l'incertitude : la confiance comme réponse 93

2.2.2 La nature de l'organisation du travail 97

2.2.3 Dispositif défavorables à l'abus de confiance 99

2.2.4 La confiance : une alternative à des dispositifs de contrôle coûteux 106

2.2.5 La confiance : un instrument de lutte contre l'opportunisme 107

2.2.6 Se faire confiance sans se connaître 111

2.2.7 L'hybridation des situations ou la considération de situations davantage réalistes mais plus problématiques 116

Implications et perspectives 119

Chapitre 3. **Formes et niveaux de confiance** 121

3.1 La typologie de Breton & Wintrobe (1986) : confiance horizontale et confiance verticale 122

3.2 Niveaux de confiance 130

3.3 Ancrage de la grille de lecture dans une perspective contingente 142

3.4 Relations entre niveau et étendue de la confiance : la nature des liens 144

Implications et perspectives 149

Chapitre 4. **Confiance, coordination, structure** 151

4.1 Le dispositif de coordination 154

4.2 Formes organisationnelles et confiance 160

4.2.1 Relations de confiance dans les structures organisationnelles les plus formalisées 162

4.2.2 La firme J : une forme organisationnelle fondée sur la polyvalence, la promotion interne et la mobilité 167

4.2.3 Structures organisationnelles fondées sur une régulation de groupe : le clan 172

4.2.4 Adhocratie opérationnelle 176

4.3 Evolution des formes organisationnelles et évolution des relations de confiance. La confiance entre localisation et diffusion 196

4.3.1 Des relations localisées 198

4.3.2 Des relations de confiance diffuses 199

Implications et perspectives 202

Synthèse de la revue de la littérature 204

2ème Partie : **L'EPREUVE DES FAITS** 206

Chapitre 1. **Démarche méthodologique** 207

1.1 Positionnement épistémologique 208

1.1.1 Le paradigme de l'interprétativisme 208

1.1.2 Une méthodologie essentiellement qualitative 211

1.2 Stratégie d'accès au terrain et instrumentation 216

1.2.1 Les critères de sélection des cas 216

1.2.2 Stratégie d'accès au terrain 220

1.2.3 Recueil des données 222

1.2.3.1 La construction du guide d'entretien 223
1.2.3.2 La conduite de l'entretien 224
1.2.3.3 Volume des entretiens et critère de saturation 226
1.3 Traitement des données et mise en forme du travail de recherche 227
1.3.1 Le protocole de codage 227
1.3.2 La mise en forme du travail de recherche 231
1.4 Le secteur du conseil comme terrain de recherche 234
1.4.1 Le fonctionnement interne d'un cabinet de conseil : une analyse des relations de confiance dans une configuration adhocratique 236
1.4.1.1 Les relations de confiance entre les membres de la direction limitent le risque de sécession 237
1.4.1.2 Investir dans des relations de confiance pour augmenter ses chances de succès : la situation du chef de mission 239
1.4.1.3 Investir dans la confiance pour survivre : la situation du consultant 242
1.4.2 Le cas IPR 247
1.4.2.1 S'investir dans la confiance verticale pour exister 247
1.4.2.2 Renouveler la confiance produite pour résister 248
1.4.2.3 La confiance verticale facteur d'efficacité organisationnelle 251

Chapitre 2. **Cas A. Un univers menaçant contraignant l'investissement dans des relations de confiance verticales** 254
Résumé 254
1. Des acteurs soumis à une forte pression des objectifs à atteindre 255
1.1 La loyauté du personnel n'est pas une valeur appréciée 256
1.2 Dépendance mutuelle et dépendance de communauté 258
Questionnement 262
2. Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet 263
2.1 Les relations de confiance entre les dirigeants et la compétition : deux moyens freinant l'apparition de réseaux horizontaux de confiance 265
2.1.1 Relations de confiance horizontales et renforcement du contrôle 265
2.1.2 La standardisation des résultats : un mode de coordination freinant l'apparition des relations de la confiance horizontales entre les managers 267
2.1.3 Les consultants : des relations de confiance affectives permises par les dirigeants 274

Synthèse 279
2.2 Les relations de confiance verticales : des relations précaires et profitables à l'opportunisme du management 281
2.2.1 La relation dirigeant – manager : une relation précaire 281
2.2.2 Investir dans des relations de confiance verticales pour garantir le succès de la mission : la stratégie du responsable de mission 286
2.2.3 Investir dans des relations de confiance verticales pour assurer sa survie : une contrainte pour les consultants 296
Synthèse 307
3. Discussion 309
L'investissement dans des relations de confiance verticales : un moyen d'échapper à la pression des résultats 309
L'apparition rapide de la confiance est la manifestation d'une relation contrainte 311
Co-opétition et relations de confiance efficaces 312

Chapitre 3. **Cas B. Les valeurs : un mécanisme de coordination défavorable à l'apparition rapide des relations de confiance horizontales et verticales** 314
Résumé 314
1. La coopération : un engagement sur le long terme 315
1.1 Un cabinet de conseil atypique 316
1.2 Une réorganisation du travail fondée sur une structure organisationnelle plus formalisée 319
Questionnement 325
2. Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet 326
2.1 Les relations de confiance horizontales : confiance cognitive Vs. confiance affective 328
2.1.1 Des relations interpersonnelles solides 328
2.1.2 Les relations de confiance entre les responsables de division : le fruit d'une coopération complémentaire contrainte 334
2.1.3 Les relations de confiance entre les consultants ou la démonstration que la dépendance mutuelle n'est pas une condition suffisante à l'apparition de la confiance 338
2.1.4 Les consultants juniors : l'organisation d'une minorité 345
Synthèse 348
2.2 La valorisation de la loyauté et l'absence de pression par les résultats sont

deux facteurs défavorables à l'apparition de relations de confiance verticales 350
2.2.1 Responsable d'équipe et consultants : des relations de confiance dissymétriques 350
2.2.2 Responsable de mission et consultant : la relation de confiance est utile au bon fonctionnement de l'équipe 355
2.2.3 Un déficit de confiance verticale à l'égard des consultants juniors est propice à l'apparition de réseau horizontaux de confiance 362
Synthèse 369
3. Discussion 371
L'absorption de l'incertitude comme frein à l'apparition de la confiance 371
La standardisation par les normes : la traduction d'une attitude prudente 373
L'absorption de l'incertitude comme frein à l'apparition de relations opportunistes 376

Chapitre 4. **Cas C. La confiance : un moyen de contraindre l'action en facilitant l'apparition de nouveaux modes de contrôle** 377
Résumé 377
1. Un patchwork de situations favorables et défavorables à la confiance 378
1.1 La naissance du cabinet ou la volonté de concrétiser un projet commun 378
1.2 Une structure divisionnelle fragile et une focalisation sur la formalisation 380
Questionnement 383
2. Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet 384
2.1 Dépendance et transparence : deux sources de la confiance horizontale 386
2.1.1 Confiance entre les membres de la direction : l'apprentissage de la confiance 386
2.1.2 Une perception négative de l'avenir comme frein à l'apparition de la confiance 392
2.1.3 Apparition de relations de confiance et apparition d'un nouveau mode de contrôle : la confiance, un soutien aux modes de contrôle sociaux 397
Synthèse 404
2.2 Des relations de confiance verticales dissymétriques 406
2.2.1 Elargir la direction du cabinet : transformer des relations de confiance verticales en relations horizontales 406
2.2.2 La confiance des dirigeants et managers à l'égard des consultants : entre méfiance et confiance cognitive 411
2.2.3 Acquérir la confiance d'un dirigeant ou manager : une question de

Survie en cas de conjoncture difficile 417
Synthèse 423
3. Discussion 426
Relation de confiance et cohésion de la structure 426
La méfiance soutient l'effort de rationalisation 426
Etre jugé digne de confiance tout en étant méfiant : réfutation de la logique de réciprocité 428

Synthèse de l'analyse de cas et perspectives pour l'analyse comparée 431

Chapitre 5. **ANALYSE INTER-CAS.**
La confiance : une relation contrainte renforçant le controle de la direction, l'opportunisme du management et facilitant l'obtention de gains de coordination. 436
Résumé. Principaux résultats de l'étude 436
Introduction 437
1. Quelques observations issues de la grille de lecture en guise de point de départ 438
1.1 La répartition de la confiance ou la justification d'une analyse de la localisation des relations de confiance 438
1.2 Des relations de confiance dissymétriques 440
2. Relations de confiance et renforcement du contrôle 441
2.1 L'investissement des dirigeants dans des relations de confiance est principalement motivé par le besoin de cohésion de la structure 441
2.2 Relations de confiance et manifestations du renforcement du contrôle 446
2.3 Les relations de confiance entre les dirigeants évitent l'investissement dans des relations de confiance verticales descendantes 452
3. L'engagement dans la confiance : une action contrainte 454
3.1 Confiance contrainte 454
3.1.1 L'investissement dans la confiance comme choix unique 455
3.1.2 L'absence d'investissement dans une relation de confiance verticale est sanctionnée 457
3.2 Relations dissymétriques : explications et conséquences 459
4. La confiance : un mode de contrôle social et un mode de contrôle psychologique 467
4.1 Confiance et missions du contrôle 468
4.2 La confiance mode de contrôle social 469
4.3 La confiance mode de contrôle psychologique 472
4.4 La confiance est un mode de contrôle, source d'efficacité et d'efficience 475

5. La face cachée de la confiance : interprétation à le lumière d'une articulation des résultats 479
5.1 Facteurs surestimés et facteurs cachés de la confiance 479
5.1.1 Les facteurs comportementaux sont-ils des facteurs surestimés ? 480
5.1.2 La dégradation du lien acteur – organisation comme principal déterminant des relations interpersonnelles de confiance 482
5.2 Le mythe de Sisyphe ou le renouvellement perpétuel de la confiance 485

CONCLUSION 486
1. Limites de la recherche 486
1.1 Problème inhérent à l'évaluation d'une démarche qualitative 486
1.2 Le problème de la pluridisciplinarité 487
1.3 Problème inhérent à la démarche méthodologique suivie 488
2. Contributions de la recherche 489
2.1 Remise en cause : application du principe de réfutation 491
2.1.1 La confiance comme décision volontaire 491
2.1.2 La confiance comme opposition à l'opportunisme 493
2.2 Logique de répétition : propositions de réponse à quelques problèmes d'organisation 496
2.2.1 La confiance : un vecteur d'efficacité et d'efficience 498
2.2.2 Quel type de contexte facilite l'apparition de la confiance ? 500
2.3 Propositions 502

BIBLIOGRAPHIE 506
TABLE DES MATIERES 523
LISTE DES TABLEAUX 530
ANNEXES 535

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux de l'introduction et de la partie 1 :

Introduction
Tab. n°1 : Confiance, contrôle et opportunisme : comparaison simplifiée de l'approche d'Arrow (1974) et de l'approche de Williamson (1975) 16
Tab. n°2 : Croisement des perspectives théoriques et relations de confiance 17
Tab. n°3 : Questions de recherche, conjectures et enjeux du questionnement 19
Tab. n°4 : Les six grands types de relations de confiance 22

Chapitre 1
Tab. n°5 : Coopération complémentaire et coopération communautaire 30
Tab. n°6 : Le concept de confiance selon l'approche théorique et la nature de la coopération 33
Tab. n°7 : Un modèle intégrant confiance et méfiance 45
Tab. n°8 : Relations entre confiance et opportunisme 46
Tab. n°9 : Relations confiance – contrôle selon cinq approches théoriques 54
Tab. n°10 : Relations entre les concepts selon le niveau de confiance sous l'hypothèse que la confiance mutuelle est usée à des fins opportunistes réciproques 57
Tab. n°11 : Deux usages de la relations de confiance : l'opportunisme et le contrôle 58
Tab. n°12 : Définitions de la confiance 65

Chapitre 2
Tab. n°13 : Un comportement non digne de confiance ou quelques raisons de ne pas faire confiance 81
Tab. n°14 : Le questionnaire de Bromiley et Cummings – version courte 85
Tab. n°15 : Les déterminants comportementaux de la confiance 87
Tab. n°16 : Synthèse des facteurs comportementaux et situationnels de la confiance 118

Chapitre 3
Tab. n°17 : Elévation de la confiance horizontale, risque d'opportunisme et dispositif de contrôle : relation entre les trois concepts selon l'approche Breton et Wintrobe 124
Tab. n°18 : Forme de confiance, Forme d'opportunisme et Contrôle 124
Tab. n°19 : Forme de confiance, Forme d'opportunisme et Contrôle 126
Tab. n°20 : Une première ébauche de la grille de lecture 129
Tab. n°21 : Confiance Cognitive, Confiance Affective 134
Tab. n°22 : Confiance Cognitive, Confiance Affective et niveaux de confiance 135
Tab. n°23 : Regroupement des indicateurs selon les niveaux de confiance 141
Tab. n°24 : Composants et mécanismes de coordination selon Mintzberg (1982) 143
Tab. n°25 : Une grille de lecture des relations de confiance, ancrage dans une perspective contigente 143
Tab. n°26 : Niveau de confiance, nature des liens et contrôle : deux hypothèses 146
Tab. n°27 : Grille de lecture finalisée des relations de confiance 148

Chapitre 4
Tab. n°28 : Mécanismes de coordination, confiance, opportunisme et contrôle formel 156
Tab. n°29 : Substitution contrôle formel et contrôle informel et place de la confiance 157
Tab. n°30 Evolution (possible) de la relation de confiance et de contrôle de A et B, A étant en position d'influence dans l'organisation 158
Tab. n°31 : Relations de confiance dissymétriques 159
Tab. n°32 : Formes organisationnelles, mécanismes de coordination et relations de confiance 161

Tab. n°33 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans l'organisation taylorienne 165
Tab. n°34 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans l'organisation bureaucratique 167
Tab. n°35 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans la firme J 172
Tab. n°36 : Mécanimes de contrôle adaptés en fonction de l'ambiguïté de la mesure de la performance et de l'incongruence du but 173
Tab. n°37 : Dispositif de coordination, formes d'opportunisme et relations de confiance interpersonnelles dans le clan 176
Tab. n°38 : Les hypothèses de l'étude de Zand (1972) 180
Tab. n°39 : Formes organisationnelles et relations de confiance 195
Tab. n°40 : Formes organisationnelles, mécanismes de management et confiance 197

Liste des tableaux de la partie 2 :

Chapitre 1
Tab. n°1 : Quatre type de cabinet de conseil 217
Tab. n°2 : Profils des cabinets de l'étude 218
Tab. n°3 : Ancrage des cas dans le champ de la recherche 220
Tab. n°4 : Saturation des données 226
Tab. n°5 : Ensemble des entretiens conduits par cas en distinguant le statut de l'interviewé. 227
Tab. n°6 : Méta-catégorie, thèmes et indicateurs 230

Chapitre 2 / **Cas A.**
Tab. n°7 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet A 264
Tab. n°8 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale. 266
Tab. n°9 : Relations de confiance entre les dirigeants 267
Tab. n°10 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et relatifs à la relation de confiance horizontale. 272
Tab. n°11 : Relations de confiance entre les managers 273
Tab. n°12 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants et relatifs à la relation de confiance horizontale. 277
Tab. n°13 : Relations de confiance entre les consultants 278
Tab. n°14 : Tableau de synthèse des relations de confiance horizontales observées dans le cabinet A. 279
Tab. n°15 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et des managers, relatifs à la relation de confiance verticale. 285
Tab. n°16 : Relations de confiance des dirigeants à l'égard des managers 286
Tab. n°17: La relation de confiance verticale : un investissement déséquilibré 291
Tab. n°18: Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale descendante 294
Tab. n°19 : Relations de confiance des managers à l'égard des consultants 295
Tab. n°20 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale ascendante 305
Tab. n°21 : Relations de confiance des consultants à l'égard des managers 306
Tab. n°22 : Tableau de synthèse des relations de confiance verticales observées dans le cabinet A. 308

Chapitre 3 / **Cas B.**
Tab. n°23 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet B 327
Tab. n°24 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale.
Cas des membres de la direction 330
Tab. n°25 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale.
Cas particulier de la relation entre le PDG du groupe et le PDG d'une filiale 332
Tab. n°26 : Relations de confiance entre les dirigeants 333
Tab. n°27 : Indicateurs issus du codage des entretiens des responsables de division et relatifs à la relation de confiance horizontale. 336
Tab. n°28 : Relations de confiance entre les responsables de division 337
Tab. n°29 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants et relatifs à la relation de confiance horizontale. 343
Tab. n°30 : Relations de confiance entre les consultants 344
Tab. n°31 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants juniors et relatifs à la relation de confiance horizontale. 347
Tab. n°32 : Relations de confiance entre les consultants juniors 347

Tab. n°33 : Tableau de synthèse des relations de confiance horizontales observées dans le cabinet B. 349
Tab. n°34 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale 353
Tab. n°35 : Relations de confiance entre managers et consultants 354
Tab. n°36 : Indicateurs issus du codage des entretiens des responsables de mission, des consultants et relatifs à la confiance verticale 360
Tab. n°37 : Relations de confiance entre responsables de mission et consultants 361
Tab. n°38 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants juniors et relatif à la confiance verticale 367
Tab. n°39 : Relations de confiance entre les consultants juniors et l'ensemble des acteurs de l'organisation 368
Tab. n°40 : Tableau de synthèse des relations de confiance verticales observées dans le cabinet B. 370

Chapitre 4 / **Cas C.**
Tab. n°41 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet C 385
Tab. n°42 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et relatifs à la relation de confiance horizontale. 390
Tab. n°43 : Relations de confiance entre les dirigeants 391
Tab. n°44 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers et relatifs à la relation de confiance horizontale. 395
Tab. n°45 : Relations de confiance entre les managers 396
Tab. n°46 : Indicateurs issus du codage des entretiens des consultants et relatifs à la relation de confiance horizontale. 402
Tab. n°47 : Relations de confiance entre les consultants 403
Tab. n°48 : Tableau de synthèse des relations de confiance horizontales observées dans le cabinet C. 405
Tab. n°49 : Indicateurs issus du codage des entretiens des dirigeants et des managers relatifs à la relation de confiance verticale 409
Tab. n°50 : Relations de confiance des dirigeants à l'égard des managers et des managers à l'égard des dirigeants : de la confiance verticale vers la confiance horizontale 410
Tab. n°51 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers, des dirigeants et des consultants, relatifs à la relation de confiance verticale descendante 415
Tab. n°52 : Relations de confiance des dirigeants et des managers à l'égard des consultants 416
Tab. n°53 : Indicateurs issus du codage des entretiens des managers, des dirigeants et des consultants relatifs à la relation de confiance verticale ascendante 421
Tab. n°54 : Relations de confiance des consultants à l'égard des dirigeants et des managers 422
Tab. n°55 : Tableau de synthèse des relations de confiance verticales observées dans le cabinet C. 424

Chapitre 5 / **Analyse comparée**
Tab. n°56 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans les trois cabinets 439
Tab. n°57 : Relations de confiance horizontales observées dans les trois cabinets de conseil 442
Tab. n°58 : Relations de confiance des dirigeants des trois cabinets de conseil 443
Tab. n°59 : Relations de confiance entre « consultant – manager » du Cas A 459
Tab. n°60 : La confiance : une relation efficace et efficiente 478

Tab. n°61 : Rappel des conjectures formulées dans la partie 1. 490

LISTE DES FIGURES

Liste des figures de l'introduction et de la partie 1 :

Figure n°1 :
Articulation des grandes relations entre les concepts discutés et place de la confiance 59
Figure n°2 : Décisions types de confiance et ouverture à l'abus de confiance 89
Figure n°3 : Décision rationnelle et confiance 94
Figure n°4 : Mesure des résultats et confiance 95
Figure n°5 : Mesure des résultats, spécificité des actifs et confiance 96
Figure n°6 : Interdépendance et confiance 98
Figure n°7 : Logiques d'interdépendance et confiance 99
Figure n°8 : Dispositif de protection contre l'opportunisme individuel et confiance 100
Figure n°9 : Evolution théorique des coûts de structure en fonction de l'évolution de l'incertitude 107

Liste des figures de la partie 2 :

Figure n°1 : Design général de la recherche 215
Figure n°2 : Représentation des deux espaces relationnels au sein du cabinet 261
Figure n°3 : Déroulement de la prestation de conseil dans le cabinet 323

LISTE DES ANNEXES

A – Acteurs interviewés dans le cadre de la phase exploratoire 536

B – E-mail de contact 537

B.1 E-mail de premier contact 537

B.2 E-mail de relance 538

C – Guides d'entretiens 539

C.1 Guide d'entretiens à l'usage des dirigeants 539

C.2 Guide d'entretiens à l'usage des managers 542

C.3 Guide d'entretiens à l'usage des consultants 545

D – Codages des données 548

D.1 Protocole de codage 548

Illustration : codage des entretiens des dirigeants du cas A

D.2 Entretiens bruts 562

D.3 Entretiens codés 597

D.4 Base de données des entretiens des deux dirigeants 616

D.5 Quelques exemples d'interrogation de la base de données 627

E – Dénombrement des indicateurs 630

E.1 Dénombrement des indicateurs du CAS A. 630

E.2 Dénombrement des indicateurs du CAS B. 634

E.3 Dénombrement des indicateurs du CAS C. 638

Annexe A.

Acteurs interviewés dans le cadre de la phase exploratoire

Nom	Statut	Durée de l'entretien
J-M. Thirion	Président du cabinet Devenir. Cabinet spécialisé dans le conseil des cabinets de conseil. JM Thirion a été de 1990 à 1999, vice président de Syntec Conseil.	1h30
G. Forestier	Rédacteur en chef de la revue Consulting Consulting est une revue spécialisée dans l'activité du conseil.	2h
M. Berry	Responsable de l'organisation des séminaires de l'Ecole de Paris, notamment des « déjeuners confidences ». Auteur de : « *Comment être jeune et consultant ?* ». Gérer et Comprendre, pp 58-64. (1991)	1h30
F. Vermeulen	Associé de FVA management Cabinet de conseil spécialisé dans le conseil des cabinets de conseil	2h30
M. Villette	Ancien consultant, manager et associé. Auteur de : «*L'homme qui croyait au management* » Editions du Seuil. (1988). « *Sociologie du conseil en management* ». La découverte. (2003).	2h
B. Ramanantsoa	Directeur d'HEC Auteur : « *Une année sabbatique chez Mc Kinsey* » Gérer et Comprendre, pp21-30. (1994)	1h30
P. Stern	PDG du cabinet Interconsultants (10 consultants environ) Auteur de : « *Le métier de consultant : principes, méthodes, outils* ». Editions d'Organisation, Paris. (1995) (avec Tutoy P.)	1h30
G. Minguet	Auteur : « *Devenir consultant junior* ». Minguet G., (dir.) (1995), L'Harmattan, Logiques de Gestion. Paris.	1h30
O. Henry	Auteur : « Un savoir en pratique. Les professionnels de l'expertise et du conseil ». *Thèse soutenue à l'EHESS (1993)*	1h30
A. Bounfour	Ancien consultant et manager Auteur : « Chers consultants. Enjeux et règles des relations entreprises et consultants ». Dunod, Paris. (1992)	1h30
Cabinet Sustainable Cabinet de conseil en organisation (Environ 20 consultants)	PDG Consultant (1) Consultants juniors (2)	2h 2h 3h30

Annexe B.

B.1 E-Mail de premier contact

E-mail Type : demande d'entrevue à l'attention des dirigeants de sociétés de conseil

Etudiant en thèse de gestion à Créteil (Paris 12) sous la direction de Mme Isabelle Huault, je poursuis une recherche sur l'analyse des modalités de coordination dans les sociétés de services, plus précisément les organisations dans lesquelles la population est hautement qualifiée.

J'ai décidé d'opérationnaliser ma recherche en centrant l'analyse sur le secteur du conseil et sur des organisations dont la taille des effectifs comprend entre 30 et 70 consultants, ce profil étant l'objet de peu d'attention en recherche.

Votre société correspondant aux exigences de ma recherche (taille, activité, histoire…), je vous contacte afin d'obtenir une entrevue.

J'ai conscience de votre faible disponibilité. Toutefois, je veux croire que vous m'accorderez l'opportunité de présenter oralement, lors d'une interview, mon sujet de recherche pour le soumettre à vos critiques et débattre de l'intérêt qu'il pourrait résulter de mener une investigation dans votre cabinet.

En espérant que la lecture n'aboutisse pas à un refus systématique,

Salutations respectueuses.

Bornarel Frédéric
bornarel@wanadoo.fr
Tel : 06.62.37.12.61

Annexe B.

B.2 E-Mail de relance

E-mail type : relance de demande d'entrevue

Monsieur,

Le ….., je vous ai envoyé un e-mail dans lequel j'exposais brièvement les motivations me conduisant à vous contacter. L'objet du contact avait pour fin l'obtention d'une entrevue.

Je vous rappelle que je conduis une recherche doctorale sur l'analyse des modalités de coordination dans des sociétés de services caractérisées par un haut niveau de qualification et que les « PME du conseil » constitue mon champ d'étude.

Je me doute que l'absence d'une réponse est liée à un déficit chronique de temps, votre activité étant soutenue. Malgré tout, je me permets de vous écrire à nouveau en soulignant que je ne sélectionne pas les sociétés à étudier au hasard, mais à la suite de quelques réflexions. …., par son histoire, sa structure, son activité, son évolution... est un cabinet de conseil dont l'étude, j'en suis sûr sera riche d'enseignement.

Le temps dont je dispose pour effectuer ma recherche est un avantage. Il permet de s'interroger en profondeur sur des questions d'étude dont l'analyse, je présume, ne trouve guère sa place dans l'emploi du temps quotidien des dirigeants. Assurez de la confidentialité de ma recherche, vous retireriez, je pense, quelques informations supplémentaires utiles aux conclusions de ma recherche, notamment par l'étude comparée entre les cabinets observés.

En espérant avoir retenu votre attention,
Salutations respectueuses.

Bornarel Frédéric
tel : 06.62.37.12.61
e-mail : bornarel@wanadoo.fr

Annexe C.

C – Guides d'entretiens

C.1 Guide d'entretiens à l'usage des dirigeants

LE CABINET

Place et fonction de l'individu dans l'organisation

- Grandes étapes d'une journée type ?

Parcours professionnel, principales particularités du secteur selon l'interviewé

- Chemin parcouru avant d'occuper la fonction actuelle ?
- Conditions particulières à accepter pour travailler dans ce secteur ?

Le cabinet : valeurs, architecture, changements et positionnement

- Quelles sont, selon vous, les principales valeurs du cabinet ?
- Ces valeurs se distinguent-elles des autres cabinets de conseil en management ?
- Règles auxquelles le consultant ne doit pas déroger ?[95]
- Comment se structure le cabinet ? Relations entre les divisions ou les fonctions ?
- Existe-t-il des projets inter-départements ? Par exemple, les consultants sont-ils conduits à travailler régulièrement dans divers départements ?
- Quels sont les problèmes de coordination les plus fréquemment rencontrés ?
- Principaux changements de l'organisation qui ont bouleversé son fonctionnement ?
- Dans le futur, à quelles évolutions faudra-t-il être particulièrement attentif pour assurer la pérennité du cabinet ? (Cabinet dans 3 ans ?)

[95] Première approche discrète du concept de confiance. Cerner le comportement idéal pour répondre à la question suivante : qu'est-ce qu'une personne digne de confiance.

DEMARCHE D'INTERVENTION

Manifestations de la demande client ?

Les moyens mis en œuvre pour répondre à la demande client

- Les exigences du client ont-elles une incidence sur la constitution de l'équipe et sur son fonctionnement ?

- Quelles sont les différentes phases de la prestation de conseil ?

- Lorsque la logique n'est pas celle du « repeat business », comment le chef de projet est-il désigné ?

Relance : Quel est le critère déterminant dans le choix ?

- Suit-il des recommandations précises pour réaliser la mission ?

Relance : Quels sont les moyens dont dispose le manager pour assurer le fonctionnement de son équipe ?

- Selon vous, quelles qualités une équipe doit réunir pour fonctionner efficacement ?

Le contrôle du travail

- Contrôler-vous régulièrement l'avancement de la mission ?

Relance : Quelles mesures prenez-vous si le travail n'avance pas au rythme voulu ?

- A ce propos, pouvez-vous me raconter une mauvaise expérience à laquelle vous avez du faire face ?

- En cas de problème, comment assurez-vous la suite de la mission ?

Evaluation de l'intervention

- Comment évaluez-vous le travail de chacun ?

- Quel est le critère le plus important dans l'évaluation ?

L'après-mission

- Les expériences de terrain sont-elle partagées ? Existe-t-il un système pour faciliter le partage ?

- Est-il facile de partager des informations lorsqu'on est consultant (sous-entendu individualiste donc non digne de confiance) ?[96]

[96] Deuxième approche discrète. Problème de confiance = problème de coopération ?

RELATIONS D'ECHANGE INTRA & INTER

- Comment qualifiez-vous les rapports que vous entretenez avec les associés ? Managers et Consultants ?

- La fidélité des consultants influence-t-elle le fonctionnement du cabinet ? Comment procédez-vous pour vous assurer la fidélité des consultants ?

- Pensez-vous que l'on puisse parler de confiance pour qualifier les relations entre les consultants ou les managers ?

- Les consultants et managers sont-ils conduits à travailler avec des acteurs présents en dehors de l'organisation ? Réseau de sous-traitants ? Anciens du cabinet ?

- Des relations avec des anciens consultants existent-elles ?

FIN DE L'ENTRETIEN

- Questions ? Remarques ? Réactions au sujet de la recherche ?

Annexe C.

C – Guides d'entretiens

C.2Guide d'entretiens à l'usage des managers

LE CABINET

Place et fonction de l'individu dans l'organisation

- En quoi consiste votre travail ?

Relance : Pouvez-vous me raconter une journée type de travail ?

Attachement au secteur

- Motivations de l'entrée dans le secteur ?
- Chemin avez-vous parcouru avant d'occuper votre fonctionne actuelle ?
- Conditions particulières à accepter pour travailler dans ce secteur ?

Le cabinet : valeurs, architecture et positionnement

- Quelles sont les valeurs de l'organisation ?
- Spécificités du département dans lequel vous travaillez ?
- Existe-t-il des projets inter-départements ?

Relance : travaillez-vous avec d'autres responsables de départements ?

- Tous les départements ont-ils le même statut ?

Relance : les relations direction – départements sont-elles identiques ? (problème de reconnaissance ?)

- Quels sont les problèmes de coordination les plus fréquemment rencontrés ?
- Principaux changements du cabinet qui ont bouleversé son fonctionnement ?
- Quelles sont les règles auxquelles le Manager ne doit pas déroger s'il veut réussir à être associé dans le cabinet ?
- Cabinet et vous dans 3 ans ?

DEMARCHE D'INTERVENTION

- Manifestations de la demande client ?

Les moyens mis en œuvre pour répondre à la demande client

- Les différentes phases de la prestation de conseil ?

- Comment s'opère la constitution d'une équipe ?

Relance : contraintes à surmonter pour constituer une équipe ?

- Sélection des membres de l'équipe ? Critères déterminants ?

- Les exigences du client ont-elles une incidence sur la constitution de l'équipe et sur son fonctionnement ?

- Y a-t-il des consultants que vous ne staffez jamais ?

- Comment s'opère la répartition du travail ?

Relance : la répartition fait-elle l'objet d'une discussion collective ?

- Pouvez-vous prendre toutes les décisions utiles pour gérer l'équipe ? Problème de norme ?

Contrôle du travail

- Etes-vous régulièrement en contact avec les membres de l'équipe ? Donnez-vous des consignes précises de travail aux consultants ?

Relance : Les consultants viennent-ils souvent vous demander conseil ?

- Travaillez-vous de la même façon avec toutes les équipes ?

- Devez-vous régulièrement rendre compte de l'état d'avancement du travail ?

Relance : Comment procédez-vous pour surmonter le manque de temps ?

- Quels sont les problèmes que vous avez rencontré et/ou que vous rencontrez le plus souvent lorsque vous travaillez sur une mission ? En cas de problème, comment assurez-vous la suite de la mission ?

Evaluation de l'intervention

- Evaluation du travail de l'équipe ? Evaluation de la contribution de chacun ?

- Quel est le critère le plus important dans l'évaluation ?

L'après-mission

- Partagez-vous vos expériences ?

RELATIONS D'ECHANGE INTER & INTRA

- A l'aide de 2, 3 adjectifs, comment qualifiez-vous les rapports que vous entretenez avec les associés ?
- Ces rapports sont-ils différents de ceux que vous entretenez avec les autres managers ?
- Parmi ces relations lesquelles vous semblent des relations privilégiées ?
- Pensez-vous que l'on puisse parler de confiance dans les relations entre consultants ?
- Entretenez-vous des relations avec des consultants ayant quittés le cabinet ? Réseau de sous-traitants ?
- De qui et / ou de quoi faut-il se méfier dans votre profession ?

FIN DE L'ENTRETIEN

- Questions ? Remarques ? Réactions au sujet de la recherche ?

Annexe C.

C – Guides d'entretiens

C.3 Guide d'entretiens à l'usage des consultants

LE CABINET

Place et fonction de l'individu dans l'organisation

- En quoi consiste votre travail ?

Relance : Pouvez-vous me raconter une journée type de travail ?

Attachement au secteur

- Motivations de l'entrée dans le secteur ?
- Chemin avez-vous parcouru avant d'occuper la fonction actuelle ?
- Conditions particulières à accepter pour travailler dans ce secteur ?

Attachement au cabinet

- Pourquoi avez-vous choisi ce cabinet ?
- Quelles sont, selon vous, ces principales valeurs du cabinet ?

Relance :
Pouvez-vous me citer 3 adjectifs décrivant au mieux le cabinet ?
Quel élément vous a surpris lors de votre entrée dans le cabinet ?

- Quelle est la spécificité du département dans lequel vous travaillez ?
- Etes-vous conduit à travailler dans plusieurs départements ?
- Avez-vous assisté à la mise en place de changements organisationnels dans le cabinet ?
- Cabinet et vous dans 1 an ?

DEMARCHE D'INTERVENTION

Les moyens mis en œuvre pour répondre à la demande client

- Les différentes phases de la prestation de conseil ?

- Comment s'opère la constitution d'une équipe ?

Relance : comment faut-il procéder pour se faire staffer ?

- Quels sont les critères les plus déterminants ?

- Comment s'opère la répartition du travail ? Votre rôle est-il clairement établi ?

- Avez-vous la possibilité d'organiser votre travail vous-même ? (Devez-vous suivre des instructions précises) ?

- Vous sentez-vous libre de prendre toutes les décisions utiles à la réalisation de votre travail ?

- En cas de problème sur qui pouvez-vous compter pour vous aider ?

Contrôle du travail

- Devez-vous régulièrement rendre compte de l'état d'avancement de votre travail ?

- Quels sont les problèmes que vous avez rencontrés et/ou que vous rencontrez le plus souvent lorsque vous travaillez sur une mission ?

Evaluation de l'intervention

- Comment est évalué votre travail ?

- A quel moment de la mission votre responsabilité est-elle la plus engagée ?

Entretien d'appréciation

- Comment se déroule un entretien d'appréciation ?

- Quel avis a le plus d'influence pour votre évolution professionnelle ?

RELATIONS INTRA ET INTER

- A l'aide de 2, 3 adjectifs, comment qualifiez-vous la nature des rapports que vous entretenez avec le responsable de votre département ? Avec les autres consultants ?

- Pensez-vous que l'on puisse parler de confiance dans les relations entre consultants ?

- Avez-vous des relations privilégiées dans le cabinet ou hors cabinet vous permettant d'être plus efficace dans le cadre de votre travail ?

- En dehors du travail, avez-vous des activités avec des collègues de l'organisation, des activités qui sont sans rapport avec le travail ?

- Les relations développées avec les clients ont-elles une influence en interne ?

- Entretenez-vous des relations avec les personnes ayant quittées le cabinet ?

FIN DE L'ENTRETIEN

- Questions ? Remarques ? Réactions au sujet de la recherche ?

Annexe D.

D – Codage des données

D.1 Protocole de codage

Les acteurs de la relation d'échange		
INDIVIDU		
Dirigeant	Référence à un responsable du cabinet	**DIR**
Manager de division	Responsable d'une division, d'une unité de management Le manager de division a un rôle d'encadrement permanent Quand on utilise le terme MANAG, il est fait référence à la gestion de la division.	**MANAG**
Manager d'équipe	Responsable d'une équipe d'intervention Contrairement au manager de division, le manager d'équipe a un rôle d'encadrement au niveau de la mission. Quand on utilise le terme CHEF, il est fait référence à une situation de mission NB : Une même personne peut-être CHEF et MANAG. Le choix de l'indicateur est fonction de la position à laquelle la personne fait référence.	**CHEF**
Consultant confirmé – senior	Le consultant dispose d'une expérience professionnelle dans le domaine du conseil	**SEN**
Consultant junior – débutant	Le consultant ne dispose pas d'expérience professionnelle dans le domaine du conseil	**DEB**
Consultant	Se réfère au consultant quel qu'il soit : la distinction selon l'expérience n'est pas nécessaire.	**CONSUL**
GROUPE		
Dirigeants	Référence aux responsables du cabinet : le PDG ou le DG	**DIRS**
Organisation	Il est fait référence au cabinet en tant qu'entité disposant d'une image, d'une fonction…	**ORGA**
Equipe dirigeante	Regroupement des dirigeants pour discuter de l'organisation du cabinet, de son avenir… Par exemple, il est fait référence au conseil d'administration.	**CONSEIL**
Réseau externe	Le terme réseau est explicitement utilisé. L'individu a accès à un réseau Les membres du réseau n'appartiennent pas à l'organisation.	**RESE**
Réseau interne	Le terme réseau est explicitement utilisé. L'individu a accès à un réseau Les membres du réseau ne sont pas ceux de l'équipe de division mais ils appartiennent à l'organisation	**RESI**
Divisions	Il est fait référence aux unités de management auxquelles l'individu n'appartient pas.	**DIVS**
Division	Il est fait référence à l'unité de management à laquelle l'individu appartient	**DIV**
Managers	Il est fait référence au groupe des managers	**MANAGS**
Consultants seniors	Il est fait référence au groupe des « seniors »	**SENS**
Consultants juniors	Il est fait référence au groupe des « juniors »	**DEBS**
Equipe d'intervention	Il est fait référence à l'équipe d'intervention	**EQUIP**

Les ressources échangées		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Informations	Renseignements, informations. Transmission d'informations sur un client, sur des interventions similaires, sur un projet… *« Les consultants viennent me voir pour me demander des informations sur une mission ».*	**INFO**
Connaissances	Expertise, formation. Apprentissage du métier de consultant Connaissance pointue sur un secteur, une méthode d'intervention, expertise… *« On vous donne des consignes pour des missions ultérieures »*	**SAVOIR**
Consultant	Mission, staffing, chercher des contrats. L'objet de l'échange est le consultant Le consultant peut se vendre, chercher à se « faire staffer » : (D STAF) Le consultant peut-être recherché, « être staffé » : (R STAF) *« Je me prends en main, je vais voir les responsables de division »* (D STAF DIVS)	**STAF**
Affaires	Clients, affaires. L'objet de l'échange est une mission. L'échange d'affaires se produit quand il y a une distinction entre la négociation du contrat et la réalisation de la mission *« C'est le dirigeant qui apporte les affaires »* (DIR D BIZ)	**BIZ**
Transmission	Transmettre, donner. Relation de dépendance A donne (ressource) à B B a besoin de A *« Ceux qui sont en charge d'une mission consacrent une partie de leur temps à former les consultants »* (CHEF D SAVOIR CONSUL)	**D (+ressources)**
Réception	Recevoir, demander. Relation de dépendance A reçoit (ressource) de B A a besoin de B *« C'est aussi comme çà qu'on apprend d'ailleurs, les uns aux autres ».* (R SAVOIR)	**R (+ressources)**

La vulnérabilité Acteur s'engage-t-il volontairement dans une relation de confiance ?		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** Règles d'attribution **Exemple**	**CODES**
Expose	L'individu agit et s'expose volontairement à une plus grande situation de vulnérabilité, par exemple il demande de l'aide. Cet engagement est volontaire car une alternative à la confiance existe. **S'exposer volontairement est une preuve de confiance.** *« Il faut que je demande au plus au niveau de m'aider au lieu de chercher une solution seule ».*	**EXPOSE**
Réduit	Centralisation, attention, prudence, précaution. L'action a pour fin de réduire la vulnérabilité. Par exemple, échapper à une situation future jugée difficile si aucune décision n'est prise. Une alternative à l'échange existe. **Preuve de méfiance ou de prudence** NB : La situation de vulnérabilité n'est pas automatiquement supprimée mais le **sentiment de sécurité** dans la relation d'échange augmente. *« Ils font attention aux missions sur lesquelles ils nous mettent ».*	**REDUIT**
Contrainte	Retard d'objectifs, précarité, exposition client L'individu est dans une situation de vulnérabilité sans l'avoir voulu. Cette situation de vulnérabilité contraint l'individu à agir. La contrainte peut-être le fait d'une tierce personne. Par exemple la direction par le biais de la supervision directe (SUPER) La contrainte peut-être le fait d'une situation. Par exemple une conjoncture difficile, une sous-activité et donc une pression par les objectifs. L'individu est mis en situation de faire ses preuves. *« C'est un cabinet dans lequel on fait prendre des risques »*	**SOUMI**
A l'abris	Stabilité, protection. L'individu n'est pas vulnérable ou très peu. Sa situation est stable, protégée. *« On le garde malgré son insuffisance de résultat ».*	**PROTEC**

Le sentiment de confiance Le sentiment de confiance n'est pas un acte de confiance. Il est un ressenti par rapport à une situation ou un jugement par rapport au futur de la relation.		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Confiant	Confiance, sécurité.	**CONF**
	Il juge que l'échange ne sera pas vecteur de problème. Un sentiment de sécurité est perceptible Il fait confiance à, Il se repose sur, Il se fie à,	
	« Il sait qu'il peut quand même s'appuyer sur moi ».	
Méfiant	Méfiance, prudence, attention, précaution.	**MEF**
	L'individu est sur ses gardes. Il se méfie de la parole ou des intentions de la personne intervenant dans l'échange. Il se méfie des conséquences de ses actes. Il n'a pas une grande confiance dans l'issue de la situation.	
	« Je sais que je dois faire attention »	
Risque	Risque.	**RISQ**
	L'individu a conscience d'une prise de risque dans son action ou dans sa situation. Par exemple, la conduite opportuniste est considérée.	
	« çà rentre dans une logique de risque ».	

Les mécanismes de coordination

RELATIONS INTERPERSONNELLES		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Ajustement mutuel	Informel, bruits de couloir, rumeurs… Communication informelle entre les individus *« … mais çà passait davantage par des relations informelles… »*	**INFORM**
Supervision directe	Il faut que, tu dois… Intervention de la hiérarchie : ordres, consignes, instructions… *« Il faut que tu factures plus ».*	**SUPER**
PROGRAMMATION		
Standardisation des procédés	Méthodes, règles. Le travail s'effectue grâce au suivi des procédures Référence à un règlement pour exécuter le travail *« On a des méthodes à suivre »* *« … par des procédures, davantage de formalisation ».*	**PROCES**
Standardisation des résultats	Objectifs, plan de charge, taux d'activité. L'individu fait référence aux objectifs. Les objectifs sont variés : - Volume d'affaires et / ou de marge - Production (staffing) - Satisfaction client / réussir le contact client… *« Si les objectifs de staffing ne sont pas remplis… »*	**RESULT**
REPRESENTATIONS MENTALES		
Standardisation des qualifications	Le travail à effectuer correspond à la mobilisation de compétences clairement identifiées. Par exemple, savoir conduire un entretien , rédiger une proposition commerciale… Les statuts sont définies par un socle de compétences. Par exemple, « on sait qu'un junior doit mobiliser telles compétences… » QUALIF se distingue de COMP : la compétence est un jugement sur les capacités de l'individu vis-à-vis des attributions de son statut *« On a une idée de se que doit faire un junior »* *« Généralement la partie diagnostic c'est le junior ».*	**QUALIF**
Standardisation des normes	Valeurs, normes, réunions. L'organisation de réunions régulières d'informations du personnel. Dispositifs destinés à favoriser l'implication et la participation du personnel *« Quelque chose du domaine des valeurs »* *« On a un processus d'intégration ».*	**NORME**

Effets de la confiance		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Augmente	Il est fait référence explicitement à la confiance et à l' augmentation d'un effet repéré. *« La confiance lève de nombreux freins qui d'habitude font perdre du temps ».* (CONF AUG VITE)	**AUG**
Réduit	Il est fait référence explicitement à la confiance et à la dimunition d'un effet repéré. *« Je me questionne en permanence sur ce que je dois lui dire ».* (MEF RED VITE)	**RED**
Tolérance	Favoritisme, doléance, tolérance, erreur. Accorde une faveur. Un jugement négatif ressort *« le problème avec la confiance c'est qu'on n'ose pas assez se dire la vérité »* *« Il me dit moins de propos recadrants ».*	**TOLE**
Confort	Stress, conflit, agréable, sécurisant, Référence à la qualité de la relation entre les acteurs lors de l'exécution du travail. *« çà me rassure par rapport au fait que… »*	**CONFOR**
Négociation	Dialogue, discussion, négociation. Individu dispose d'un pouvoir de négociation La relation d'échange est en partie fondée sur la négociation. *« La façon de conduire le projet est discutée ».*	**NEGO**
Exécution	Rapidité, vitesse. Il est fait référence à la vitesse à laquelle est exécutée le travail. *« La confiance lève de nombreux freins qui d'habitude font perdre du temps »* (CONF AUG VITE)	**VITE**
Résolution	Adaptabilité, souplesse. Trouver une solution rapide aux difficultés. *« Je peux intervenir au pied levé »*	**SOUP**
Prestation	Qualité de l'intervention, qualité de la prestation. Qualité de la prestation délivrée aux clients *« On leur fait confiance, donc çà nous amène à surévaluer des fois »* (CONF RED QUALI)	**QUALI**
Cloisonnement	Cloisonne, enferme. Des relations interpersonnelles de confiance freinent l'apparition d'autres relations. *« L'équipe dirigeante, c'est, comme on dit ici, une baronnie… »*	**CLOISON**
Motivation	Frustration, motivation, plaisir au travail. Effet sur la motivation au travail « Je me sens moins concerné par… » (RED MOTIV).	**MOTIV**

Les signes comportementaux jugés, a priori, favorables à l'apparition de la confiance		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Obéissance	Obéir, accepter l'autorité. Soumission volontaire à l'autorité, obéissance. « *Il faut un minimum de discipline* ».	**OBEI**
Bonne volonté	Coopératif, volontaire. L'individu agit au delà de l'obligation formelle. Il n'hésite pas à remplir des tâches de travail autres que celles qui lui sont normalement attribuées dans la définition de fonction. *« je vais bien bosser »* *« Ils pourraient dire non mais ils ne veulent pas. Ils ne veulent pas le mécontenter ».*	**BONVOL**
Sens du sacrifice	Passer des soirées, des fins de semaines. Différent de la bonne volonté, le sens du sacrifice engage davantage l'individu. L'investissement dans le travail conduit l'individu à faire l'impasse ou à délaisser ses activités extra-professionnelles. Notons que le sacrifice est une valeur élementaire dans ce secteur. *« Le côté marche ou crève »* *« Une espèce de don de soi »*	**SACRI**
Honnêteté	Honnête. Respect des engagements et de la parole donnée Reconnaître ses difficultés, ses problèmes. *« J'ai une commande, je la respecte ».*	**HON**
Transparence	Alerte, transparence. L'individu est transparent Il fournit les informations nécessaires pour juger de sa situation *« Je suis en demande de validation »* *« Il faut alerter ».*	**TRANS**
Intègrité	Conscience professionnelle Fait référence à un ensemble de principes allant au-delà de l'honnêteté et fait référence aux principes qui conditionnent le travail. *« La manière dont nous souhaitons le faire c'est dans un respect de … »*	**INTEG**
Régularité	Régulier, maîtriser. Le comportement de l'individu est régulier *« Une certaine stabilité dans le comportement »*	**REGUL**

Les signes comportementaux jugés a priori défavorables à la confiance		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Individualisme	Individuel, égoïste.	**INDIV**
	L'individu poursuit des objectifs personnels. Les objectifs sont compatibles ou non compatibles avec ceux de l'organisation.	
	« Logique d'intérêts individuels » *« Le risque de jouer seul, de jouer pour soi uniquement ».*	
Sous-investissement	Paresse.	**SOUS**
	L'investissement dans le travail est perçu comme insuffisant	
	« (…) *j'ai eu un problème avec lui, il ne respectait pas le travail donné* »	
Camouflé	Camoufler, cacher.	**CACHE**
	Le travail s'opère délibérément de façon masqué	
	« Cacher des choses ».	
Impulsif	Irégulier, imprévisible	**IMPUL**
	Le comportement de l'individu n'est pas maîtrisé Le comportement n'est jugé suffisamment stable	
	(absence d'exemple)	
Défiant	Provocation, mépris, remise en cause principe.	**DEF**
	L'individu a une attitude jugée provocante.	
	« … mais si la personne la joue méprisante… » *« … des consultants qui ne respectent pas les règles du jeu ».*	

Les situations jugées, a priori, favorables à l'apparition de la confiance		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Complémentarité	Différent, dépendant. La réalisation du projet nécessite une intervention collective. Les intérêts sont convergents *« C'est l'intérêt de tous »*	**LIE**
Substitution	Expertise, compétence rare. La substitution des individus est difficile : les ressources sont rares. *« Il n'y a pas pléthore de bons consultants ».*	**RARE**
Reconnaissance	Encouragement, récompense. Valorisation de l'individu dans l'organisation. La valorisation prend de nombreuses formes : une promotion, une prime, des propos favorables de la hiérarchie en public, **une recommandation**… *« C'est être staffé sur des contrats que j'aime ».*	**RECO**
Réussite	Succès, réussite. Première expérience réussie *« Par la suite, si le responsable de mission vous a apprécié… »*	**REUSSI**
Compétence	Compétent, apte, capable L'individu est jugé capable (apte) de remplir la mission attribuée. *« Ils ont des compétences reconnues pour le sujet ou le client ».*	**COMP**
Autonomie	Autonomie, liberté, responsabilité. Les individus sont autonomes pour organiser leur travail. *« Tu es hyper libre. J'ai jamais été aussi libre de ma vie ».*	**AUTO**
Vision du monde	Proche, similaire, identique. Similitudes Partage de valeurs communes Sentiment d'appartenance *« … un cabinet culturellement proche par sa démarche d'intervention ».*	**SIMI**
Légitime	Crédible, légitime, écouté L'individu est reconnu avoir fait ses preuves Il a acquis une renommée. *« Il a fallu que les consultants de mon équipe soient rendus crédibles ».*	**LEGI**
Pas de comparaison	Différent, spécifique, particulier. Les individus ne peuvent pas être comparés. *« On peut pas tellement comparer »*	**INCOMPAR**

Les situations jugées a priori défavorables à l'apparition de la confiance		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Opposition	Opposé, divergent. Les individus ont des objectifs opposés « *Il y a de la part de certains un intérêt personnel à avoir une relation privilégiée avec un dirigeant d'entreprise, cette situation les conduit à négliger l'aspect management interne* ».	**DIVERG**
Compétition	Captation des ressources, émulation Les individus sont en compétition pour l'acquisition des ressources de l'organisation *« Il y a une concurrence sur le marché des consultants ».*	**COMPET**
Substitution	Malléable, polyvalent. La substitution des individus est aisée *« Les juniors servent de bouche-trou ».*	**AISE**
Compétence	Incapable, incompétent. L'individu n'est pas jugé compétent pour remplir les attributions de sa fonction. « *Les compétences n'étaient pas là non plus (…)* »	**INCOMP**
Indépendance	Indépendance. L'individu se suffit à lui-même Il a la possibilité de réaliser le travail lui-même *« J'ai pas de problème dans la mesure où mon activité se partage beaucoup plus qu'un junior entre la production et du commercial »*	**INDEP**
Ingérence	Ingérence, surveillance excessive. Mauvaise perception du contrôle *« A vouloir leur dire comment ils devraient travailler… »*	**INGER**
Vision du monde	La façon de voir les problèmes est différente. Ne partage pas les mêmes valeurs. *« J'ai l'impression qu'il y a deux mondes dans le cabinet ».*	**DIFER**
Non reconnu	Non crédible. Individu n'est pas reconnu. Par exemple : - il n'a pas encore de réputation - sa renommée le dessert *« Penser que l'autre est con est l'attitude la plus communément partagée dans le cabinet ».*	**ILEGI**
Pression	Angoisse, pression, anxiété. L'individu est dans une situation de pression, voire d'angoisse. La pression vient de l'extérieur ou de l'individu *« C'est dur, c'est désarçonnant »*	**PRES**

Manque de reconnaissance	L'individu juge ne pas être reconnu à sa juste valeur L'individu juge qu'il est manipulé car il n'y a pas de retour de ses actions.	**UNIQUE**
	« L'impression de beaucoup donner et pas toujours d'avoir le sentiment qu'en retour y a de la reconnaisance » *« Il n'y a pas de contre don ».*	
Echec	Echec, problème, mésentente	**ECHEC**
	Une mauvaise expérience	
	« Il y a un certain nombre de consultants avec lesquels çà s'est mal passé »	
Injustice	Injustice, subjectif	**INJUST**
	La situation est jugée injuste	
	« *L'autre problème d'ailleurs c'est que si ces priorités s'imposent à certains d'autres dictent les règles mais ne se les appliquent pas à eux-mêmes, alors là c'est vraiment scandaleux* »	
Comparaison	Les individus sont comparés	**COMPAR**
	« Comment tu prends ? Tu regardes comment il est chargé »	

Les mécanismes de protection contre l'opportunisme		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Visibilité	Clarté, visibilité Visibilité sur la situation de l'individu, d'un groupe Visibilité ne signifie pas contrôle. La visibilité se distingue de la transparence dans le sens où la transparence est l'expression d'un comportement. *« On a une visibilité des prévisions du consultant ».* *« On se connaît tous »*	**VIDI**
Prévisibilité	Prévisibilité, planning L'anticipation est possible grâce à : - l'expérience - à la visibilité L'anticipation est possible même sans l'existence de relations personnalisées (PERSO). *« On sait quand même ce que les gens savent faire »*	**PREVI**
Sanction	Une sanction a été appliquée. La sanction prend plusieurs formes comme : - Exclusion - Rappel à l'ordre Dégradation de la situation dans l'organisation *« çà a été quelque fois reproché »* *« Ils ont été traînés dans la boue ».*	**SANC**
Dissuasion	Pouvoir de dissuasion, menance L'individu est menacé d'une sanction si son comportement n'est pas conforme aux attentes. *« Le jeune grimpe ou pas, mais s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux on ne pose même pas la question il doit partir »* *« Il vaut mieux vite trouver sa place »*	**MENACE**
Evaluation	Evaluation, entretien L'individu est soumis à une évaluation *« A la fin de la mission, le responsable de mission fait une évaluation écrite »*	**EVAL**
Refus	L'échange est refusé Le refus peut avoir pour but d'éviter une mise en situation de vulnérabilité. Un niveau de confiance insuffisant conduit à un refus de l'échange par exemple. *« On ne vas plus le voir »*	**REFUS**
Test	La confiance est testée La confiance est contrôlée pour s'assurer qu'elle est bien placée. Vérifie si l'opportunisme ne s'est pas réalisé. *« Se faire confiance, on a vu que çà avait marché ».* *« On est une équipe qui gagne »*	**VERIF**
Sortir	Cause le départ de l'organisation *« Il y a beaucoup de gens qui partent »*	**SORTI**

Nature des relations fondées sur la confiance / Intensité de la relation		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Histoire	L'individu raconte une expérience marquante qui a permis aux individus d'apprendre à se connaître dans une situation difficile.	**VECU**
	« On a vécu une expérience forte chez un client »	
Personnalisées		**PERSO**
	Habitude de travail	
	« C'est une compréhension mutuelle » *« Des relations très personnalisées »*	
Répétition	Les transactions sont répétées et / ou recherchées avec les mêmes personnes. Une notion d'investissement dans la relation d'échange est tangible.	**REPET**
	« J'ai envi qu'il me restaffe » *« On peut recommencer »* *« J'ai tendance à reproduire des contacts avec eux »*	
Solidaires	Ecoute, entre-aide	**SOLID**
	Partage des problèmes Relation d'écoute	
	« Le dialogue est toujours possible »	
Franches	Liberté d'expression Liberté de ton	**FRANC**
	« On se parle franchement. Il sait ce que j'ai envie de faire »	
Affinités	Complicité, affinités, familiarités	**AFFECT**
	Les acteurs de la relation d'échange ont développé des liens forts.	
	« çà crée des liens forts » *« Ces affinités ne sont pas venues du jour au lendemain ».*	
Loyauté	Fidélité, attachement, acceptation	**LOYAL**
	L'individu est attaché à l'organisation ou sa division.	
	« (...) c'est qu'il faut être loyal »	
Amitié	Amitié, complicité.	**AMI**
	Relations en dehors du cabinet	
	« Il y a des relations amicales qui se créent » *« On se voit en dehors du travail »*	

Caractériser la confiance. La confiance est caractérisée par les interviewés.		
INDICATEURS	**Indices – Descripteurs** **Règles d'attribution** **Exemple**	**CODES**
Confiance en soi	L'individu exprime une confiance dans son jugement.	**SOI**
	« Je connais le métier »	
Restreinte	La confiance est limitée à quelques personnes.	**LIMIT**
	« … mais çà c'est produit très très rarement » *« çà ne veut pas dire qu'on a confiance en tout le monde de la même façon ».*	
Etendue	La confiance n'est pas restreinte	**VAST**
	« Confiance ? , bien sûr, mais la confiance c'est le cas pour tous ».	
Calculée	Faire confiance est l'objet d'une réflexion fondée sur le calcul des avantages à retirer	**CALCUL**
	« Il y a un intérêt à développer des relations de confiance »	
Spontanée	Feeling, intuition	**FEEL**
	La confiance est accordée de façon naturelle, a priori, sans calcul par « feeling »	
	« Effectivement, c'est beaucoup au feeling entre les consultants ».	
Elevée	La confiance est forte.	**FORT**
	« J'ai une pleine confiance en quelqu'un »	
Faible	La confiance est faible	**BAS**
	« On ne s'estime pas mais on se fait un minimum confiance ».	
Mutuel	La confiance est mutuelle, réciproque…	**MUTUEL**
	« On se fait confiance »	

Annexe D.

D – Codage des données

D.2 Entretiens Bruts

CAS : **A**
INTERLOCUTEUR **: DIRIGEANT**
LE : 19.11.01 (3/4 heure) LE : 06.06.02 (1 heure)

Interview du 19.11.01

I : J'ai trois quarts d'heure, il faut faire court, vous enregistrez là ?
Vous posez tout de suite la question. Je ne sais pas ce qui est le plus important. Justement les mécanismes de coordination dans une société de services de taille moyenne, je ne parlerai même pas forcément d'une société de conseil, parce que dans le fond **les cordonniers sont les plus mal chaussés** mais, au niveau de l'organisation, au niveau du management chez les autres, chez nous c'est particulièrement difficile. Vous l'avez très bien dit, c'est-à-dire qu'il y a deux types de boites qui ne font pas de coordination. Les petites boîtes avec quatre, cinq, dix consultants, parce que cela se fait par ajustements…proximité, complicité, affectivité. Çà donne des ajustements parfois très efficaces et les grandes sociétés qui ont des superstructures dans lesquelles le poids de la culture américaine, le poids de la culture comment on devient associé, comment on devient junior, il y a un poids de la structure qui aboutit à des formes de coordination… vous avez une variable taille. La variable taille du cabinet : donc dix consultants, mille consultants et, entre les deux cinquante à cent. Vous avez d'autre part, une autre variable : la taille des projets. Si vous avez des projets de plusieurs millions de francs ou si vous avez des projets de quelques centaines. Cela a un effet sur les modes de coordination. Il y a aussi le vecteur stratégie. **La stratégie fonctionne souvent avec un patron qui coordonne lui-même**, l'informatique qui est coordonné par des process, les ressources humaines. Chez nous, il y a plusieurs pôles : le patron du projet coordonne des pôles, alors que la stratégie est beaucoup plus directive, j'aurais tendance à dire beaucoup plus centralisée, donc vous avez beaucoup l'âge du cabinet (…). Notre cabinet a 31 ans d'existence, il ne se coordonne pas comme un cabinet qui a 5 ans d'existence.

E : Alors, il y a des variables que j'aimerais neutraliser (…). Par contre, l'âge et l'histoire sont deux variables intéressantes (…)
I : Et bien, il faut prendre un cabinet qui a cinq ou six ans d'existence, un cabinet qui a entre quinze et vingt ans et un cabinet comme le mien qui a connu (hésitation) moi, je suis le troisième propriétaire.
Il y a eu un premier propriétaire, un deuxième propriétaire et le troisième c'est moi. Mais, c'est intéressant de voir que les modes de coordination ne se font pas du tout les mêmes. Si vous voulez, en France, le premier type de coordination : vous avez **le personnage charismatique** qui crée son cabinet et puis, vous avez des générations de managers. Dans ce cas, la coordination est réalisée par les managers c'est-à-dire, dans le fond, des gens qui ont été élevés un peu de la même manière et qui vont coordonner leurs équipes par **ajustement**

mutuel. Moi, je suis un manager devenu patron donc je connais bien les modes opératoires de coordination des managers et je connais bien le mode opératoire du taulier. **Nous sommes très très peu de tauliers maintenant.**
E : Sur une dizaine d'années la taille de votre société n'a pas tellement grandie ?
I : Elle a doublé. Nous étions vingt consultants, nous sommes quarante.
E : Mais, par rapport à l'évolution du secteur, c'est en dessous.
I : Ca dépend, si dans le secteur vous mettez l'informatique. Sans mettre l'informatique, non.

E : Comment se fait-il, face à la concurrence des grands cabinets de conseil, que des PME, comme la votre survivent ?
I : Que voulez-vous, si une société survit c'est qu'elle a des clients et qu'elle continue à en avoir. **Le problème est de savoir comment vous pouvez animer vos équipes** de façon à être aussi innovant et créatif que peut l'être un très grand cabinet qui a d'autres sources d'informations et d'inspiration que lui-même. Donc, c'est vrai qu'il faut une personnalité, surtout **une personnalité capable de mettre sous tension ses collaborateurs proches**. Vous pouvez ainsi à trente ou quarante, quarante ou cinquante, être aussi réactifs face à l'événement du cabinet que cinquante.
E : Quand vous parlez de mettre sous tension, est-ce que vous ne soulignez pas le problème, dans une société de conseil, qui est le risque de jouer seul, de jouer pour soi et pas pour la société ?
I : Ca, c'est extrêmement juste. C'est-à-dire que le malheur…Bon, **les petits cabinets sont une série d'individualistes. L'individualité fonctionne comme les professions libérales**. Les grands cabinets souffrent du mal, « industriel » alors que nous, nous sommes habitués à des prestations de services. Entre les deux, on peut avoir les avantages des deux ou les inconvénients des deux. Les inconvénients des deux, c'est d'avoir une succession de professions libérales que vous avez du mal à coordonner. Vous avez **du mal à coordonner les objectifs individuels et les objectifs collectifs**, mais vous pouvez avoir les avantages des deux : c'est-à-dire, dans le fond d'avoir des gens qui sont capables et d'être très **individualistes**, c'est-à-dire, dans le fond, ambitieux, progressistes, innovants et qui n'hésitent pas à prendre des risques individuels, et en même temps des gens qui ont **le respect de l'organisation** qui pilotent et **qui vont utiliser les individualités** des autres, bien mieux que dans un cabinet nord américain.

E : Comment faire partager des connaissances et des savoirs entre des individus qui sont individualistes ?
I : Je crois qu'il faut leur dire, très fréquemment, qu'elle est la cible de l'entreprise, quelle est la vision de l'entreprise, justifier l'intérêt de la collaboration : on veut aller où tous ensemble et on va y aller comment et il faut être extrêmement claire sur le type stratégique et être extrêmement clair sur le processus d'ajustement que vous mettez en place pour y arriver. Donc, d'où **mon système par gérance**, c'est-à-dire que A a été… j'ai changé l'organisation du cabinet, il y a deux ans maintenant, pour mettre en place des unités dans lequel il y a un gérant qui a trois objectifs : **animer l'équipe et développer les savoir-faire individuels et collectifs, faire des échanges, piller, se faire piller etc**. Il doit développer des comptes, il doit développer des technologies. Il a trois objectifs : il doit optimiser sa gérance, il doit travailler avec des autres gérances**. Donc, il sait que son sort dépend de sa capacité de management, de sa capacité qu'il a de faire bloc avec d'autres gérances. C'est comme ça que je tiens mon système.**
E : Ce système là est fait pour permettre davantage de transfert entre les équipes …
I : De permettre : je veux le beurre et l'argent du beurre. Je veux que l'équipe ne pense qu'à son équipe, ne pense qu'à développer son équipe, **qu'il soit égoïste, uniquement pour son**

équipe et en même temps, sache qu'il ne peut faire travailler son équipe que s'il écoute les autres, que <u>deux égoïstes valent mieux qu'un</u>.

E : le staffing ?
I : Le « staffing », c'est l'art de mettre les consultants sur le projet alors que là c'est une structure dans laquelle, il y a un gérant qui dirige quatre à cinq consultants ou cinq à six consultants, ça dépend et qui dirige sept ou huit comptes des entreprises avec lesquelles on travaille.
E: D'accord. Donc en fait, il y a une idée de permanence dans l'idée de gérance. C'est toujours les mêmes personnes …
I : **C'est une idée de permanence par rapport à la fluctuation.**
E : La circulation dans les équipes est-ce un moyen d'éviter que les acteurs soient trop proches.
I : Non, enfin **les acteurs, ce n'est pas mauvais qu'ils se connaissent**. Il n'y a pas de malveillance particulière. A partir du moment où le gérant qui voit lui échapper deux de ses collaborateurs sur un autre projet qui pilote par quelqu'un d'autre, ceux-ci vont revenir avec des savoir-faire qu'ils n'avaient pas au départ. Donc, **il a aussi intérêt à les prêter**, « à les louer ».
E : D'accord. Il n'a pas la crainte, qu'ils partent et ne reviennent pas ?
I : En disant qu'ils préfèrent faire ce type de projet plutôt que le type de projet qu'ils faisaient dans la gérance. Cela peut arriver.
E : Ca peut être tout simplement une question d'homme aussi : préférer être sous le commandement de tel chef de projet plutôt que de tel chef ?
I : Cela peut tout à fait arriver (bis). **<u>Mais ce n'est pas en leur interdisant de travailler avec d'autres que vous allez avoir l'exclusivité, au contraire *(le commandement direct a un effet fortement négatif)*</u>**. Il vaut mieux de temps en temps montrer que, ailleurs l'herbe peut parfois être plus verte, mais pas si verte que ça. Si vous voulez c'est un métier, **<u>c'est un métier subtil</u>** ***(Sous-entend-t-il la présence de mécanismes psychologiques ?)***. Quand vous êtes patron vous avez intérêt à échanger vos collaborateurs mais de motiver vos décisions et les resituer dans une stratégie. Vous avez également intérêt à être très explicite dans vos systèmes de coordination. La coordination, elle est, in fine, faite par les directeurs, elle est faite dans une réunion de gérance, dans laquelle les gérants se retrouvent une fois par mois même une demi-journée, dans laquelle ils échangent des informations, etc.. Elle est faite à l'intérieur de la gérance, donc le gérant coordonne ses chefs de projet, ses équipes, etc. Elle peut être faite entre deux consultants qui coordonnent leur savoir et échangent des informations. Tout doit être le plus explicite possible.

E : Et l'idée de transparence, en fait ?
I : **L'idée de transparence est une très juste idée *(Visibilité des acteurs est-elle une caractéristique particulière du dispositif de contrôle ?)***.
E : D'accord. Le système de gérance a été mis en place, il y a deux ans, maintenant ?
I : Il y a deux ans. Enfin, un an et neuf mois. (…) Les plus méfiants étaient les gérants, ceux qu'on a nommé gérants : « Ca sert à quoi ? Ca va être quoi ? » « On va voir ce que je fais ». Donc ils ont commencé par douter pendant six mois, pendant huit mois. Puis petit à petit, ils s'y sont mis en disant après tout c'est vrai que cela nous donne de la **responsabilité**, mais des moyens. **<u>De la clarté mais en même temps de l'efficacité</u>**, nous sommes plus assis dans la structure de la société, etc. L'échelon majeur à A est désormais la gérance.
E : De nouvelles revendications ne sont-elles pas apparues ?
I : A partir du moment où vous pouvez exercer **beaucoup de responsabilités** avec cinq consultants, vous allez réaliser plus avec une gérance montée à cinq, six, sept, huit, neuf, dix.

Et quand elle est trop grosse, vous coupez en deux avec deux gérants. Donc, **chacun a intérêt à développer son propre bilan**. Enfin, c'est mon mode de développement.
E : (...) vous dirigez seul ?
I : Pas vraiment. **J'ai une pleine confiance en quelqu'un…** J'ai un directeur qui gère les fonctions transverses du cabinet, comme les ressources humaines, les transmissions, l'informatique etc. Mais les fonctions transverses, les produits transverses se font entre gérants et non en la présence des directeurs. **Les directeurs étant plutôt là pour nourrir un projet nouveau, nourrir un projet commercial**. Ils nourrissent des comptes nouveaux de certaines gérances ***(Les gérants sont dépendants commercialement des dirigeants)***.
E : D'accord. (silence). L'idée de relations commerciales, qui est leur principal moteur, en fait, est-ce que ça ne les accapare pas trop, est-ce que ça ne les oblige pas, justement, à déléguer la réalisation de la mission ?
I : Tout le monde travaille en projet, tout le monde est sur un projet, mais si **ça peut pousser les gérants à déléguer *(Résultat = délégation = relations de confiance ?)*, c'est excellent. Il ne faut pas qu'ils fassent des micros entreprises, il faut qu'ils fassent des entreprises ouvertes et travaillant en réseau**, c'est plutôt la notion de réseau que la notion de ciseau.
E : Et comment faites-vous pour être sûr que le développement du compte clients ne soit pas un risque, pour plus tard, que le consultant ne parte pas avec son équipe et, à la limite, monter sa société avec son portefeuille clients ?
I : Ce n'est pas comme ça que ça se passe.
E : Ce n'est pas comme ça que ça se passe ? En un mot, comment deviens-t-on associé ?
I : Ca c'est autre chose, vous pouvez avoir des départs de collaborateurs… Ce n'est pas tous les jours ni tous les ans, ça c'est normal. **Vous avez quelqu'un qui va partir chez un confrère, chez un concurrent, il arrive qu'une équipe entière parte**. Mais comment devient-on associé ? Vous devenez associé à partir du moment où le patron de la boîte dit que **celui qui produit, qui produit d'une manière telle *(dépasse la norme de résultat ?)* qu'il mérite justement de jouer le jeu au-dessus *(Résultat = reconnaissance ?)***, de coordonner des unités opérationnelles. Moi j'ai commencé ma carrière comme consultant et je suis devenu président et j'ai été choisi par échelon hiérarchique.
E : Le profil est linéaire. On ne peut pas devenir associés sans avoir fait les étapes intermédiaires ?
I : Pas chez nous !
E : Cela facilite le contrôle ?
I : Dans un métier comme le nôtre, **vous ne pouvez pas contrôler quelqu'un si vous ne connaissez pas le métier**. Il n'y a pas de managers dans le secteur du conseil qui soit consultant lui-même, ça n'existe pas.
E : Cela permet de faire des gains de coordination ? D'éviter de mettre en place une structure trop formalisée ?
I : Dans des boîtes de cinquante personnes. Vous n'allez pas mettre en place un système de reporting comme vous en mettez en place dans une boîte industrielle.
E : Non, sans parler de reporting, de standardisation ou procédés autres, l'ajustement mutuel ne suffit pas ?
I : Non.
E : Il y a quand même un minimum de formalisation, un minimum de…
I : C'est pour ça que je vous parle d'abord comment il y a la stratégie de la…, il y a les **objectifs** des gérances, il y a **les définitions de fonctions** des gérants, il y a le reporting mensuel, il y a le dispatching des comptes.
E : Et les gérances sont comparées entre elles ?
I : Et **les gérances font part de ce qu'elles font devant les autres *(Visibilité très forte)***. C'est un autre moyen de coordination.

E : Il y a un système de classement par rapport aux objectifs fixés entre les divisions ?
I : Ce n'est pas des classements. A la fin de l'année, moi personnellement, **j'analyse les performances de certains gérants par rapport à d'autres.**
… Ca peut arriver. **On peut démettre un gérant *(Environnement menaçant)***. Vous savez c'est déjà l'éternel problème dans nos métiers entre l'expert qui peut être un très mauvais manager. Vous avez ça dans les boîtes moyennes. Les boîtes moyennes, moi-même d'ailleurs ou mes directeurs font eux-mêmes un certain nombre de projets et vous savez que des gérants trouvent eux-mêmes un certain nombre de clients.

E : Comment avez-vous eu l'idée de constituer ces gérances ? Sur quel diagnostic vous êtes-vous ?
I : Parce que je veux faire de A, une société en commandite.
Je suis à **la recherche de ceux qui vont devenir des futurs associés,** des gérants d'où le nom de gérance. Et dans deux ans et dans trois ans, quatre ans et dans cinq ans, j'aurai une structure par commandite.
E : Mais ça va changer, ça va instaurer davantage la collégialité
I : Je comprends, oui. C'est un changement stratégique majeur pour votre société ? C'est dans le but d'échapper, d'échapper à la tyrannie de « l'actionnariat » (…) Si vous voulez, ça c'est peut-être mon côté « vieille boîte ». Moi, je suis le troisième manager de la boutique. Seulement pour prénommer la quatrième et la cinquième, la sixième et la septième, il faut que j'instaure un système. Là les trois premiers propriétaires ont été des gens qui ont racheté la majorité des actions. Je ne sais pas si mon successeur voudra faire comme moi. Donc, je me dis et puis parce que je considère que le système, et puis je me dis… Vous savez, nous sommes des avocats, nous vendons de l'impalpable, mais j'ai tendance à dire qu'un jeune type qui sort de l'Université se dise ou je deviens associé gérant chez Lazard ou je deviens directeur général de la BNP. Je préfèrerais être associé gérant chez Lazard ou je deviens associé gérant chez A (…) Alors si vous voulez, **je veux contraindre les gens à comprendre** que chez moi, par exemple, vous pouvez être un formidable banquier et être incapable de passer gérant chez Lazard.
E : La nouvelle organisation de votre entreprise a donné lieu de nouvelles pratiques de gestion. Ce système de gérance appuie ce changement de structure de propriété ?
I : Absolument, c'est pour **créer des entrepreneurs** et des vrais. Ce que vous oubliez, peut-être c'est que les associés gérants sont co-responsables. Mais ce que vous oubliez est très important, **les associés gérants s'engagent sur leurs biens propres *(Responsabilité et Menace)***. Ce qui m'agace c'est un discours faussement libéral ou faussement capitaliste, parce qu'il y a des gens qui sont tout à fait prêts à se partager le bénéfice, s'il y en a, et surtout pas se partager des pertes Or, dans un cabinet de notre taille, il faut trouver des gens qui accompagnent immédiatement et qui sont prêts aussi à accompagner des situations plus difficiles. Je cherche, si vous voulez, moi j'ai un (hésitation) quand je dis quelque chose à un patron, j'ai devant moi un chef d'entreprise qui travaille avec ses sous. **Quand je dis quelque chose, c'est pas en l'air, parce que je risque « ma peau »**. La qualité de mon conseil est le fait que je crois être écouté…
Vous êtes partenaire chez Accenture, si c'est pas vous, c'est quelqu'un d'autre. On vous « fout » à la porte et on se fait remplacer par quelqu'un d'autre, c'est la structure qui domine. **Chez moi, c'est l'homme, mais il faut que l'homme reste convenable vis-à-vis de la structure.**
E : Et votre idée de gérance, en fait ? Ca permet de repérer concrètement les hauts potentiels ?
I : Oh que oui ! (bis)
E : Quelqu'un qui sait être un bon manager, un bon développeur, un bon technicien, un bon technicien, un bon manager, un bon …

I : Vous avez une petite idée. Vous savez ce n'est pas, vous savez, la perfection n'est pas de ce monde (hésitation). Ne pas se tromper n'existe pas, mais **ça vous permet dans 90% des cas de dire, ben, celui-là a une forte capacité de développement *(Pas d'ambiguité sur l'évaluation des résultats)***, véritable écoute de ses collaborateurs, véritable endogamie de ce qui se fait à l'extérieur, bref générosité, vrais capacités techniques, vrais capacités manageriales etc. Disons que là, je vais commencer, je regarde, je vois, il y en a certains chez moi dont je voudrais savoir ce qu'ils deviendront dans dix ans …
E : Mais ne pensez-vous pas que (hésitation) quand vous aurez repéré les associés, et qu'il y aura cinq, six associés (hésitation), la mise sous tension soit difficile avec la constitution de réseaux d'amitiés ou autres ?
I : C'est-à-dire ?
E : Il y en a un qui peut dire, il y en a quatre qui travaillent, moi je vais traîner un petit peu, je m'en fiche, je suis responsable, j'ai droit à autant que les autres ?
Le problème est le fait qu'il n'est plus mis « sous tension » finalement.
I : Ah ! Que si ! c'est-à-dire que **si jamais de votre faute la boîte se casse la gueule, c'est tout le monde qui va payer** (hésitation). Si vous voulez, quand vous êtes dix partenaires, que chacun a 10% de la société, là s'il y en a un qui ne « fout » rien, et dans toutes les boîtes qui claquent comme ça en France, c'est pour ça que je dis toujours, **il faut qu'il y en ait un qui ait la majorité**. Si ça se passe mal, il faut que je fasse attention, on peut me mettre à la porte. Eh bien là, si on fait référence à une pression extrêmement forte, au niveau des associés, s'il y a un associé gérant qui ne remplit pas son travail il menace l'entreprise, il menace les cinq autres gérants et quatre autres gérants, il va être obligé mettre la main à la poche pour épurer le déficit de la boîte. **Je peux vous assurer que la pression est très forte pour empêcher l'endormissement.**
E : L'idée que le gérant soit un manager, ça (hésitation), c'est lui qui va influencer le recrutement ou plutôt l'avancement du consultant junior dans l'entreprise.
I : Oui, tout à fait. Pas le recrutement, parce que le recrutement ça se fait avec l'huile, ça se fait aussi avec l'eau. On ne recrute pas dans son coin, on recrute tous ensemble dans la maison.
E : D'accord. (silence). Au bout de deux ans d'existence de la mise en place du système de gérance, quels sont les inconvénients que vous avez repérés, qu'est ce qui ne marchent pas spécialement bien ? Est-ce que tout marche parfaitement bien ou...
I : La perfection n'est pas de ce monde, mais je suis plutôt content de ce système là.
E : Quels sont les problèmes qui ont été révélés, auxquels vous ne vous y attendiez pas ?
I : Mais, il n'y a aucun problème auquel je ne m'attendais pas. Je m'attendais à ce que certains soient meilleurs en management et un peu moins bons en technique, meilleurs en techniques et un peu moins bons en commercial. C'est ce genre de problème là. Parce que, **on demande à un individu d'être très complet**. Ca, encore une fois, c'est beaucoup plus rare qu'on ne le voudrait.
E : Est-ce que la circulation des informations (coupé)
I : Passe bien !
E : Ca passe beaucoup mieux ?
I : Oui.
E : C'est-à-dire, c'est beaucoup plus rapide ?
I : C'est beaucoup plus rapide. **Les gens ont intérêt à passer de l'information et à rendre service à quelqu'un, parce qu'ils savent que l'autre pourra leur rendre service aussi. Donc, il y a un intérêt bien compris à passer de l'information.**
E : Qu'est-ce que vous en pensez après deux ans ?

I : Que je suis sur le bon chemin. Mais qu'il faut quatre ans pour y arriver, quatre ou cinq ans. C'est extrêmement long. C'était une boîte qui était, dans le fond extrêmement hiérarchique à une époque. Puis ensuite, **elle avait un côté bande**.
Maintenant, il faut passer à un troisième … qui est justement **la coopération d'équipes autonomes**. Ce qui est compliqué.
E : Il y avait une structure pyramidale.
I : Oui.
E : Structure de clan ?
I : Oui
E : Et maintenant, une structure réseau.
I : Absolument.
E : D'accord. (hésitation). L'idée de clan, c'est quand même un aspect positif. L'idée de bande fait que ça permet d'être beaucoup plus réactif ?
I : Oui, mais vous pouvez l'être dans un réseau. **Et l'idée de clan a ceci comme inconvénient, c'est de dire que vous voulez peut-être, un jour, quitter le clan ou le fait d'avoir un clan fait qu'en dessous les types considèrent qu'ils ne pourront jamais faire partie du clan**. Donc, vous empêchez les gens, en dessous, d'avoir envie de grimper. Alors que dans un alliage de réseau, les gens disent : « Ben, je peux avoir ma place, je peux être gérant, moi aussi ».
E : Et dans le cadre de votre système, en fait, vous ne faites pas de cooptation, juste du recrutement.
I : De la cooptation ?
E : C'est-à-dire, par exemple un manager, non, un associé recruterait ou ferait venir directement un manager.
I : Mais personne ne peut le faire. Ces recrutements se font entre moi-même, le directeur qui a en charge (la gestion du staffing, adapté par moi) le gérant en question, il y a au moins quatre, cinq types.
E : D'accord, vous démarrez toujours en bas, c'est-à-dire que…
I : Non, on peut recruter des managers.
On n'a pas encore recruté un gérant. Il y en a un qui vient d'être recruter, qui va arriver à la fin de l'année, qui sera gérant en six mois ou un an, au maximum, mais on ne l'a pas encore nommé gérant.
E : C'est ça, justement, la question c'est que lui n'a pas fait sa carrière de façon linéaire dans votre société.
I : C'est bien pour ça qu'on considère qu'il en a les capacités, les possibilités d'aller très vite dans la prise du style de manager.
E : Mais pourquoi on privilégie une personne de l'extérieur alors qu'à l'intérieur vous avez peut-être le vivier ?
I : Mais parce qu'il faut les deux, cher monsieur. C'est aussi bête de croire que ce qu'on a à l'intérieur est bon et que le reste est mauvais et que de dire que les futurs patrons viennent de l'extérieur, il faut les deux. **Il faut que ça « challenge ».** ***(Système de compétition)*** Il faut évidemment faire une réussite interne, mais il faut évidemment faire du sang neuf. Il faut les deux.

E : Une mission de conseil en règle générale, c'est souvent une présence forte chez les clients ?
I : Oui, je crois.
E : Des gens qui circulent ?
I : Oui.

E : Ce n'est pas un frein pour contrôler réellement l'activité des consultants ce manque de proximité ?
I : Evidemment, mais d'un autre côté, c'est le métier qui veut que vous soyez chez votre client et pas dans votre bureau et qu'il vous faut **trouver des moyens pour vous faire reporter**, **si vous êtes chef de contrat, ce que font vos consultants chez le client ; ou si vous êtes directeur ce que fait le gérant ou le chef de projet chez le client.**
E : Comment mettre en place des systèmes de coordination sachant que ces gens là passent le plus clair de leur temps chez le client ?
I : Oui, mais s'ils passent leur temps chez le client, c'est que ça aboutit à des productions. Ces **productions vous pouvez les contrôler dans l'entreprise en question**.
E : Oui, mais c'est ce manque de proximité qui me pose problème.
I : Non, non. Vous pouvez très bien, sans elle. **Il suffit que vous preniez votre téléphone et que vous interrogiez le client en lui disant : « est-ce que vous êtes content de nous ?»** ***(Contrôle facile et possible à tous moments)*****.**

E : Les consultants arrivent entre eux à échanger des informations alors qu'ils ne se voient pas souvent, finalement c'est ça.
I : L'invention de cette chose là (montre ordinateur) c'est que vous avez des types qui travaillent encore en coordination aux quatre cotés de l'hexagone, comme disait l'autre, vous avez maintenant des systèmes beaucoup plus faciles qu'il y a vingt ans.
E : Oui, c'est vrai au niveau des nouvelles technologies, je le sais bien, mais il n'y a pas la présence physique. Il n'y a pas, vous savez, la fameuse machine à café. On pourrait dire, les gens se connaissent, les relations s'emmêlent, ça occulte cette idée là. Le fait que de nombreuses relations de coordination sont, au sein même de l'entreprise, parfois effectuées dans un cadre informel.
I : Eh bien là, vous avez le coup de fil que le patron de la gérance fait donné, tous les dimanches soir, par quelques-uns uns de ses collaborateurs. Vous avez la réunion bimensuelle du mercredi matin. Vous avez les papiers de synthèse qui sont envoyés au chef de projet. **Vous avez trente-six manières de coordonner, de savoir ce qui se passe. Vous avez la visite, en direct, du gérant sur le chantier piloté par un de ses collaborateurs où le type va voir ce qui se passe.**
E : Est-ce que le contrôle est très présent dans votre société ?
I : Non, c'est de **l'autocontrôle**.
E : C'est de autocontrôle ?
I : Il y a des contrôles présents. **La satisfaction du client** ***(client doit être satisfait peu importe le moyen de parvenir à cette satisfaction ?)*** c'est un sacré mode de contrôle.
E : Donc, en fait c'est surtout un contrôle de résultat. On regarde si le client est satisfait, après, les moyens mis en œuvre pour le satisfaire n'ont pas d'importance.
I : On analyse comment les résultats ont été obtenus, **quand ça été un échec**, je veux dire c'est plus facile. Quand ça été un succès, c'est intéressant de savoir si ça été fait selon tel ou tel type de normes et de règles…
E : Mais à ce moment là, est-ce que les autres consultants vont dévoiler « leurs recettes de cuisine », je pourrais dire, le fait qu'ils aient réussi à faire une mission relativement vite sans…ils le dévoilent ?
I : Mais oui, parce **qu'ils ont intérêt à le faire. C'est ce qui les fait grimper dans le système**.
E : Je suis bête, mais je n'arrive pas, je n'arrive pas à comprendre que quelqu'un peut être efficace, peut réussir à aller plus vite et qu'il partage son expérience dans un monde où…
I : **C'est fondamental dans un métier comme le nôtre, et vous avez intérêt à le faire parce que c'est normal, les gens veulent que leur patron sache qu'ils font mieux que les autres**

(Il faut gagner la compétition pour être reconnu). C'est mon cas, mes consultants veulent me dire : «Regarde j'ai fait ça, c'est génial on a une solution ». C'est comme un mathématicien qui a une solution élégante.
…….
Les entretiens d'évaluation sont extrêmement importants. Alors vous avez moi qui évalue les directeurs, les directeurs qui évaluent les gérants. Je suis toujours chef de projet. **Je ne travaille pas avec tous les gérants, mais je travaille bien avec la moitié des gérants donc, il y en a que je connais pas mal**.
Le fonctionnement des boîtes de conseil est fondé sur le pillage. Exemple : « passe-moi les photocopies de ton document, ça à l'air pas mal ». Le pillage est très important. Les bibliothèques techniques qui sont informatisées sont de merveilleuses sources de pillage.
E : Et ça n'occasionne pas de gêne ce pillage ? Le consultant s'en rend compte, ça ne va pas le gêner ?
I : Il est tellement content d'être sur le serveur, **le dossier sur lequel il estime briller** que…
E : Et les autres ne vont pas chercher à développer d'autres recettes pour montrer que …
I : Et alors, c'est fait pour. (silence). C'est un système qui est fondé sur la **concurrence**, sur **l'émulation intellectuelle. C'est là où l'objectif individuel rejoint l'objectif collectif : l'objectif individuel** : « J'ai fait le plus beau projet de la terre », l'objectif collectif : « Je le fais partager, les autres en profitent et moi aussi. Le cabinet en profite, mais moi j'en profite. **Le cabinet fait des bénéfices donc moi j'en profite.**
E : Cette règle de compétition, de concurrence, ça n'a pas un impact sur le climat social ?
I : C'est l'émulation. Il n'y a pas de problèmes de climat social. Il y a des **problèmes de tension** de temps en temps.
E : N'est-ce pas la jungle ?
I : Absolument pas.
E : Sans prendre votre société dans le secteur, en règle générale ?
I : Non.
E : Mais quand on regarde les journaux, on …
I : Les journaux connaissent mal les consultants…
E : Et les consultants se connaissent fort mal aussi ?
I : Dans le même cabinet ?
E : Non, dans le secteur.
I : Oui, (inaudible)
E : Parce que, il y a peu d'observateurs du conseil, il y a peu d'instituts qui récoltent des informations sur ce secteur là ?
I : Au Syntec si.
Non, non, non. Si vous voulez, ça ne fonctionne pas trop mal. Vous avez des gens qui ont non pas le même âge, pas toujours, plutôt des jeunes gens. **Et puis il y a un fort turn-over**. **Dans toutes nos boîtes, il y a un turn-over**. Moins dans les boîtes moyennes.
Encore une fois, c'est un modèle, il y a des gens qui sont fort rétifs au modèle, qui disent : « Moi, je n'ai rien à faire de ça, moi, je n'ai rien à faire avec ça, et puis, je veux faire autre chose ».
E : Le fait qu'il y ait un fort turn-over et que ce soit connu…Quelque part, on s'y attend, c'est très important donc c'est déjà intégré. A sait très bien qu'il a un taux de turn-over et qu'il …
I : A sait très bien qu'il doit faire du recrutement permanent.
On a toujours eu ce problème de recrutement… Nous sommes, si vous voulez, c'est pour ça, il faut que vous rentriez maintenant dans le détail du métier de conseil. Le métier de conseil, il y a 25 ans, quand j'ai commencé à travailler, on voulait être consultant parce que trois années dans un cabinet de conseil vous permettaient de rentrer dans une entreprise à un niveau supérieur que celui de quelqu'un qui rentrait dans la même entreprise trois ans avant. C'était

un accélérateur de carrière. Cela joue, plus systématiquement, mais ça joue encore ce rôle là. Donc, **vous avez un turn-over fort, au départ de gens qui veulent quitter le conseil et qui veulent en faire un tremplin**.
Deuxièmement, les boîtes américaines (Up or out), c'est toujours le cas. Les boîtes françaises, maintenant, c'est un peu la même chose, nous recrutons jeune, en règle générale. Le jeune grimpe ou pas, mais **s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux, on ne se pose même pas la question, il doit partir *(Menace très forte, il faut afficher des résultats)***. Avant que vous vous posiez la question, vous l'avez fait partir. Et puis, vous avez des types qui disent : « J'ai passé cinq ans dans un cabinet, passé six ans dans un cabinet, j'ai envie d'aller voir ailleurs ».
E : Alors, comment conjuguer une idée de la permanence, le besoin que les gens se connaissent un minimum pour pouvoir s'organiser plus rapidement, prendre des décisions, s'échanger des informations et le fait que celui qui vient d'arriver et on ne sait pas où il va aller dans un ou deux ans ?
I : C'est normal, cela fait partie du jeu et du risque.
E : Il doit y avoir une réticence à lui donner des informations, des tuyaux.
I : Non. C'est comme l'amour. Vous, je ne sais pas si vous êtes marié, mais le jour où vous allez vous marier, (je vous le souhaite), **si vous dites que la moitié des gens qui ont votre âge vont divorcer, que de toutes façons, elle va vous tromper et que de toutes façons, vous aller la tromper, vous n'allez pas vous marier. Et bien, c'est la même chose *(Crédit d'intention)***. Vous voyez quelqu'un que vous avez recruté, vous le trouvez génial, formidable, vous avez envie de travailler avec lui. Vous considérez que cela va durer toute la vie. Si vous vous dites qu'il va partir dans un, deux, trois ans, donc vous ne lui direz rien et dans ce cas vous êtes un pauvre con… **je veux simplement vous dire que si on est dans une équipe que vous constituez et si vous ne croyez pas que les types sont là pour vingt ans, et bien non, il faut faire comme si ça allait durer toute la vie *(Pas le temps de tester de connaître précisément le comportement)***. Plus vous investissez, plus vous pouvez avoir des retours sur l'investissement. D'ailleurs, le meilleur moyen de conserver cette personne c'est d'investir énormément. Si vous retenez l'information, le type se dira : «Nom de Dieu, il bloque l'information, il ne dit pas les choses, je vais partir ».
E : Mais le turn-over, c'est aussi un avantage pour vous : si la personne ne fait pas le poids, si elle n'est pas suffisamment compétente, il y a une pression…
I : **C'est du turn-over fabriqué**, oui tout à fait. Non, mais le turn-over tous les jours, cela fait partie des choses moins bien du métier. C'est-à-dire que vous avez 1%, 10% par an de votre personnel qui bouge, alors que vous n'avez pas envie qu'il bouge.
E : Et que se passe t'il quand le personnel qui part, par exemple, un groupe de gérance ou un associé part ? Cela doit déstabiliser l'organisation. Comment l'organisation réagit-elle ?
I : **Ce qui est bien, c'est quand l'organisation est en dessous du gérant qui part, l'autre gérant est trop content de prendre sa place *(Loyauté n'est pas déterminante)***.
E : Il est content de prendre sa place mais a-t-il, pour autant, les connaissances et les compétences ?
I : C'est à chaque fois pareil. Bien sûr, c'est pas systématique, mais si le type n'a pas bien fait son travail, il a en dessous de lui des gens susceptibles de prendre sa place. Et vous savez, la vie c'est militaire.
E : Je pensais que dans les sociétés moyennes, dans les PME du secteur du conseil, le recrutement de consultant junior était plutôt très limité et on recrutait plutôt des gens d'expérience.
I : Ca, c'est la vieille tradition française. Je n'ai jamais aimé ça. J'ai toujours considéré que de recruter un type de 40 ans qui n'a pas fait de conseil… Moi, j'ai toujours considéré que c'était un métier de jeune.

E : Il n'y a pas un problème de condescendance entre ceux qui sont plus anciens et ceux qui sont plus jeunes ? Dans certains ouvrages qui traitent du conseil, en règle générale, on parle, justement, d'un long chemin pour accéder au statut d'associé et que ce long chemin est fait de courbettes. (hésitation)
I : Ce n'est pas comme ça que cela se passe, même dans les cabinets américains, ce n'est pas avec des courbettes. Comme vous l'avez dit vous-même, **vous êtes évalués aux résultats. Si vous faites de meilleurs résultats que les autres, ça se voit. Il n'y a pas de génies méconnus dans notre métier**.
E : Est-ce que la dimension morale est importante dans ce secteur là ?
I : Comme dans tous les métiers, parce qu'il faut vous fonder sur **l'auto évaluation. Je n'ai jamais cru aux chartes déontologiques et j'ai toujours cru aux individus qui avaient de la morale**.
E : L'idée d'honnêteté, d'intégrité a de l'importance ? Même vis-à-vis de la relation avec les clients ?
I : Mais surtout vis-à-vis de la relation avec les clients.
E : Parce que, par exemple, **on peut adapter l'intégrité ou l'honnêteté**. On peut parvenir à un très bon conseil pour le client lui dire qu'on l'a fait en dix jours alors qu'on l'a fait en cinq jours. Il y a une idée d'adaptation par rapport à ça.
I : **Oui** ***(opportunisme client n'est pas si désavoué finalement)***, mais ce que vous oubliez, c'est que le client se professionnalise ***(l'opportunisme envers le client devient plus difficile)*** surtout au niveau des grandes entreprises. Vous ne pouvez pas faire croire à un client qu'il vous faut cent jours alors qu'il lui en faut cinquante. Ca n'existe pas.
E : Oui, il y a un contrôle de plus en plus …
I : **Le client sait**. Vous vous bagarrez d'ailleurs, c'est plutôt une difficulté. Nous on est plutôt du genre à en faire cent dix et en avoir vendu cent. C'est le cas des boîtes moyennes, parce ce qu'on aime le client, parce qu'on aime le produit…
E : Pourquoi le client fait-il appelle à des PME plutôt qu'à des grandes sociétés ?
I : Parce que vous pouvez avoir dans des boîtes moyennes de conseil des activités (hésitation) moins marquées par de systèmes, plus autonomes, et le client apprécie davantage notre proximité. Vous savez, moi quand je suis devenu directeur général de A en 89, on m'avait dit que j'allais crever parce que j'étais le pilote d'une boîte moyenne et que la pérennité … Une boîte moyenne généraliste et nous sommes toujours une boîte un peu moins moyenne mais toujours aussi généraliste et que si nous existons c'est parce que nous apportons un certain style de services à nos clients.
E : Il y a une certaine régularité des missions confiées par les sociétés ?
I : Non, mais il y a une relative fluidité des clients qui peuvent confier autre chose, ce n'est pas une régularité des missions. C'est la continuité des clients.
E : Selon vous, cette fidélité est due, simplement aux résultats ?
I : A la qualité des hommes. Cher monsieur, il va falloir conclure… Voilà, j'espère que je vous ai été utile. Ca m'amusera de savoir ce que vous allez en faire.
E : Et, en fait, je vais vous poser une dernière question : pourquoi avez-vous accepté de me recevoir ?
I : Vous faites votre métier d'étudiant et moi, je fais mon métier de chef d'entreprise…
Mais, vous êtes l'avenir, si je ne vous apprends pas un peu à ce que sera votre futur métier, vous allez être moins bon. Moi, j'ai toujours considéré que vous faites votre devoir et …… préparer les générations montantes.
E : Que pensez-vous du sujet ?
I : C'est un sujet très, très, très difficile. Très difficile.
E : Et la question finale, celle qui est très impliquante. Seriez vous prêt à accepter que je fasse mon étude dans votre société ?

I : Ca, il faut que je le demande à mes directeurs. Oui, moi je n'y vois aucun inconvénient, etc. … mais **ils vont être plus réticents que je ne le suis**, moi.
E : Sachant que ce sera toujours confidentiel …
I : Moi, ça ne me gêne pas du tout. Il faudrait que je voie ça avec un de mes directeurs qui a des problèmes… Moi, je n'y vois aucun inconvénient, au contraire. Cher monsieur, Pardonnez …

Entretien 06.06.02

E : déjà, une première question, vous avez reconfiguré l'organisation à la base, il y avait de nombreux directeurs, vous avez supprimé plusieurs échelons et distingué un PDG et un DG, (…) y avait-il avant une confusion ou un manque de relations interpersonnelles… et est-ce que finalement, maintenant le pilotage n'est-il pas à deux personnes ? Est-ce que vous finalement vous n'êtes pas impliqué dans différentes gérances et le DG dans d'autres gérances ?
I : voilà une question intéressante, tout à fait intéressante. Si vous voulez, ma première remarque c'est qu'un spécialiste en organisation s'organisant lui-même doit le faire tout de même avec un maximum de distance, je crois que c'est le premier point que j'aimerai mettre en avant. Alors, c'est l'éternel problématique d'une société de conseil. J'ai mis en place des **« gérances » parce que je souhaitais avoir un lieu d'appartenance**, une unité d'appartenance pour des consultants. Nous avons des consultants jeunes, et moins jeunes bien entendu, mais enfin il faut qu'ils appartiennent à une structure et **qu'ils se sentent managés**, formés, guidés par une structure d'où une gérance : une structure qui comprend entre 3 et 6,7 personnes. Ensuite cette structure est pilotée par un gérant. Un gérant c'est un peu la charnière entre l'entrepreneur, c'est-à-dire que c'est quelqu'un qui a une mission qui reçoit un secteur d'activité, parce que globalement, **les gérances sont des secteurs d'activité**, qui reçoit une série de comptes qui sont déjà dans le cabinet, qui reçoit des objectifs techniques, des objectifs de développement commercial dans le secteur qui est le sien et des objectifs de communication et de notoriété dans le secteur qui est le sien et qui a une fonction manager. Je considère qu'il y a les deux fonctions clefs pour présider la structure d'un cabinet : la fonction managériale et la fonction commerciale.
E : vous voulez en faire des entrepreneurs…
I : des intrapreneurs, si vous voulez. Tout s'explique par la sociologie très particulière des gens qui sont dans cette maison. Ma petite expérience du conseil me montre bien que dans le fond vous avez deux générations, deux parties très distinctes, deux familles très distinctes de consultants. Vous avez le consultant nouvelle manière, j'allais dire à la mode, qui est un consultant qui entre dans une société de conseil comme on entre chez Lafarge, qui est habitué aux cycles, aux normes, aux codes des grandes organisations et qui entre dans une grande société de conseil comme on entre chez Gemini… et vous avez une deuxième race qui est ce que j'appellerais le consultant profession libérale, **indépendant**, **autonome**, **sûr de lui**, **dominateur**… et c'est d'ailleurs comme çà que naturellement vous avez de grands groupes avec des gens qui ont une culture de grands groupes et des petites unités avec des gens qui ont une culture de petite unité, d'équipe, **culture individualiste**… quand j'ai voulu créer un système, c'est-à-dire A était trop petit pour accueillir des gens avec la culture d'Accenture et beaucoup trop grand pour être attractif à des professions libérales pures. Ma structure mélange les deux : une grande organisation, j'espère que nous allons grandir un petit peu, puisque nous sommes entrain de racheter une boîte…
E : je peux connaître le nom ?
I : sûrement pas ! (rire) mais il n'est pas du tout sûr que çà se passe parce que c'est l'éternel problème d'évaluation des boîtes…
E : il y a déjà l'idée d'une croissance externe
I : oui, oui plus que l'idée, si ce n'est pas çà çà en sera une autre
E : dans votre historique, il n'y a pas trace… c'est assez nouveau ?
I : ce n'est pas assez nouveau, c'est totalement nouveau. Si çà marche c'est très bien, si çà ne marche pas on tentera un autre coup… j'en parle parce que ma structure en gérance attire beaucoup. A la charnière profession libérale – grand groupe, je me suis dis A est d'une taille

quarante personnes, cinquante personnes voire soixante personnes, j'espère, dans l'avenir. Donc, **il est clair que je devais créer des intraprises avec les qualités de la profession libérales : autonomie, réactivité, développement et les qualités d'un groupe c'est-à-dire d'une équipe qui nécessite de la coordination et de l'animation**.
E : justement, une remarque : cette idée de profession libérale ne vous crée pas un souci comment créer un portefeuille commercial avec des gens autonomes qui vont justement chercher à garder, préserver la gestion de leurs clients ?
I : grosso modo, comment **çà se passe en dessous du gérant : çà se voit *(La visibilité assure le contrôle)***. Et le gérant vise au contraire à essayer de faire partager des clients, çà se fait petit à petit. Et en plus, si vous voulez, j'allais dire, moi je suis dans cette maison depuis pas mal d'années, **les gens connaissent ma volonté**. Quelqu'un qui serait juste propriétaire de ses clients sait qu'avec les systèmes de pilotage et de coordination que j'ai, sait que **je pourrai le repérer, à ce moment là çà serait, disons, un affrontement avec moi *(une attitude non conforme aux souhaits de la direction est sanctionnée)***.
E : vous avez mis en place un système transparent…
I : d'abord il y a tous les systèmes quanti imaginables et **tout de même je connais le métier**, c'est quand même pas à « un vieux singe qu'on apprend à faire des grimaces », c'est-à-dire, **on repère tout de suite un consultant *(il est difficile pour un consultant d'être opportuniste)*** qui dit : le client ne veut que moi.
E : malgré tout il pourrait dire qu'il a établi une relation privilégiée, de confiance… il pourrait baratiner sur ces éléments là…
I : dites cher ami, çà fait 22 ans que je fais le métier, pas à moi. Allons, allons… c'est d'ailleurs pour çà que les boîtes de conseil sont difficilement pilotables par des gens qui ne viennent pas du conseil, comme moi je saurais incapable de piloter un garage parce que je ne connais pas les voitures mais je connais le conseil. Justement, on en revient à votre question de départ. Donc, l'idée étant de développer des gérants, développant des gérances, eux-mêmes développant des équipes, de développer des hommes et de développer l'inter-gérances. Pourquoi ai-je enlevé ma flopée de directeurs ? Incontestablement, entre le gérant et moi, il y a une nécessité, une nécessité, j'allais dire, **plus fonctionnelle que hiérarchique**. Dans le fond, il y a besoin d'apporter de la valeur ajoutée au gérant c'est-à-dire il faut « **challenger** » le gérant sur son secteur d'activité, « **challenger** » le gérant pour qu'il fasse travailler des gens d'autres gérances ou qu'il laisse travailler ses équipes avec d'autres gérances. Il faut « **challenger** » sur le plan commercial. Il faut le « **challenger** » **sur le management, on ne laisse pas un patron d'équipe de 5 personnes tout seul**.
Pour moi un directeur c'est quelqu'un qui a une vue globale sur le cabinet, une vue de stratège sur l'évolution des hommes, du métier et qui peut « challenger le gérant » d'où le fait que j'avais mis trois directeurs pour les six gérants. Qu'est-ce qui c'est passé ? C'était trop tôt pour deux d'entre eux : çà faisait un empilage hiérarchique sans valeur ajoutée et j'en ai transformé deux en gérants.
(…) en fait, les gens croient tous que gérants c'est au-dessus de directeurs, c'est çà qui est surprenant. En fait, gérant c'est une vieille terminologie qui est plutôt une terminologie de patron de PME. Alors, **j'ai gardé un des directeurs que j'ai transformé en directeur général adjoint *(relation interpersonnelle confiance entre les deux dirigeants)***, c'est-à-dire qu'il est en charge de missions transverses dans l'ensemble du cabinet et il pilote aussi une gérance : la gérance Etat, la plus belle ***(Reconnaissance, signe de considération)***. Il a gardé la gérance Etat. Il est responsable des opérations, c'est-à-dire **tous les gérants ont à lui rendre compte**. En fait, petit à petit, le système à un peu évoluer dans ce sens que maintenant, **nous nous sommes partagés les tâches *(la relation interpersonnelle a évolué et permis une nouvelle répartition des tâches)*** : moi je m'occupe de trois gérances et lui de trois autres.

E : j'avais remarqué cette triangulation. Vous allez me dire si je me trompe : il y a une relation entre RH – Territoire – Etat, FP (directeur général) étant au centre donc il pilote sa gérance et les autres gérances
I : (acquiescement), oui.
E : vous, vous êtes plutôt dans le triangle stratégie – industrie – services ?
I : oui.
E : donc la question, il me semble… vous allez me dire si mon raisonnement est juste ou pas, j'ai l'impression que **vous avez confiance particulièrement en un homme : le DG ?**
I : (acquiescement)
E : **vous ne pouvez pas tout piloter** ?
I : (acquiescement)
E : et lui, il s'occupe de piloter ce qui communique bien entre « gérances » et vous vous alimentez avec par votre réseau, je pense, les autres gérances
I : (ne me contredit pas)
E : est-ce que ce double pilotage n'a pas l'inconvénient de freiner des relations inter-gérances entre la RH – Industrie par exemple ?
I : je ne crois pas. **Parce que tous les gérants ont accès à moi, comme tous MES gérants ont accès à FP et d'autre part çà ne peut être fondé que sur quelque chose d'ineffable, en tout cas d'intangible qui est que l'ensemble des 5 autres gérants sait pertinemment que ce qu'on dit à l'un l'autre le sait et ce qu'on dit l'autre l'un le sait : c'est-à-dire çà ne peut exister s'il n'existe pas l'ombre d'une feuille à papier à cigarettes entre le PDG et le DG ce qui est le cas.** ***(le contrôle de la structure est assuré conjointement par les deux dirigeants)***
E : une relation interpersonnelle vraiment étroite entre, on peut parler d'homme de confiance ?
I : absolument, absolument c'est-à-dire que **je ne nommerai pas à ce poste là quelqu'un que je ne connais pas.**
E : est-ce comme çà que vous avez opéré le choix entre les trois directeurs ?
I : parce que **c'était le meilleur**.
E : les relations entre gérances, certaines doivent avoir des facilités dans la transversalité. Par exemple, RH : c'est plus facile de mettre des RH dans l'Etat et donc elle est plutôt demandée que demandeuse. N'y a-t-il pas des situations ou les gérances sont demandées c'est-à-dire plus en situation de force, moins obligées de chercher le client et…
I : oui, actuellement les RH sont très demandées. La stratégie est moins demandée d'un autre côté, la qualité des consultants de la gérance stratégie est telle qu'ils sont très demandés. Si vous voulez c'est à FP et moi de faire tourner la moulinette.
E : je vois bien la logique du marché interne : les gérants sont évalués sur leur capacité à staffer leurs consultants, les consultants sont évalués sur leur capacité à se faire staffer. Par rapport à çà, si les RH sont très demandées, c'est facile de staffer les consultants RH et çà crée une espèce de situation statique ou les gens sont toujours entre-eux, toujours dans la même gérance et çà freine un peu la logique de circulation…
I : non, non parce qu'ils sont très demandés par des clients d'autres gérances qui ont besoin de RH.
E : finalement on peut dire de votre société : tout le monde travaille avec tout le monde et çà circule ?
I : çà pourrait circuler mieux, çà circule pas mal, çà circule pas mal. Mais là, si vous voulez, on en vient à des points culturels, c'est-à-dire qu'il **ne faut pas « des bougres de salopards » pour que çà fonctionne** ***(un minimum de bonne volonté)***.
E : il faut une certaine volonté de coopérer, une bonne volonté à la limite ?

I : si vous voulez, oui, il y a un petit phénomène. Nous sommes dans une boîte capitaliste qui appartient en grande majorité à un monsieur : moi, je ne suis pas manager, je suis le taulier (Insiste).
E : avec une solide expérience de manager
I : ah oui, j'ai bien dis tout à l'heure que çà ne pouvait être animé que par un consultant. Si vous voulez, c'est là où il y a une culture dominante, **alors on peut s'opposer à la culture dominante, mais il y a des limites au sacrifice humain *(si hiérarchie n'est pas le mode de coordination privilégié, il ne faut pas aller contre…)*** et tout le monde sait que je prône l'échange… je pilote en direct, en ce moment, beaucoup la gérance industrie.. J'ai dis tiens, la gérance industrie et la gérance stratégie : « pof » ils font un dîner, sans moi, bien entendu, excellent. Si vous voulez, il y a une pression relativement forte, il ne faut pas exagérer, il y a une pression relativement forte en disant, c'est vrai JLP est tout de même sensibilisé à l'échange d'idées, de bonnes pratiques

E : que se passe-t-il quand une gérance réussit sans votre soutien ?
I : ah si seulement ! Nous n'en sommes pas encore là.
E : même la gérance 6ème ?
I : la gérance territoire ? Même elle. Non même elle. Si vous voulez, c'est très simple. C'est vrai qu'elle trouve plus de la moitié de son chiffre d'affaires, d'un autre côté, **je lui ai trouvé un très beau contrat, un très beau projet dont elle est très contente**. D'autre part, je lui apporte une valeur ajoutée en matière de communication. Elle a besoin de moi pour aller faire le clown dans tel ou tel type d'opération. Est-ce qu'une gérance qui marche tellement bien peut-être **autonome**, moi je vais jusqu'à le souhaiter, en souhaitant bien entendu que çà ne devienne pas de **l'indépendance *(difficile relation entre autonomie / indépendance ?)*** mais çà sera la preuve qu'on peut vivre une vie d'intrapreneur à l'intérieur d'une organisation.

E : j'aimerai revenir sur le pilotage entre vous et FP sur les gérances. Est-ce que le fait que chacun pilote un groupe de gérances et que vous vous parliez souvent vous êtes au courant de toutes les missions ?
I : pas de toutes mais de celles qui ont une importance financière, bien sûr.
E : (…) comme faites-vous pour concilier ce paradoxe entre le sur-mesure et une production où il y a beaucoup de jeunes ?
I : j'ai cru que c'était un paradoxe, alors j'aurais tendance à dire, c'est moins vrai qu'avant, mais (réflexion), j'avais un de mes maîtres qui disait : il faut brûler les bibliothèques, si on veut que les gens soient innovants, créatifs, sur-mesure… il faut brûler les bibliothèques. D'une certaine manière quand vous avez la chance, ce qui n'est pas toujours le cas, de tomber sur un jeune homme, il ne faut pas qu'ils soient trop inexpérimentés, disons 2 ans d'expérience, quand vous tombez sur un jeune vif, intelligent, intuitif, **exigeant, affamé**… il n'a pas de bibliothèque, il va vouloir en constituer une pour le client, il va faire du sur-mesure obligatoirement, **s'il est bien piloté par un chef de projet *(le chef de projet est le tuteur du consultant, il lui transmet le réel savoir nécessaire à l'exercice de la profession ?)***, s'il est bien soutenu. Je manipulerai le paradoxe en disant, dans le fond, les vieux ils font du sur-mesure à partir de copier-coller. C'est marrant parce que çà marche pas mal, les jeunes et les vieux se challengent pas mal la dessus, et c'est comme çà que je maintiens, depuis une vingtaine d'années, un cabinet qui reste parmi l'un des tout meilleur de la place sur l'adaptation au besoin des clients. Il faut des jeunes.
E : c'est pour cette raison que vous prônez l'impertinence pour éviter la déférence…
I : la déférence il n'y en a pas beaucoup
E : je veux dire le respect classique…

I : là vous daté un peu. Là, il y a vraiment un problème de génération. C'est extraordinaire de voir, c'est pour çà qu'A est une boîte en pointe dans son management parce **qu'un type qui est dans la boîte depuis un an ou deux dans le fond se sent parfaitement sur le même plan que quelqu'un qui y est depuis 15 ou 20 ans *(intégration rapide, apparemment pas coordination par les valeurs et ancienneté ne détermine pas la reconnaissance)***. Parfois çà a des effets très très positifs parce qu'ils s'adaptent. Parfois des effets plus négatifs, parce qu'il faut brûler les bibliothèques et pour brûler les bibliothèques, il faut en avoir. De temps en temps on oublie un petit peu ce que les plus anciens, les plus expérimentés savent faire.

E : quand je vous ai interrogé il y a quelques mois sur les gérances, vous m'aviez dis que le thème gérant n'était pas neutre. Il faut s'engager personnellement : Est-ce que vous n'allez pas mettre en place des personnalités trop individualistes pour prendre des décisions collectives ?
I : je ne crois pas que vous preniez bien tout à fait le problème. (réflexion) je ne crois pas à la capacité de résistance d'une boîte dans laquelle il n'y ait que des partners, je ne crois pas à 10 associés, 10% du capital chacun. Les entreprises dans lequel il n'y a pas un majoritaire meurent, toujours.
E : vous êtes contre la collégialité ?
I : oh ! (rire). Ce n'est pas que je sois contre la collégialité. **Je dis que nous sommes une société d'hommes dans laquelle il y a des tensions, des ambitions, des frustrations**…(***pas confiance dans la collégialité)*** et qu'il faut un point fixe et au besoin peut-être **un pouvoir de dissuasion.** Comme la dissuasion nucléaire, la bombe atomique n'est pas faite pour être utilisée. Mais, en l'occurrence si elle n'était pas là çà entraînerait d'autres types de problèmes. J'ai racheté cette boîte, c'était tout à fait différent, j'ai un côté refondateur de la boîte. Premièrement je suis contre, non pas contre la collégialité, mais tout simplement parce que les années venant vous avez des gens qui veulent se débarrasser du capital parce qu'ils veulent faire autre chose… **disons que les intérêts individuels priment *(confiance difficile à cause de l'individualisme)***. Alors, comment faire pour faire évoluer le capital ? D'abord parce que je veux garder A indépendant, sinon je ne poserais pas le problème. Dans ce cas là, j'irais le vendre, il y a plusieurs acheteurs. Une boîte comme la nôtre n'existe pas depuis 32 ans pour des haricots. Le seul moyen éventuel que j'ai trouvé c'est l'histoire de commandite. D'où le nom de gérance qui est de transcender, je ne crois pas à l'entrée en bourse, çà s'appelle un « piège à con » tout simplement parce que **même dans les périodes un peu compliquées, comme celle-là… moi, je n'ai de compte à rendre qu'à moi-même**… si vous voulez, il ne faut pas se leurrer, moi je me sens propriétaire de cette maison, mais ce n'est pas un patrimoine, ce n'est pas une usine, c'est du patrimoine immatériel, le patrimoine immatériel de vouloir en faire comme s'il s'agissait d'une création de richesse, les boîtes valent les bons hommes qui sont dedans et la capacité de management alors mettre tout çà en bourse c'est « la course à l'échalote ». Parfois çà peut marcher jusqu'au jour où il peut y avoir un accident de parcours. Moi ce que j'avais décidé à l'époque, il faut voir…

E : tous les gérants ne seront pas associés ?
I : si je vais dans le principe de la commandite, c'est un principe très simple très anciens qui est : qu'un capitaliste confie à un manager des moyens et lui dit : « cher ami je vous confie un million, dix millions ou un homme, cent hommes et je me contenterai seulement moi le propriétaire de la moitié des bénéfices ». Vous faites votre affaire et c'est sous votre responsabilité c'est la commandite, c'est Venise, c'est le 13ème siècle…
E : à vous entende parler j'ai l'impression de lire Marx, le système capitaliste, le patron n'arrive plus à assumer toutes les fonctions

I : non, non, non vous m'avez mal entendu. Le financier vénitien qui faisait çà ce n'était absolument pas un chef d'entreprise. Marx n'a jamais traité la commandite, ne confondez pas la commandite et la SA. La grande différence entre un manager et un gérant c'est l'engagement sur la responsabilité ***(à travers discussion sur la responsabilité, valorisation du risque),*** les associés-gérants engagent par leur signature la totalité du cabinet. Ils sont responsables sur leurs biens propres des dettes du cabinet. C'est un capitalisme « sans capital » : les gens n'ont pas besoin d'avoir du capital. (…) Imaginez, j'ai deux trois gérants, il y en a un qui est parfaitement capable de devenir associé-gérant c'est FP, admettons qu'un jour la gérance RH d'une manière récurrente fait 10 millions, 15 millions de chiffre d'affaires et avec véritablement de l'autonomie, du développement, de la gestion donc il apporte une valeur au cabinet alors je pourrai fidéliser en transformant son responsable en gérant…
Qu'est-ce qui se passe ? Plus les gens font des apports en industrie plus on peut nommer de gérants. Un peu comme la fait la banque Lazard. Il y a 24 associés-gérants, ils représentent une valeur en continu dans l'entreprise. Qu'est-ce qui peut se passer ? Ils sont nommés et c'est très difficile de sortir un associé gérant, très très difficile, vous vivez avec jusqu'à la fin de votre vie. Quel est le truc ? Çà c'est la seule chose qui peut assurer la pérennité d'un cabinet. Mais il faut vraiment qu'il ait de la bouteille… **imaginez que je passe sous un autobus aujourd'hui, que ce soit mes héritiers… la boîte est morte *(dépendance commerciale forte) mais,*** si jamais comme associé-gérant commanditaire statutaire je passais sous un autobus l'ensemble des associés-gérants en nommeraient un autre…

E : dans votre stratégie de redéfinir la structure et de favoriser l'accès au capital : il y a l'idée de pérenniser ?
I : je suis le troisième propriétaire de cette maison. J'ai deux choix : il y en aura peut-être un quatrième. Quelqu'un, qui dans la structure se développera et fera ce que moi j'ai fait, avec mon accord ou au contraire de dire je serai le troisième et peut-être le dernier et c'est pas parce que je me vendrais à X mais c'est parce que çà deviendra une société en commandite comme les grandes maisons anglaises… Il y a un engagement quand on deviendra associé-gérant de A. Il y a l'engagement de respecter, de développer la marque l'entreprise A et d'être fier de dire : j'ai été associé-gérant de A parce qu'un associé-gérant de A il engage autant la signature du cabinet que moi.
E : comment allez-vous repérer que telle personne peut-être un associé-gérant ? Tout à l'heure vous m'avez parlé de dissuasion, d'arme nucléaire… quels sont les mécanismes de sanction ?
I : dans une commandite ? il y en a, il y en a « dieu merci ». Les hommes ne sont pas vertueux, çà se saurait… je crois, pour être très vaniteux, celui qui décide de çà, doit avoir une connaissance intime du métier sur le long terme. **Et comme il va confier son entreprise, ce qu'il va valoriser c'est évidemment la compétence, évidemment la loyauté**. Il y a un couple de qualités contradictoires qui chez les consultants sont très difficiles à trouver c'est un type qui doit savoir travailler seul et en équipe. **Quelqu'un qui doit être dur sur les principes et souple sur la mise en œuvre,** quelqu'un qui doit travailler pour le cabinet sur le long terme, quelqu'un… il y a des couples de qualités contradictoires qui peuvent faire de très bons associés-gérants. Il faut qu'il y ait un « affectio societatis » absolu. Si vous voulez tout mon raisonnement, on n'y est pas encore. J'ai des gérants trop jeunes. Il faut des années et des années. (…)
…..

I : … je crois beaucoup à l'esprit capitaliste, à l'esprit de conquête.. Ceux qui travaillent chez nous, heureusement, sont pas des types qui travaillent à la poste. S'ils viennent travailler chez nous, tout de même, ils ne pensent pas forcément aux 35 heures. Ils se disent : j'ai trouvé ma boîte. J'ai trouvé la boîte qui va me donner suffisamment d'opportunités, souplesse, de

crédibilité… j'ai envie d'être entrepreneur mais j'ai envie de travailler en équipe, j'ai envie de prendre des risques financiers et de gagner de l'argent mais j'ai envie de rester dans un système… Evidemment, je valorise ce type de comportement… Les associés-gérants, il y en a très peu sur la place de Paris. Je peux vous dire que leur banquier les regardent avec beaucoup d'intérêt parce que se sont des hommes dont on sait qu'on leur prête beaucoup d'argent, tout simplement parce qu'on sait qu'ils sont impliqués complètement…
E : finalement çà joue sur la crédibilité de la boîte vis-à-vis de l'engagement du client ?
I : évidemment. Comment croyez-vous que Lazard a réussi ? Un associé-gérant de Lazard a une signature qui engage la totalité du cabinet ce que ne fera jamais un directeur adjoint d'un cabinet lui il ne risque son salaire, là c'est l'entreprise. **C'est des qualités de loyauté, d'équilibre, de performance, de compétences, de jouer avec les caractéristiques très différentes de nos consultants**
E : quand on peut pas être vertueux on peut être loyal ?
I : il faut être vertueux, je n'ai pas dis qu'il ne fallait pas être vertueux
E : si tout à l'heure
I : alors, je me corrige
E : je prends la balle au rebond, cette idée de dire que tous les hommes ne sont pas vertueux çà instaure un esprit de méfiance…
I : dites, on voit que vous sortez du berceau cher monsieur… il y en a qui sont loyaux, d'autres qui ne le sont pas, il y en a qui sont vertueux, d'autres qui ne le sont pas. Il y en a qui ont un sens du sacrifice, **il faut savoir se sacrifier pour le cabinet**, pour les autres, ne pas se mettre en avant toute une série de choses un peu compliquées…

E j'aimerai revenir sur cette notion de crédibilité. Je sens bien que finalement à la base c'est une relation entre le cabinet et ses clients et de dire que le cabinet est sérieux et qu'il s'engage, qu'il ne fera pas faut bond…
I : je peux vous assurer qu'une affaire comme Andersen ne se serait pas produit avec une commandite.
E : vous partez de ce point simple : les relations clients et la crédibilité. Après vous adaptez la structure ?
I : c'est ce que je poursuis depuis des années. On verra si j'y arrive parce que comme vous l'avez exactement vu, **ce n'est pas évident de les trouver *(les bonnes ressources sont des ressources rares)***. Ce n'est pas évident de les trouver pour des tas de raisons qui ne tiennent pas forcément de la qualité des hommes et qui tiennent, peut-être, de la sociologie que j'évoquais tout à l'heure. D'une part il y en a qui se disent : **moi je travaille pour vivre je ne vis pas pour travailler, je préfère être salarié que capitaliste *(les acteurs doivent se sacrifier ou se sur-investir dans le travail)***… le côté dissuasion, bien entendu, il faut toujours un chef, partez du principe qu'il faut toujours un chef et l'associé commanditaire statutaire il est vraiment le chef. Il faut vraiment dans les accords, çà dépend de la faute, il faut que la faute collectivement soit reconnue pour l'individu collectivement qu'on puisse le sortir, il faut collectivement une méfiance vis-à-vis de la gérance. Il faut que l'associé gérant qui distribue les bénéfices, lui coupe ses parts de bénéfice. Il a des tas de mécanismes de dissuasion si on sent que dans le groupe il y a une brebis galeuse. …
E : c'est ce qui se passe dans certaines sociétés
I : bien entendu, c'est ce que je veux éviter. En règle générale, dans ce cas là, la boîte explose parce qu'il y en a toujours un qui ne fout plus rien, le deuxième qui dit : tiens moi aussi, le troisième qui dit qu'il faut les virer…
E : il faudra finalement que quelques personnes, un noyau dur restreint ?
I : il faut, il faut un chef comme toujours, c'est-à-dire quelqu'un qui prenne les grandes décisions et puis là, en l'occurrence, il faut qu'il la fasse partager sur le plan collectif.

……
On passe de l'autre côté de la barrière. Je vous cite un exemple il y en a un qui m'a dit : « ma femme ne veut pas » parce qu'il avait une petite maison. Il fallait qu'il change le contrat de mariage… bon, très bien, encore une fois « ma femme veut pas », moi, j'ai un respect profond pour le capitalisme, c'est vraiment l'engagement. **C'est très important cet engagement**. Si toi tu ne veux pas t'engager pour ne pas vendre ta petite maison, ce n'est pas tout à fait le même jeu.
Il faut le goût du risque. Attendez nous sommes dans une société où la situation est très paradoxale : d'un côté on veut les gains et la protection et quand les gens on beaucoup de gains avec beaucoup de protection çà m'agace.

E : il faut le goût du risque, mais votre système ne vous préserve-t-il pas du risque ?
I : qui ?
E : vous, c'est-à-dire qu'il faut que les gens s'engagent et le fait que ces gens soient prêts à risquer gros, finalement, çà limite votre risque : il y a d'autres gens qui sont dans le bateau avec vous ?
I : oui, mais dites, je le paie très cher. Du coup, je deviens quelqu'un qui met ses biens propres dans l'entreprise et je supprime à mes héritiers toute possibilité de jouir du capital que j'ai amassé, si vous n'appelez pas çà une prise de risque, je ne sais pas ce qu'il vous faut.

E : il me reste deux questions : comment peut-on faire en tant que junior, manager, gérant pour être reconnu ? Quel comportement faut-il adopter ? Comment exprimez-vous cette reconnaissance ? Si je vous dis confiance dans le cabinet : qu'est-ce que çà vous inspire ?
I : un junior, un manager, il faut **qu'il réussisse des contrats *(résultats répétés)***, qu'il réussisse des contrats. Que le contrat soit bien mené, **que le client soit content *(satisfaction client, voire confiance client)*** que çà ait représenté **une bonne utilisation des moyens internes *(efficacité n'est pas l'idéal ? est-ce l'efficience ?)*** que çà ait donné lieu à de la création et de la créativité parce que nous créons des produits sur-mesure et incontestablement le résultat d'un contrat précédent est la source d'un produit suivant. **Comment on le valorise ? On en parle, j'en parle notamment *(la prime n'est pas l'élément essentiel de motivation)*. Je sanctionne, parfois positivement**. Il y a même des gens à qui je donne des primes exceptionnelles… Par exemple, je vois FP, il a repris un contrat dans une situation extrêmement difficile, c'était trois mois compliqués à se lever à 5 heures du matin, il a mené une vie de chien, il en est sorti avec les honneurs… des histoires héroïques, si vous faites du sur-mesure **vous faites forcément des histoires héroïques *(logique d'idéalisation)***.

Alors confiance dans le cabinet ? Pour le cabinet ? Je ne comprends pas ?
E : justement si je vous dis confiance, ici en interne ?
I : c'est comme le test de Roschart (hésitation)
E : si je précise : est-ce que pour que les hommes travaillent bien la confiance est nécessaire ?
I : (soupir) chez nous, le capital immatériel comme je vous l'ai dis, je vous ai montré mon peu de confiance dans le capital financier dont je suis le propriétaire, c'est du capital immatériel c'est-à-dire la capacité que j'ai à faire travailler des hommes ensemble. **C'est fondé dans la confiance que je peux avoir dans les hommes et la confiance qu'ils peuvent avoir en moi *(pour diriger, il faut faire confiance et être jugé digne de confiance)***. Alors, çà ne veut pas dire que çà fonctionne à tous les coups mais çà veut dire qu'il faut mieux faire de la confiance un pétrole sinon des structures comme les nôtres ne peuvent pas fonctionner. On peut être méfiant dans une société industrielle, avec des outils de production extrêmement quanti, chez nous si le type a envie de ne pas faire, il ne fait pas. Il vaut mieux avoir confiance en lui, qu'il ait confiance en vous. **Mais, il faut avoir des moyens pour vérifier que votre**

confiance est bien placée. Tous les outils de gestion traditionnels de méthode, de remonté d'informations… ou d'enquêtes clients. Mais c'est (hésitation) **çà ne veut pas dire qu'on a confiance en tout le monde de la même manière.**
E : c'est pour çà que vous avez choisi un DG parmi 3 ?
I : absolument, absolument. Alors, il faut que les autres (hésitation) je l'ai choisi aussi pour qu'ils aient confiance en lui comme ils peuvent avoir confiance en moi.
Voilà, écoutez çà va être amusant votre truc.

CAS : **A**

INTERLOCUTEUR **: DIRECTEUR GENERAL**

LE : 25.05.02
LE : 09.06.02

Interview du 25.05.02

E : (présentation du sujet…)
I : rappelez-moi les différents rendus de votre travail svp.
E : le travail respecte l'anonymat. Le compte rendu se fera en deux temps. Dans un premier temps le compte rendu de la monographie de la société et dans un deuxième temps l'analyse comparée des sociétés…
I : d'accord (hésitation) ce qui nous intéressera outre le retour, la monographie c'est intéressant mais c'est surtout l'analyse comparée entre les cabinets…
Quelles sont les questions ?
E : alors, j'ai plusieurs thèmes, trois… dans un premier temps, j'aimerai vous poser une question simple : qui êtes-vous ? Que faites-vous ?
I : je suis à A depuis février 1989. Je suis rentré après l'ESSEC et un troisième cycle de sociologie des organisations ou intervenait M C et P M, P M était directeur d'A à l'époque et je suis rentré par une voie classique à A.
E : vous êtes entré directement après votre troisième cycle ?
I : voilà
E : vos premières impressions à votre entrée ?
I : çà commence à un peu trop daté pour que j'ai une réponse précise sur le sujet. J'étais entré dans ce métier pour avoir à la fois une composante d'analyse des organisations et de poursuivre les recherches que j'avais pu faire notamment à l'école Crozier, à l'école CSO. D'autres part pour avoir une posture de conseil qui était quelque chose pour lequel je me sentais intellectuellement plus en phase et correspondant mieux à mon caractère et enfin pouvoir enseigner ou formaliser et écrire qui était un troisième qui me semblait, que je recherchais.
E : vous êtes directeur général, quelle est l'activité d'un directeur général ?
I : j'ai le titre de directeur général adjoint. (hésitation) c'est une fonction qui a en charge l'essentiel des composantes gestion de l'organisation. C'est une fonction qui n'est pas très vieille chez nous puisqu'on la mise en place il y a 6 mois et qui a en charge la définition et la coordination des politiques de systèmes d'information, des politiques de ressources humaines, de contribuer à une définition et au suivi de la politique commerciale et des questions aussi d'organisation des équipes et des missions. Voilà, je dois avoir dis l'essentiel.
E : comment avez-vous procédé pour mettre en place la politique des systèmes d'information, commerciale… ?
I : c'est quelque chose qui existait déjà, je ne sais pas si on vous a déjà montré ?
E : structure en gérance ?
I : on a d'une part une organisation par gérance. D'autre part, des modes d'ajustement, il y a en a toute une série. On a (hésitation) si je prends un premier point qui est, qui est central dans ce métier qui est **le mode d'ajustement du staffing, il se fait pour partie à travers l'activité gérance, le consultant est d'abord staffé par les contrats de sa gérance par son gérant**.

D'autre part, çà se fait aussi en inter-gérance ***(le consultant à deux solutions pour remplir ses objectifs, situation de dépendance de communauté)***, c'est là que les politiques transverses en particulier interviennent. **On a une visibilité des prévisions** que fait le consultant. On a un système d'information, je ne sais pas si on vous a montré ?
E : on m'a parlé d'un outil de prévision d'activité
I : oui, il existe depuis longtemps. Formellement, depuis deux à trois ans. Il est plus animé et plus obligatoire depuis peu, effectivement. On insiste plus sur le sujet depuis un an, depuis six mois. On poursuivra l'entretien dans mon bureau, je vous montrerai sur les (hésitation) les points de coordination avec notre système d'information

Changement de local

E : cet outil était peu utilisé ?
I : il était partiellement utilisé, oui.
E : pour quelles raisons ?
I : parce que c'est quelque chose qui demande à être… (il me montre sur son ordinateur) Voilà ce que çà permet : **vous avez la liste des consultants, le moment ou ils ont actualisé leur prévision. Vous avez ce que les consultants prévoient de faire au cours des mois qui viennent** ***(Visibilité forte)*** ce qui permet par exemple, je regarde I B et je vois, je zoom, qu'elle a prévu d'être très occupée au cours du mois de juin, parce **qu'elle a prévu de facturer 19 jours, ce qui est beaucoup, beaucoup, beaucoup.** ***(il est facile de repérer les personnes qui dépassent leurs objectifs et ceux qui traînent…)***
E : quel est votre rôle justement dans la régulation de l'activité de staffing ? Est-ce que la gérance à l'autonomie complète pour savoir que faire de ses juniors par exemple ou est-ce que vous avez un rôle à jouer dans cette affectation ?
I : **le lieu premier de management est clairement la gérance** ***(autonomie de la division)*** avec après, ce qui dépend des personnes (hésitation) ce qui dépend à la fois des objectifs. Il y a des éléments qui dépassent la gérance qui sont soient des objectifs donnés au consultant par son gérant. Par exemple, d'intervenir sur des projets or de sa gérance sur telle ou telle composante technique. Deux situations types : J'ai un consultant auquel on dit qu'il faut absolument qu'il soit en situation d'animation ou soit une gérance qui n'arrive pas, qui n'a pas suffisamment d'activité pour faire travailler son consultant.
E : justement, par rapport à çà…

Téléphone

I : des consultants qui utilisent çà plus régulièrement, d'autres qui sont plus en retrait, par exemple…
E : (je regarde l'ordinateur, et les indicateurs de staffing) je vois des gens par exemple, ils n'ont quasiment rien
I : voilà, donc C P, mais c'est normal…
E : par exemple C M
I : C M, actualisé le 30.04.02 donc là, **il est un peu en retard** ***(mise sous pression facilitée ?)***
E : quand vous cliquez vous avez le lieu d'affectation
I : pas le lieu, mais le projet
E : c'est précis, vous avez une base de données…
I : voilà

E : (…) quand je regarde sur votre site internet, la structure, il y a un noyau central, « on casse » un peu la hiérarchie, il faut une coopération entre les gérants, c'est le sentiment qu'on en a…
I : oui
E : donc, l'idée est de favoriser la transversalité ?
I : oui
E : quelle est votre place dans cette transversalité ? Moi, je me dis, je suis gérant, j'ai des juniors qui peuvent être staffés par d'autres gérants, j'ai des bons juniors je ne veux pas qu'ils soient staffés par les autres, la transversalité est négative pour moi, on peut essayer de me voler mes juniors, le problème se pose ?
I : oui et non, que regarde le **gérant ? Il a un impératif : ses consultants doivent travailler (*la réalisation de l'objectif du manager est dépendante de la réussite de ses consultants : plus le manager parvient à faire travailler ses consultants plus il a de chance d'atteindre ses objectifs)***. Si ses consultants ne travaillent pas çà veut dire qu'il y a problème. Il y a problème soit parce qu'il ne sera pas parvenu à les staffer soit il y a un problème de compétences. Bref, il y a un problème clef. Bien sûr il va essayer de (hésitation) un métier ou le consultant, il y a une logique de staffing qui (hésitation) répond à plusieurs ingrédients. Il y a un ingrédient qui est **le marché interne c'est-à-dire qu'un bon consultant est toujours occupé, un bon consultant est toujours occupé** ***(peu important le comportement du consultant, l'important est qu'il soit occupé)*** parce qu'on le fait travailler. Vous avez, je pense à une série de projets, çà se passe bien, le client demande plus ou le manager avec qui vous avez travaillé vous demande de travailler plus, **c'est la demande du marché interne et externe**. C'est une composante qui est une parmi les autres. Les autres composantes étant : une logique de gérance, des objectifs de priorité par gérance qui font que le gérant va essayer de bien faire travailler les consultants pour qu'ils travaillent avec lui dans le cadre d'objectifs, troisième composant qui est l'équilibre d'ensemble du cabinet qui fera qu'il y a tel gros projet qui est structurant qu'il faut staffer et sur lequel le staffing doit venir de l'ensemble des gérances.
E : une remarque générale : le système il est très clair, il permet de voir réellement si le junior par exemple, arrive à se faire staffer
I : oui
E : si je reprends votre raisonnement à savoir s'il est bon ?
I : oui
E : quelqu'un qui est bon est toujours occupé ?
I : oui
E : deuxièmement, il permet de voir si le gérant, lui aussi il est bon. Vous avez dit, le gérant il doit donner de l'activité
I : oui
E : si le gérant n'est pas suffisamment bon : il a trop de maind'œuvre et cette maind'œuvre est captée par les autres ?
I : oui
E : donc en fait, une émulation à deux niveaux : entre juniors ?
I :oui
E : qui eux-même regardent, ils ont accès, ils peuvent se classer ***(compétition à deux niveaux)***
I : oui
E : une émulation entre gérants qui ont leur poids en fonction du nombre de missions et du nombre de personnes qui travaillent dessus.
I : çà fait parti des indicateurs importants que regarde le gérant.
E : (…) sur le schéma : ce noyau central et ses satellites qui tournent autours, il n'y a pas de hiérarchie mais en fait, il y a une hiérarchie qui est liée à la création de business si on peut

dire ? En fait, la relation entre le noyau central et les gérances est-elle identique pour toutes les gérances ?
I : non, on a un modèle avec des gérances qui ont une capacité de développement qui est assez variée. Pour certaines qui peuvent très bien, qui fonctionne de manière… avec une grande autonomie dans le développement de projet. D'autres qui commercialement sont plus dépendantes du reste du cabinet. Là il y a une vraie différence.
E : quand il y a autonomie comment la direction intervient-elle ?
I : quand çà s'organise (hésitation), je vais prendre là gérance 6ème (politique publique et territoire), qu'est-ce que je regarde, que d'une part il y a un niveau d'activité qui n'est pas mauvais sauf que j'ai effectivement **un problème qui est la sous-activité de V, là-dessus, l'échange que j'ai avec lui c'est qu'est-ce qu'on peut faire pour occuper V ?**
E : elle est là depuis longtemps ?
I : depuis un an, qu'est-ce que çà pose comme question ? est-ce que c'est une question de fin de projet ? une question de compétence, de développement personnel, c'est çà qu'on se posera comme question sur le sujet
E : oui, parce que si je regarde L, qui est occupé, il me semble que c'est bien
I : oui
E : il y a une volonté de d'abord staffer L C ?
I : il n'y a pas une volonté, il y a un état des projets de la capacité à staffer et du marché interne qui a fait que ***(sûrement affinité mais difficile à cerner de manière claire)***.
E : ce qui fait que P D, il a 4 personnes ?
I : 5 avec lui, 5 plus lui
E : çà indique que dans sa gérance, tourner à 6 c'est peut-être un peu trop à l'heure actuelle ?
I : non, non, non, en l'occurrence, il y a effectivement la question à se poser qui est de, donc moi, en regardant l'ensemble, je regarderai par exemple V F qui est là depuis 6 mois, 6 mois, on sait qu'un consultant qui entre à un niveau de charge qui monte progressivement donc, 9 jours je dirais c'est pas mal **on n'a pas d'indicateurs au rouge**. J'aurais un point de réflexion plus général sur V M… (coupé)

E : on repère vite les moutons noirs avec cet outil
I : j'aime pas du tout le terme. **On repère vite ou il y a des éléments à creuser**. Çà pourrait être soit parce qu'elle est à la fin d'un gros projet qui l'occupe à temps plein ou pour un problème de compétences qui freine son recrutement.
E : vous avez, je vois, le taux d'occupation par gérant, là aussi çà varie fortement
I : là, ce que je n'ai pas, mais c'est un autre tableau, on l'analyse tous les mois, c'est un ensemble de chiffres notamment sur les aspects de taux d'occupation. **Il y a effectivement depuis le début de l'année le suivi du niveau d'activité des consultants et du taux de charge**.

E : je reviens à ce que vous m'avez dit tout à l'heure, il y a certaines gérances qui sont autonomes et d'autres qui sont plus dépendantes commercialement du réseau du pdg et dg
I : oui
E : par rapport à çà vous n'avez pas peur du risque d'un détachement du fait de cette autonomie ?
I : non parce qu'il lui manque l'essentiel (à la personne qui voudrait quitter le cabinet). L'essentiel est le nom mais également une bonne partie du travail et de l'aide qui lui est apportés par les autres en dehors des gérances. Si je prends dans les équipes qui sont les plus autonomes, on a l'équipe 6ème. Pour eux, le gérant est venu à A parce qu'il en avait marre de travailler seul. Il avait travaillé seul comme consultant indépendant au sein d'une petite équipe, il en avait marre, il n'en voulait plus, il voulait le soutien d'une structure : à la fois

pour être porté en notoriété, pour pouvoir travailler et confronter des idées avec d'autres. Cette demande il y répond grâce aux gens de son équipe et grâce aux autres gérant : de tant en tant avec TL, souvent avec moi sur des sujets. En plus, çà lui permet, de temps en temps, d'avoir accès à des gros projets qu'il n'aurait aucun chance de décrocher sans le soutien de la structure. ***(L'indépendance est un frein pour accéder à des missions dont le budget est conséquent)***
E : c'est la question de la crédibilité par rapport au client, si on est tout seul on n'est pas crédible…
I : et même, par exemple on travaille à la mairie de Paris, on a un gros projet à la mairie de Paris, qui a été obtenu par appel d'offre mais également parce qu'ils nous connaissaient bien, on était bien connu. D n'aurait jamais obtenu le projet autrement.
E : il y a la question de la notoriété qui tient l'individu
I : oui
E : la question de la logistique, les compétences multiples…
I : les compétences multiples qui dépassent le cadre d'une équipe. La question que vous posez (hésitation) on se la posera peut-être dans trois-quatre ans. On a clairement une logique, actuellement où on pousse à **la responsabilisation et à plus d'autonomie des gérances**, c'est clairement la priorité en assumant les contre partie de ce choix. **Les contre parties c'est que cette situation génère plus de différences culturelles et des pratiques professionnelles différentes d'une unité à l'autre.** ***(Les différences culturelles ne freinent pas la coopération)***
E : çà ne vous gêne pas ?
I : non
E : parce qu'au niveau de la démarche méthodologique d'intervention chacun à le droit d'avoir…
I : oui, çà demande clairement, si on veut se développer dans différents métiers avec différents types d'intervention, **il faut qu'on ait cette diversité d'approche.** On n'est pas capable de maîtriser les choses de manière centralisée c'est claire et fondamental. La culture de la gérance de P R n'a rien à voir avec celle de T L et de P D, cette situation est clairement assumée. Après, çà demande en contrepartie, des éléments de cohérence plus forts. Des éléments de cohérence plus forts sur la formation. On insiste plus sur la formation.
E : en fait, finalement A c'est un peu une petite pépinière d'entreprises ? vous me parliez de culture de gérance, n'est-ce pas au détriment de la culture d'A ?
I : oui, il y a une culture A qui est une culture d'intervention. Un nombre de pratiques professionnelles, de postures vis-à-vis du client, de modes d'accompagnement du changement, de préoccupation sur les démarches de changement, d'un certain nombre de référentiels partagés, notamment sur l'analyse du comportement des acteurs en l'organisation
E : la culture forte en socio des organisations, notamment le point de vue de Crozier et Friedberg sur « l'acteur et le système »
I : voilà, sachant que (hésitation) cette posture commune est moins forte que quand je suis rentré. Là, on a pris le fait qu'il y en a moins, qu'il faut qu'on travaille sur différents aspects, mais quand je suis entré, la culture était très univoque, c'était çà qui était la culture essentielle. Tandis que là, j'ai une partie des consultants qui auront tout au plus une sous-couche, un peu artificielle, un peu courte sur le sujet.
E : à quoi est-ce lié ?
I : c'est lié au fait qu'on a cette diversité des pratiques de gérance, qu'on a un mode de recrutement varié.

E : vous me disiez, la culture avait évolué…
I : elle est moins homogène.

E : ce n'est pas vécu comme négatif ?
I : non, d'une part çà pourrait être vécu comme négatif par **les grands anciens, donc il n'y en a plus tellement dans la maison**. Non, c'est co-substantiel du modèle actuel avec les gérances.
E : est-ce que çà s'inscrit dans la logique du sur-mesure ?
I : clairement, et ce qui est pertinent chez Air France dans une dynamique de changement social ne sera pas pertinent du tout dans telle entreprise…
E : comment avez-vous procédez pour mettre en place cette structure par gérance ?
I : çà a été fait il y a un peu plus de deux ans. A la fois pour (hésitation), parce que le pilotage centralisé, qui était le pilotage antérieur, qui était par trois départements ne parvenait plus à faire face notamment pour le management des consultants. **En plus, on a eu le départ de deux associés historiques** : C et R, on sentait qu'il y avait un besoin de démarche plus spécifique dans différents secteurs d'intervention, qu'on avait un **besoin de responsabilisation**. Dans un premier temps, on avait une organisation par gérance ou il y avait un niveau hiérarchique supérieur. Il y avait gérant, plus un niveau directeur. Directeur qu'on a supprimé en fin d'année dernière.
E : c'était très hiérarchique…
I : au départ, on avait plus de petites gérances. C'était pas totalement absurde, c'était pour accompagner la mise en œuvre et aussi pour des questions de positionnement d'acteurs, mais la structure actuelle est nettement plus logique.
E : çà n'a pas été difficile de supprimer un échelon hiérarchique ?
I : c'est ce qu'on a fait en fin, çà c'est fait en fin d'année dernière. Est-ce que çà a été difficile ? (hésitation) on avait quand même une réalité du fonctionnement qui était, qui demandait qu'on mette en adéquation la théorie et la réalité. Là, il y avait vraiment un retard sur le sujet, donc çà n'a pas du tout été difficile de ce point de vu là. Çà à contribué au départ d'un ancien directeur…
E : il faut un minimum d'entente entre les gérants ?
I : oui
E : tous les gérants sont-ils conduis à travailler ensemble ou les relations sont-elles uniquement bi-latérales ?
I : il y a des endroits où çà travaillent plus que d'autres. Si je faisais un schéma (il fait un schéma, que j'ai reproduit sur mon bloc)… des échanges de staffing il y en a pas mal dans ce sens là, actuellement, c'est-à-dire D qui donne des ressources à l'industrie.
E : à l'heure actuelle, l'industrie est entrain de monter pas mal, elle est relativement autonome de la direction générale ?
I : parce qu'il y a une partie importante du staffing qui vient de (inaudible)
E : si j'essaie de faire un lien entre structure et stratégie
I : oui
E : la structure permet de découvrir de nouveaux métiers, de générer nouvelles cellules d'activité, de gérance
I : oui
E : et en même temps, la logique du marché interne permet de supprimer certaine gérance défaillante, c'est-à-dire que si une gérance X commence à décliner, il va y avoir un redéploiement des effectifs, et à terme on se posera la question de la supprimer ?
I : oui et non parce que la logique de staffing n'est pas la seule. Il y a trois composantes d'une gérance : lieu de développement de comptes, le développement technique, une troisième qui est le management d'équipe et vous avez (hésitation) des gérances qui jouent pleinement leur rôle de management d'équipe qui sont des lieux d'appartenance forts pour les consultants et qui sont moins présents sur le développement de comptes. Par exemple, si je prends la gérance « Culture » pour l'instant ils ont un travail de formalisation sur ce qu'ils ont déjà fait,

ils ont un travail de (hésitation) il y a une équipe qui en terme de culture est forte. Ils sont nettement moins porteurs en terme de développement de comptes mais, clairement on en a besoin parce que cette culture est différente et que çà apporte quelque chose, et qui apporte une approche…
E : si je regarde votre schéma : il y a deux triangles majeurs qui ressortent : le triangle JL P qui alimente, une dépendance commerciale entre stratégie – industrie – service et une autonomie forte entre votre gérance – politique publique – RH. C'est drôle parce que ou il y a autonomie de gérance, il y a coopération entre gérances. Finalement ? vous êtes autonomes du centre et vous coopérez pas mal entre vous.
I : c'est une lecture recevable ***(lecture confirmée dans l'interview de JLP).***
E : j'allais vous demander de me qualifier la nature des relations entre directeurs de gérance. Vous, par exemple, vous êtes responsable de gérance et DG, il y a une position hiérarchique par rapport à çà ? Comment qualifiez-vous la nature des relations entre vous et RH et vous et Politique publique ?
I : c'est très variable selon les sujets. Il y a des sujets où c'est de la coopération technique. Il y des sujets où c'est moi qui porte des normes. Il y a des sujets ou je suis à l'écoute de problèmes… donc c'est très variable et avec vraiment tous les cas de figures possibles. Si je prends en ce moment les échanges que j'ai avec P D. Ce matin on avait une réunion à trois : lui, une consultante et moi, où je faisais un débriefing de cette consultante qui appartient à son équipe et dont j'étais chef de projet. On est par ailleurs sur deux oraux qu'on fait cette semaine et la semaine prochaine où on essaie de vendre un projet. Il y a une coopération technique, on va réfléchir à comment on présente, comment on se répartit les rôles, qu'est-ce qu'on a comme chance de faire passer et on va se répartir du travail. J'ai un point où je le relance pour qu'il mette de la visibilité sur ses projets en terme d'organisation et lui me relance sur un autre sujet fonctionnel…
E : vous êtes DG, vous devez rendre compte de l'activité de tout le monde, est-ce que la nature de la coopération entre vous – politique publique – RH et vous – industrie – service – culture, est différente du fait que vous êtes amené à travailler davantage avec les autres ?
I : parce qu'ici (montre le schéma) je travaille pas mal sur certains projets développement commun. Il y en a moins mais il y en a un certain nombre où là on essaie de vendre un projet à la SNCF. On sera à peu près homogène. Je serais avec A R. Le point ou je serais moins en relation technique et plus en relation uniquement direction générale c'est plus avec la gérance de P R et un peu la gérance de D ou on a moins de relation de coopération de développement.
E : est-ce que je peux conduire l'interprétation suivante : avec les autres, la relation est plus proche du fait d'une coopération plus répétée et qu'avec les autres la relation est beaucoup plus distante
I : (hésitation) la relation est plurielle sur toute une série de sujet, fonctionnelle sur toute une série de sujet ici et là un peu moins. Moins fréquente et surtout sur l'aspect fonctionnel avec P et D **sachant qu'effectivement si c'est moins fréquent c'est qu'ils sont alimentés en bonne partie par JL P.** ***(Les dirigeants ont une visibilité forte)***
E : vous êtes en relation avec deux gérances, trois gérances qui travaillent ensemble et qui s'autorégulent finalement. Comme vous êtes DG, vous voyez un peu les problèmes et JL P, il est directement en relation avec trois autres gérances et les régule directement.
I : lui il est en régulation forte sur celle-ci, moins sur celle-là (voir le schéma), et ici, il y a tous les schémas de figure, il y a aussi moi qui interviens…

E : comment s'opère la relation entre les gérants : compétition, coopération, les deux ?
I : de ma fenêtre c'est plutôt de la coopération. Des relations qui n'existent pas entre P et P, ils se croisent avec beaucoup d'intérêt sur tels ou tels séminaires communs ou ils ont l'occasion d'échanger mais c'est plutôt trois fois par mois que toutes les semaines pour avoir un vrai

échange mais sans enjeu opérationnel précis. En fait, si je vais vite la relation entre gérant n'est pas très, c'est (hésitation) une réunion mensuelle. C'est éventuellement la mise à disposition de ressources mais, **il y a relativement peu de travaux communs *(le terme transversalité revient souvent mais en réalité elle est peu effective entre les managers)***. Il y en a peu qui s'associent le temps d'une ou deux occasions … la gérance RH a des consultants qui sont assez séniorisés, idem pour cette gérance ci. Ce qui me permet de multiplier les relations de coopération avec des consultants de niveau hiérarchique supérieur, un manager ou un consultant senior ici ou là peut avoir de très bonnes relations avec une autre gérance.
E : la séniorité n'est pas un frein à la transversalité ? L'ancienneté favorise-t-elle l'enracinement ?
I : **non, c'est plutôt le raisonnement inverse, on a suffisamment d'expérience pour aller travailler partout *(être connu facilite le staffing)***.
E : malgré les différences de méthode d'intervention ?
I : le consultant qui a beaucoup d'expérience est polyvalent
E : la mise en place de ces gérances est un changement majeur, si je reprends votre propos, ce changement est intervenu lors du départ…
I : c'était plutôt progressif. L'organisation antérieure était : trois départements : industrie, entreprise publique, banque et assurance. Trois directeurs en haut et un président tout en haut. Là dedans, avec des équipes indifférenciées, avec des séniorités assez différentes. La première évolution a été (hésitation) il y avait des équipes devenues trop nombreuses pour être gérées correctement. Le point intermédiaire a été, avec l'arrivée d'A, il y a deux ans. On a mis en place une gérance, et puis les évolutions et les départs ou autre ont conduit à supprimer ce niveau hiérarchique.

E : quelles sont les règles auxquelles le consultant junior ne doit pas déroger s'il veut réussir dans le secteur du conseil ? A l'inverse, les comportements inacceptables ?
I : les points sur lesquels j'insiste auprès des consultants quand ils rentrent, c'est un aspect de **fiabilité vis-à-vis de leur chef de projet *(consultant doit être jugé digne de confiance par le manager)***. **J'ai une commande : je la respecte *(Logique d'engagement sur la parole ?)***. **Si j'ai un problème pour respecter la commande alors, j'alerte très en amont**. **Fiabilité sur la commande et si problème alerte, alerte, alerte, çà c'est un point qui est vraiment important**. Il y a un deuxième point qui est essentiel qui est de responsabilité et aussi avec une vraie initiative. J'ai, après, **un critère que je leur donne pour l'évaluation qui est d'être très vigilant à leur niveau de staffing**. On vient à ce que je disais tout à l'heure, le staffing est, pour partie importante gérée, de manière transversale : c'est les gros projets, ce qui est fait par gérance, **c'est néanmoins aussi un indicateur très important de la bonne intégration du consultant**. Au niveau staffing, il y a un certain nombre d'indicateurs qui sont ouverts, sans çà, il faut vraiment qu'il alerte son gérant pour dire qu'il y a des problèmes à résoudre. Il y a un point qui est vraiment important dans sa réussite, c'est çà capacité à écrire. Ecrire par rapport à nombre de demande, un type de client, il n'y a pas un bon écrit en soi. C'est un écrit pertinent. Et j'ai bien sûr un **point qui est essentiel qui est le feed-back du client**.
E : le feed-back du client, c'est un peu un contrôle externalisé ?
I : oui, oui, oui, c'est çà
E : quelle place occupe ce feed-back par rapport à la qualité de la production ? Le côté feed-back pardonne les autres erreurs ?
I : je vais vous donner quelques cas de figures puisque c'est confidentiel. On a chez nous M, c'est un consultant très bon en animation, le client donne de très bon feed-back. **Par ailleurs, il est fiable vis-à-vis du chef de projet, il tient les délais, s'il y a problème il alerte**. C'est très positif. A côté de cela, il est faible en analyse d'ensemble et formalisation écrite. Je lui ai

dit dans les points d'évaluation. Effectivement, il y a une partie indispensable dans le métier qui est lié à tes deux points faibles, il faut les travailler. **Si effectivement, tu n'arrives pas à les travailler, il faudra que tu penses à terme à une reconversion professionnelle**.
E : s'il n'y a pas cette polyvalence, cette maîtrise des 4 points… quelle est l'échelle de temps pour acquérir cet ensemble de compétences
I : c'est un métier qui s'apprend sur dix ans et, pour une partie, un minimum de compétences de départ.
E : par exemple au bout de deux ans on ne peut plus être junior ?
I : non
E : donc, il faut maîtriser un minimum c'est quatre
I : deux ans c'est un temps long. Il faut déjà qu'on soit à peu près au clair après un an.

Interview du 09.06.02

E : quelles sont les différentes phases de la prestation de conseil ?
I : je ne peux pas répondre à votre question parce qu'elle présuppose qu'il y a une prestation de conseil. On a une méthode d'approche très diversifiée selon les cas, avec un processus qui est rarement mécanique et homogène.
E : d'accord, reprenons différemment, comment se manifestent les clients ?
I : **soit vous avez un client que vous connaissez depuis longtemps, avec qui vous avez travaillé, qui vous connaît, qui vous dit j'ai besoin de vous sur tel sujet**. Il vous appelle, vous venez le voir, vous formalisez et vous intervenez. Vous intervenez vous-même ou avec un autre consultant sur le sujet. C'est un type de figure.
Sachant qu'il y a beaucoup de cas intermédiaires. Des cas ou vous êtes connu et mis en concurrence. C'est plus fréquent que le premier cas. Soit on vous appelle parce qu'on a envi de travailler avec vous, soit on vous met en concurrence. Soit c'est vous qui avez sollicité un rendez-vous et avec un prospect qui accepte que vous fassiez une proposition commerciale derrière.
E : quand vous dites connu, c'est le cabinet ou la personne ?
I : les deux çà dépend. Les deux sont assez souvent mélangés. Vous avez des cas ou on vous demande explicitement d'intervenir vous en tant qu'individu. Ce que vous avez comme indicateur, c'est quand le client refuse que se soit quelqu'un d'autre que vous qui intervienne.
E : on rentre **dans un domaine de relation privilégiée avec le client**
I : oui ou de mauvaise gestion ou incapacité de votre part de faire que la relation ne soit pas uniquement personnalisée mais soit portée par le cabinet.
E : c'est intéressant, vous trouvez que c'est une erreur de gestion…
I : un cabinet comme le nôtre ne survit, ne se développe que si nous dépassons le stade du consultant indépendant se vendant lui pour vendre le cabinet. **Le consultant qui n'arrive pas à vendre autre chose que lui n'est pas un bon consultant**. Le consultant qui fait du développement dans un cabinet est le consultant qui parvient à dire à son client : « tiens, j'ai tel de mes consultants qui ferait mieux le travail que moi ou, sur cette mission je ne peux travailler seul, il faut vraiment que je travaille en équipe.
E : donc un bon consultant, dans un cabinet comme A, c'est consultant qui ne travaille pas en solo, qui est collectif et qui arrive à transmettre
I : oui, voilà, çà fait parti des grosses problématiques des cabinets de conseil de notre taille qui est : comment trouver le bon équilibre entre la personnalisation et éviter ce qui tue les cabinets de conseil : **éviter le consultant solitaire ne se vendant que lui-même *(Moyen de lutte contre l'indépendance ?)***
E : y a-t-il un système de sanction en cas de dérapage de ce côté là ?
I : **sanction non mais il y a une moindre reconnaissance *(l'absence de reconnaissance comme une sanction sociale)*** enfin (hésitation) il y a une limite dans le développement personnel du consultant.
Qu'avons-nous comme critères ? **Pour des consultants expérimentés (…), ils n'arrivent pas à s'alimenter, à trouver les jours, là effectivement il y a problème**. Il y a problème et effectivement çà demande à des échanges avec eux, sur leur carrière : ont-ils une place à long terme dans ce métier… deuxième cas de figure, les consultants qui se nourrissent seuls. Donc là, çà ne pose pas de problème au cabinet, simplement c'est peu porteur de développement pour le cabinet et le consultant. Mais on vit bien avec tel ou tel consultant qui travaille un peu dans son coin ***(2 identifiés)***. Mais clairement, le profil qui est valorisé à la fois **symboliquement *(mécanismes psychologiques présents pour assurer la coordination)*** et en terme de développement de carrière c'est le consultant qui fait travailler les autres.

E : pour la constitution de l'équipe, quels sont les critères retenus ?
I : d'abord les **compétences** nécessaires pour la mission tout bêtement.
E : compétences ?
I : (hésitation) dans les ingrédients : il y a le niveau de séniorité. La technique d'entreprise étant au cœur de la demande. Par exemple, est-ce que c'est une demande qui porte sur la fonction achat… il y a l'importance (hésitation) accordée à la capacité d'analyser des jeux d'acteurs, des systèmes d'action un peu compliqués. Il y a tout l'aspect de gestion de projet plus ou moins complexe et puis il y a **un type de relationnel rendu nécessaire par le client**. Le profil client joue sur le choix du consultant. **Quand on est en situation ou on a déjà travaillé pour un client, c'est souvent la continuité *(satisfaction client assure le staffing)***. Bien sûr il y a aussi à prendre en compte la disponibilité interne.
E : et le critère marge ?
I : donc, là on a dans nos procédures le fait que tous projets doit avoir fait l'objet d'une analyse de rentabilité avant d'être lancé. Il existe un tableau excel qui permet sur lequel on donne un nombre de jours, un taux journalier pour les consultants de l'équipe et qui **automatiquement calcul la marge**… le tableau indique compte tenu d'un prix de vente qu'on peut estimer sur le marché pour cette mission, compte tenu d'un nombre de jours nécessaires d'un consultant très expérimenté, d'un consultant junior, çà nous donne des taux de rentabilité. Soit le taux est supérieur à la norme fixée, tout va bien sinon on se demande si on peut repenser l'équilibre du projet dans son organisation. Si c'est un projet suffisamment important d'un point de vue stratégique on le réalise malgré la faible rentabilité.

E : quand je vous écoute évoquer les critères de constitution, j'ai le sentiment que ces critères sont purement individuels. Quant est-il de la capacité collective, le fait de bien s'entendre, de bien s'entendre, çà joue un rôle ?
I : Peu. Peu parce qu'on considère qu'ils sont payés pour çà (hésitation) et **qu'on n'a pas d'inimitié forte *(il n'est pas de bon ton d'afficher des relations de méfiance)* ce qu'on considérera éventuellement se sera un équilibre d'équipe**. Par exemple si vous vous dites vous avez deux consultants qui sont très méthodologues et peu à l'aise dans des jeux d'acteurs un peu compliqués alors, que le projet sera un peu bordélique et que vous devez jouer dessus, vous dites que vous n'avez pas fait une bonne constitution d'équipe. Ce sera plutôt comme çà que (silence) non, ce que çà peut demander le cas échéant c'est d'être plus précis sur tel ou tel projet avec des consultants étant sur des profils différents. On aura besoin de préciser plus les choses au départ tandis que dans d'autres cas, **où ils ont l'habitude de travailler ensemble, il n'y a pas besoin de préciser les choses *(l'habitude, les relations personnalisées facilitent le travail d'équipe)***
E : l'habitude de travailler ensemble est-ce un gain de temps ?
I : oui, mais le… soit vous avez un projet qui est généré par une gérance et dirigé par le gérant. Dans ce cas, l'équipe est pré-constituée soit vous avez un projet plus global ou la question de la bonne composition pour le client se pose avant tout. Faut vérifier si l'équilibre d'ensemble est respecté.

E : comment çà se passe quand vous déléguez un projet ?
I : on revient au point de tout à l'heure. C'est l'un des points qui sont importants et difficiles : vendre les projets comme équipe et vendre un chef de projet qui est tout de suite interlocuteur. Il y a des cas ou çà ne marche pas. On va plutôt dire les cas ou çà marche. Par exemple, il y a un projet qui était lancé la semaine dernière où c'est moi qui était l'interlocuteur en amont et j'ai pu expliquer au client qu'on avait un chef de projet qui était le bon interlocuteur là-dessus. Voilà, et là il y a pu avoir vente parce qu'il voulait travailler avec nous pour différentes raisons, qui étaient déconnectées de l'aspect qui était chef de projet. Ainsi, le client a acheté le

projet avant d'avoir vu le chef de projet. Le problème étant, fréquemment qu'il faut jongler entre un processus de vente qui demande de sénioriser l'équipe, et souvent, parfois d'afficher un consultant très expérimenté alors que dans le processus de production, l'intervention est efficace si le consultant expérimenté travaille peu et les juniors davantage.
E : c'est intéressant parce que vous dans votre processus de négociation et de vente vous êtes déjà entrain de vous engager sur la production
I : voilà
E : le fait de jouer sur les prix ou sur les personnes qui vont travailler vous êtes déjà entrain de mettre des contraintes à celui qui va constituer et animer l'équipe
I : voilà, dans les projets ou par exemple, c'est toujours du compliqué, j'ai deux projets en tête où je ne peux pas faire ce que j'ai fait ici. Un projet qu'on a vendu en début d'année ou dans la proposition il y avait un chef de projet et où moi j'étais identifié comme expert et pas comme chef de projet. Mais, on a eu un processus de vente ou je me suis pas mal impliqué, et avec un contact qui c'est bien passé avec le client qui a imposé dans le contrat que je sois imposé comme chef de projet.
E : dans la production le client a le droit de choisir ?
I : bien sûr et comme souvent on est en situation de concurrence on est obligé soit de gérer l'ambiguïté soit de… je me suis retrouvé chef de projet alors que clairement la proposition, ce qu'on voulait faire, je ne voulais pas être chef de projet. Dans cette situation vous avez plusieurs cas de figures, soit la gestion du projet parvenait à rééquilibrer les choses… **c'est bien sûr le client qui compte.**

E : quand vous choisissez un chef de projet, le chef de projet est-il totalement libre de s'organiser comme il veut ou a-t-il des recommandations précises ?
I : **c'est le chef de projet qui est patron sur son projet** ***(Autonomie forte du chef de projet)***. C'est lui qui est patron sur son projet, pour autant que çà se passe bien. Donc, il a les recommandations de base, qu'il respecte ou ne respecte pas en terme de logique de projet ***(les règles peuvent de pas être respectées)***, de formalisation… mais c'est le chef de projet qui est responsable de projet. Dans l'idéal il doit intervenir en amont pour aider à construire la démarche, l'offre technique et l'équipe. Voilà ce qu'il doit faire. Dans l'idéal il doit le porter lui-même dans la pratique c'est pas toujours possible… çà demanderait que chaque fois on ait une possibilité dans des délais qui sont souvent très courts pour un chef de projet de se mobiliser et de faire travailler une équipe sur proposition, sachant en plus que c'est pas forcément lui qui sera le meilleur pour écrire la proposition.
E : le contrôle d'avancement du projet. Vous dites que le chef de projet est responsable, est-ce que çà veut dire que vous ne contrôlez que le résultat ? Ou en cours de mission vous intervenez ?
I : non, **il y a très peu de contrôle**. **Il y a un principe de base qui est que le chef de projet est responsable et c'est lui le seul qui peut… en évaluer les choses en cours de déroulement** de mission. Une mission peut-être menée de manière très différente par différents chef de projet et y compris avec des différences fortes. Il n'y a pas une solution unique, donc ce qui par construction **empêche toutes normes de mission** ***(la norme essentielle est donc le résultat).*** En substance, il y a uniquement **un contrôle par exception**, **un contrôle quand il y a un incident**. Quand il y a (hésitation), quand il y a un chef de projet qui dit j'ai un problème, j'ai besoin qu'on me donne un coup de main là-dessus.
E : il est responsable de sa mission, mais s'il a un problème il a la possibilité d'avoir une écoute…
I : c'est ce qu'on lui demande, s'il a un problème, il faut qu'il le fasse remonter ***(chef de projet, comme le consultant, a un devoir d'alerte)***

E : et vous-même en cas de problème ?
I : j'en parle et on essaie de trouver une solution.
E : à qui ?
I : j'en parle à l'environnement, chez qui je pense trouver une solution pour le problème donné. Par exemple si j'ai un problème technique j'en parle à un consultant qui connaît ce genre de truc, pour lui demander comment il ferait. J'ai une question de staffing avec un consultant qui est en grande difficulté là-dessus, si je ne l'ai pas sous ma responsabilité j'en parlerai avec son responsable. Si j'ai un problème de marge, j'en parle au responsable financier pour qu'il soit au courant et puisse anticiper. Si j'ai quelque chose concernant la gestion stratégique j'en parle à JL P. **Tout çà, étant souvent beaucoup informel *(l'ajustement mutuel est un mode de coordination très présent)***.

E : une dernière question concernant le management de l'équipe. Quand vous êtes chef de projet, comment vous animez l'équipe ?
I : (hésitation) c'est variable selon les missions. Pour les toutes petites missions, on fonctionne souvent par ajustement informel. Quand il y a plusieurs consultants, il y a d'abord besoin d'une réunion de lancement de mission où on explique à tout le monde le contexte, on se met d'accord sur les résultats attendus à différents niveaux. Pour le client et les consultants, on a des critères d'évaluation qui ne sont pas les mêmes, et on définit bien qui ? fait quoi ? .
E : quand vous dites : on se met d'accord…
I : il y a une discussion avec bien sûr un rôle important du chef de projet sur le sujet
E : il y a une reconnaissance de l'autorité du chef de projet
I : oui, oui, il décide de la répartition du travail. La répartition du travail çà se discute. C'est toujours un point qui demande d'avoir des consignes d'ajustement au départ… C'est important, c'est souvent difficile et c'est souvent pas assez fait, çà fait parti des difficultés sur pas mal de missions qui effectivement, le qui ? fait quoi ? n'a pas été assez stabilisé au départ.
E : c'est pas toujours évident…
I : c'est pas toujours évident mais çà se redéfinit, çà se réactualise, çà fait parti des points importants.
E : d'accord. La mission est terminée, comment se passe l'évaluation ? Y a-t-il une après mission ?
I : pour les missions, en principe, il doit y avoir évaluation sur deux composantes : d'une part une évaluation collective, qui est une réunion (rappel de ce qu'on avait dit comme résultat attendu) et qui regarde ce qu'on a bien fait et mal fait et conclut aussi sur des enseignements : qu'est-ce qu'il faut qu'on exporte comme documents ? Techniques ? Qu'est-ce qu'il faut qu'on tire comme enseignement commercial ? Qu'est-ce qu'on aurait du mieux faire… c'est un débriefing collectif. L'autre aspect est la phase de débriefing individuel entre le chef de projet et chaque consultant. Il y a besoin d'un temps individualisé auprès des consultants pour leur présenter les commentaires sur leur comportement.
E : à la fin de chaque mission, il y a une évaluation
I : oui
E : l'encouragement à s'améliorer sur ces points là
I : voilà, çà c'est la théorie. Mais ce n'est pas fait de manière systématique, parce que çà demande beaucoup de temps, c'est possible pour les très grosses missions…
E : et au niveau de l'après-mission, la mise en place d'un référent de savoir qui circule, çà se fait ?
I : (hésitation) on a toujours du mal à alimenter correctement au fil de l'eau la base de donnée, çà demande beaucoup d'énergie. On a des documents qui s'exportent, des missions, c'est particulièrement intéressant de faire connaître çà à tout le monde dans le cabinet ou à telle

personne qui travaille sur un sujet connexe. Soit on se dit, si çà revient à plusieurs reprises, que c'est un sujet qu'on pourrait aborder en formation.
E : au niveau des relations d'échange hors mission, travaillez-vous avec des consultants indépendants ?
I : oui
E : dans quel cas fait-on appel à eux ?
I : (hésitation) on fait appel à eux soit sur un sujet technique qui nous dépasse, avec une coloration technique différente. On a une personne spécialisée en coaching… on a un cabinet de conseil sur le marketing, sur la veille technologique… çà se fait aussi sur des relations de proximité. Il y a des gens avec qui on travaille depuis longtemps, par exemple, on a un ou deux cabinets avec qui on travaille depuis 10ans 15 ans. Donc de temps en temps on a besoin d'un coup de main, on fait appel à eux.
E : vous travaillez avec des anciens d'A ?
I : peu. Il y en a relativement peu qui sont restés dans le conseil en solo.

E : comment qualifiez-vous les relations que vous avez avec les différents gérants ? Avec le PDG ?
I : professionnel, gestion de temps contrainte, on va vite, **coopération, complémentarité, répartition du travail, rapidité** çà c'est ce que je dirais pour l'essentiel. Avec les gérants, c'est sur l'aspect coopération sur projet. Je change de casquette, sur l'aspect gestion et management, çà serait plus sur une logique de conviction, de communication et de relance sur des règles… avec JL P : **échanges d'informations rapides, vite, vision d'ensemble, bordel et ressources, opportunités, penser ressources, penser opportunités**. Et le lien sans arrêt entre l'opérationnel et le plus stratégique.

E : si je vous dis confiance ?
I : confiance, oui bien sûr, **mais confiance c'est le cas pour tous**. **Enfin, comme on est beaucoup sur de l'informel et du rapide çà demande qu'on soit beaucoup sur des relations de confiance.**

E : une dernière question concernant les réseaux : avez-vous des activités en dehors du cabinet ? Vous êtes prof ?
I : oui
E : intervenez vous dans d'autres cercles ? Est-ce que çà joue un rôle sur votre activité de consultant ?
I : un peu d'activité d'enseignement, çà joue relativement peu de rôle, un peu en terme d'ouverture et d'idées, en intervenant à gauche ou à droite, notamment d'opportunité sur des questions de recrutement…
E : remarques ?
I : non, juste sur votre calendrier de travail… ***(Usage de la psychologique de l'engagement appliqué à mon égard : je vous fais dire les délais que vous pensez tenir, vous vous sentez obligé de tenir vos délais et je n'hésiterais pas à rappeler votre engagement si vous avez du mal à respecter vos délais)***

Annexe D.

D – Codage des données

D.3 Entretiens codés

CAS : **A** INTERLOCUTEUR : **DIRIGEANT**

THEMES	VERBATIMS	CODES	Enchaînements
Vulnérabilité	Les cordonniers sont les plus mal chaussés, (…) chez nous c'est particulièrement difficile.	**SOUMI**	
Individu	La stratégie fonctionne souvent avec un patron	**DIR**	**DIR – SUPER**
Coordination	qui coordonne lui-même. (…) Le patron du projet coordonne des pôles, alors que la stratégie est beaucoup plus directive, beaucoup plus centralisée.	**SUPER**	
Groupe	La coordination se fait par managers, entre les managers,	**MANAGS**	**MANAGS – SIMI**
Situation favorable	c'est-à-dire des gens qui ont été élevés un peu de la même manière.	**SIMI**	
Individu	Le manager coordonne	**MANAG**	**MANAG – INFORM**
Coordination	L'équipe par ajustement mutuel	**INFORM**	
Protection contre l'opportunisme	Je connais bien les modes opératoires de coordination	**VIDI**	**VIDI – MANAGS - MENACE**
Groupe	des managers et je connais bien le mode opératoire du taulier,	**MANAGS**	
Protection contre l'opportunisme	il faut une personnalité, surtout une personnalité capable de mettre sous tension ses collaborateurs proches.	**MENACE**	
Signes comportementaux défavorables	Le risque de jouer seul, de jouer pour soi et pas pour la société, c'est extrêmement juste	**INDIV**	
Signes comportementaux défavorables	Les petits cabinets sont une série d'individualistes. L'individualité fonctionne comme les professions libérales.	**INDIV**	

Situation favorable	Vous pouvez avoir les avantages des deux :	**RECO**	**RECO – INDIV – INTEG – LIE**
Situation favorable	des gens qui sont capables d'être très individualistes, dans le fond, ambitieux, progressistes, innovants et qui n'hésitent pas à prendre des risques individuels, et en même temps des gens	**INDIV**	
Signes comportementaux favorables	qui ont le respect de l'organisation et	**INTEG**	
Situation favorable	qui vont utiliser les individualités des autres.	**LIE**	
Individu	Il faut	**DIR**	**DIR – MANAGS - TRANS**
Groupe	leur dire,	**MANAGS**	
Signes comportementaux favorables	très fréquemment, quelle est la cible de l'entreprise, quelle est la vision de l'entreprise, à quoi sert la collaboration, où veut-on aller tous ensemble… Comment on va y aller ? Il faut être extrêmement claire sur la stratégie et sur le processus d'ajustement que vous mettez en place pour y arriver.	**TRANS**	
Individu	Le gérant a trois objectifs :	**MANAG**	**MANAG – D (SAVOIR) - R (SAVOIR)**
Ressources échangées	animer l'équipe et développer les savoir-faire individuels et collectifs, faire des échanges, piller, se faire piller etc.	**D (SAVOIR) R (SAVOIR)**	
Individu	Il	**MANAG**	**MANAG – COMPET – RESULT**
Situation défavorable	doit développer des comptes, il doit développer des technologies.	**COMPET**	
Coordination	Il a trois objectifs : il doit optimiser sa gérance,	**RESULT**	
Individu	Il	**MANAG**	**MANAG – LIE – MANAGS - REDUIT**
Situation défavorable	doit travailler	**LIE**	
Groupe	avec des autres gérances,	**MANAGS**	
Vulnérabilité	il sait que son sort dépend de sa capacité de management, de sa capacité qu'il a de faire bloc avec d'autres gérances.	**REDUIT**	
Individu	Le gérant	**MANAG**	**MANAG - D STAF - MANAGS - R SAVOIR**
Ressources échangées	qui voit lui échapper deux de ses collaborateurs sur un autre projet	**D STAF**	
Groupe	Piloté par un autre manager,	**MANAGS**	
Ressources échangées	ceux-ci vont revenir avec des savoir-faire qu'ils n'avaient pas au départ.	**R SAVOIR**	

Groupe	La coordination, elle est, in fine, faite par les directeurs,	**MANAGS**	**MANAGS - INFORM**
Coordination	elle est faite dans une réunion de gérance dans laquelle les gérants se retrouvent une fois par mois. Une demi-journée dans laquelle ils échangent des informations, etc..	**INFORM**	
Protection contre l'opportunisme	**Tout doit être le plus explicite possible.**	**VIDI**	
Signes comportementaux favorables	**L'idée de transparence est une très juste idée.**	**TRANS**	
Coordination	Chacun a intérêt à développer son propre bilan.	**RESULT**	
Caractéristiques de la confiance	**J'ai une pleine confiance en quelqu'un**…	**CONF LIMIT**	**CONF LIMIT - DIR**
Groupe	J'ai un directeur qui gère les fonctions transverses du cabinet, comme les ressources humaines, les transmissions, l'informatique…	**DIR**	
Individu	Dans un métier comme le nôtre, vous	**DIR**	**DIR – VIDI – EVAL**
Situation favorable	ne pouvez pas contrôler quelqu'un dont vous ne connaissez pas le métier,	**VIDI**	
Protection contre l'opportunisme	je ne connais pas, il n'y a pas de managers dans le secteur du conseil qui ne soit pas consultant lui-même, ça n'existe pas ;	**EVAL**	
Coordination	Il y a les objectifs	**RESULT**	**RESULT - DIVS - VIDI**
Groupe	de gérances,	**DIVS**	
Protection contre l'opportunisme	il y a le reporting mensuel, il y a le dispatching des comptes.	**VIDI**	
Individu	A la fin de l'année, moi personnellement,	**DIR**	**DIR - EVAL - COMPAR - RECO**
Protection contre l'opportunisme	j'analyse les performances de certains gérants	**EVAL**	
Situation défavorable	par rapport à d'autres.	**COMPAR**	
Situation favorable	Je suis à la recherche de ceux qui vont devenir des futurs associés de gérants d'où le nom de gérant.	**RECO**	
Groupe	Ce que vous oubliez, peut-être c'est que les associés gérants	**MANAGS**	**MANAGS - SACRI - SOUMI - RECO**
Signes comportementaux favorables	sont co-responsables. Mais ce que vous oubliez est très important, les associés gérants s'engagent sur leurs biens propres,	**SACRI**	

Vulnérabilité	dans un cabinet de notre taille, il faut trouver des gens qui accompagnent immédiatement et qui sont prêts aussi à accompagner des situations plus difficiles,	**SOUMI**	
Situation favorable	Ce système permet de repérer les hauts potentiels.	**RECO**	
Situation favorable	Les gens ont intérêt	**LIE**	**LIE - D R INFO - SOLID - CALCUL**
Ressources échangées	à passer de l'information	**D R INFO**	
Relations fondées sur la confiance	et à rendre service parce qu'ils savent que l'autre pourra leur rendre service aussi.	**SOLID**	
Caractéristiques de la confiance	Donc, il y a un intérêt bien compris à passer de l'information	**CALCUL**	
Situation défavorable	C'est aussi bête de croire que ce qu'on a à l'intérieur est bon et que le reste est mauvais… Il faut que ça « challenge ».	**COMPET**	
Protection contre l'opportunisme	C'est le métier qui veut que vous êtes chez votre client et pas dans votre bureau. Il vous faut trouver des moyens pour vous faire reporter, si vous êtes chef de contrat, ce que font vos consultants chez le client ; ou si vous êtes directeur ce que fait le gérant ou le chef de projet chez le client	**VIDI**	
Protection contre l'opportunisme	Il suffit que vous preniez votre téléphone et que vous interrogiez le client en lui disant : « est-ce que vous êtes content de nous ? ».	**EVAL**	**EVAL - VIDI - RESULT**
Protection contre l'opportunisme	Eh bien là, vous avez le coup de fil que le patron de la gérance fait donné, tous les dimanches soir, par quelques-uns uns de ses collaborateurs. Vous avez la réunion bimensuelle du mercredi matin. Vous avez les papiers de synthèse qui sont envoyés au chef de projet. Vous avez trente-six manières de coordonner, de savoir ce qui se passe. Vous avez la visite, en direct, du gérant sur le chantier piloté par un de ses collaborateurs où le type va voir ce qui se passe.	**VIDI**	
Coordination	**La satisfaction du client c'est un sacré mode de contrôle**	**RESULT**	
Ressources échangées	Est-ce que les consultants vont dévoiler « leurs recettes de cuisine » ?	**D R INFO**	**D R INFO - RECO**

Situation favorable	oui, parce qu'ils ont intérêt à le faire. C'est ce qui les fait grimper dans le système. Si vous avez un jeune	**RECO**	
Situation favorable	C'est fondamental dans un métier comme le nôtre, et vous avez intérêt à le faire parce que c'est normal,	**RECO**	**RECO - DIR**
Individu	les gens veulent que leur patron sache qu'ils font mieux que les autres... mes consultants veulent me dire : «Regarde j'ai fait ça, c'est génial on a une solution ».	**DIR**	
Protection contre l'opportunisme	Les entretiens d'évaluation sont extrêmement importants.	**EVAL**	
Individu	Je	**DIR**	**DIR - MANAGS - VIDI**
Groupe	travaille bien avec la moitié des gérants, donc	**MANAGS**	
Protection contre l'opportunisme	il y en a que je connais pas mal.	**VIDI**	
Situation défavorable	C'est un système qui est fondé sur la concurrence, sur l'émulation intellectuelle.	**COMPET**	**COMPET - LIE**
Situation favorable	C'est là où l'objectif individuel rejoint l'objectif collectif : l'objectif individuel : « J'ai fait le plus beau projet de la terre », l'objectif collectif : « Je le fais partager, les autres en profitent et moi aussi. Le cabinet en profite, mais moi j'en profite. Le cabinet fait des bénéfices donc moi j'en profite.	**LIE**	
Situation défavorable	C'est l'émulation. Il n'y a pas de problèmes de climat social. Il y a des problèmes de tension de temps en temps	**COMPET**	**COMPET - PRES**
Situation défavorable	Il y a des problèmes de tension de temps en temps.	**PRES**	
Protection contre l'opportunisme	A sait très bien qu'il doit faire du recrutement permanent.	**SORTI**	**SORTI - PRES - MENACE**
Situation défavorable	Deuxièmement, les boîtes américaines (Up or out), c'est toujours le cas. Les boîtes françaises, maintenant, c'est un peu la même chose, nous recrutons jeune, en règle générale.	**PRES**	
Protection contre l'opportunisme	Le jeune grimpe ou pas, mais s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux, on ne se pose même pas la question, il doit partir. Avant que vous vous posiez la question, vous l'avez fait partir.	**MENACE**	

Sentiment de confiance	C'est normal, cela fait partie du jeu et du risque	**RISQ**	**RISQ - EXPOSE - CONF SOI**
Vulnérabilité	Je ne sais pas si vous êtes marié. Mais, le jour où vous allez vous marier, (je vous le souhaite), si vous dites que la moitié des gens qui ont votre âge vont divorcer, qu'elle va vous tromper ou que vous aller la tromper, vous n'allez pas vous marier. Et bien, c'est la même chose.	**EXPOSE**	
Caractéristiques de la confiance	Vous voyez quelqu'un que vous avez recruté, vous le trouvez génial, formidable, vous avez envie de travailler avec lui. Vous considérez que cela va durer toute la vie.	**CONF SOI**	
Situation favorable	Il y a une pression,	**PRES**	**PRES - MENACE**
Protection contre l'opportunisme	c'est du turn-over fabriqué.	**MENACE**	
Protection contre l'opportunisme	Et que se passe t'il quand le personnel part, par exemple, un groupe de gérance ou un associé part ?	**SORTI**	**SORTI - MANAGS - AISE**
Groupe	Ce qui est bien, c'est que l'autre gérant	**MANAGS**	
Situation défavorable	est trop content de prendre sa place.	**AISE**	
Coordination	C'est à chaque fois pareil. Bien sûr, c'est pas systématique, mais si le type n'a pas bien fait son travail,	**RESULT**	**RESULT - SANC**
Protection contre l'opportunisme	il a en dessous de lui des gens susceptibles de prendre sa place.	**SANC**	
Coordination	Vous êtes évalués aux résultats.	**RESULT**	**RESULT - COMPAR - RECO**
Situation défavorable	Si vous faites de meilleurs résultats que les autres, ça se voit.	**COMPAR**	
Situation favorable	Il n'y a pas de génies méconnus dans notre métier	**RECO**	
Signes comportementaux favorables	Comme dans tous les métiers, parce qu'il faut vous fonder sur l'auto évaluation. Je n'ai jamais cru aux chartes déontologiques et j'ai toujours cru aux individus qui avaient de la morale	**INTEG**	
Groupe	J'ai mis en place des « gérances »	**DIV**	**DIV - REDUIT - AUTO**
Vulnérabilité	parce que je souhaitais avoir un lieu d'appartenance, une unité d'appartenance pour des consultants.	**REDUIT**	
Situation favorable	Donc, il est clair que je devais créer des intraprises avec les qualités de la profession libérales : autonomie, réactivité…	**AUTO**	

Individu	Le gérant	**MANAG**	**MANAG - D BIZ - DIR - MENACE**
Ressources échangées	vise au contraire à essayer de faire partager des clients, çà se fait petit à petit. Et en plus, si vous voulez, j'allais dire,	**D BIZ**	
Individu	Moi,	**DIR**	
Protection contre l'opportunisme	je suis dans cette maison depuis pas mal d'années, les gens connaissent ma volonté.	**MENACE**	
Situation défavorable	Quelqu'un qui serait juste propriétaire de ses clients	**INDEP**	**INDEP - VIDI - MENACE**
Protection contre l'opportunisme	sait qu'avec les systèmes de pilotage et de coordination	**VIDI**	
Protection contre l'opportunisme	que j'ai, sait que je pourrai le repérer, à ce moment là çà serait, disons, un affrontement avec moi.	**MENACE**	
Protection contre l'opportunisme	D'abord il y a tous les systèmes quanti imaginables. Tout de même ? Je connais le métier, c'est quand même pas à « un vieux singe qu'on apprend à faire des grimaces » On repère tout de suite un consultant qui dit : le client ne veut que moi.	**VIDI**	**VIDI - CONF SOI**
Caractéristiques de la confiance	Dites cher ami, çà fait 22 ans que je fais le métier, pas à moi. Allons, allons… c'est d'ailleurs pour çà que les boîtes de conseil sont difficilement pilotables par des gens qui ne viennent pas du conseil, comme moi je saurais incapable de piloter un garage parce que je ne connais pas les voitures mais je connais le conseil.	**CONF SOI**	
Situation défavorable	Il y a besoin d'apporter de la valeur ajoutée au gérant c'est-à-dire il faut « **challenger** » le gérant sur son secteur d'activité, « challenger » le gérant pour qu'il fasse travailler des gens d'autres gérances ou qu'il laisse travailler ses équipes avec d'autres gérances. Il faut « challenger » sur le plan commercial	**COMPET**	**COMPET - MANAG - MEF**
Individu	*Le gérant*	**MANAG**	
Sentiment de confiance	Il faut le « challenger » sur le management, on ne laisse pas un patron d'équipe de 5 personnes tout seul.	**MEF**	
Caractéristiques de la confiance	J'ai gardé un des directeurs que j'ai transformé	**CONF LIMIT FORT**	**CONF LIMIT FORT - DIR -**

Individu	en directeur général adjoint, c'est-à-dire qu'il y a bien des missions transverses dans l'ensemble du cabinet et qui pilote aussi une gérance : la gérance Etat, la plus belle. Il a gardé la gérance Etat.	**DIR**	**PERSO**
Vulnérabilité	Il est responsable des opérations, c'est-à-dire tous les gérants ont à lui rendre compte. En fait, petit à petit, le système à une peu évoluer dans ce sens que maintenant, nous nous sommes partagés les tâches : moi je m'occupe de trois gérances et lui de trois autres.	**PERSO**	
Protection contre l'opportunisme	Tous les gérants	**MANAGS**	**MANAGS - DIRS - VIDI -**
Groupe	ont accès à moi, comme tous MES gérants ont accès à FP et d'autre part	**DIRS**	
Protection contre l'opportunisme	çà ne peut être fondé que sur quelque chose d'ineffable, en tout cas d'intangible qui est que l'ensemble des 5 autres gérants sait pertinemment que ce qu'on dit à l'un l'autre le sait et ce qu'on dit l'autre l'un le sait : c'est-à-dire çà ne peut exister s'il n'existe pas l'ombre d'une feuille à papier à cigarettes entre le PDG et le DG ce qui est le cas.	**VIDI**	
Caractéristiques de la confiance	On peut parler d'homme de confiance	**CONF FORT LIMIT**	**CONF FORT LIMIT - LOYAL**
Relations fondées sur la confiance	Je ne nommerai pas à ce poste là quelqu'un que je ne connais pas.	**LOYAL**	
Signes comportementaux favorables	Si vous voulez, on en vient à des points culturels, c'est-à-dire qu'il ne faut pas « des bougres de salopards » pour que çà fonctionne.	**INTEG**	
Coordination	Nous sommes dans une boîte capitaliste qui appartient en grande majorité à un monsieur : moi, je ne suis pas manager, je suis le taulier (**Insiste**).	**SUPER**	**SUPER - MENACE**

Situation défavorable	Si vous voulez, c'est là où il y a une culture dominante. Alors on peut s'opposer à la culture dominante, mais il y a des limites au sacrifice humain et tout le monde sait que je prône l'échange…	**MENACE**	
Coordination	je pilote en direct, en ce moment, beaucoup la gérance industrie..	**SUPER**	**SUPER - PRES – MENACE**
Situation favorable	Si vous voulez, il y a une pression relativement forte, il ne faut pas exagérer, il y a une pression relativement forte en disant, c'est vrai	**PRES**	
Protection contre l'opportunisme	JL P est tout de même sensibilisé à l'échange d'idées, de bonnes pratiques	**MENACE**	
Individu	vous êtes	**DIR**	**DIR - INGER - D BIZ**
Signes comportementaux favorables	assez présent dans ces gérances là ?	**INGER**	
Ressources échangées	C'est vrai qu'elle trouve plus de la moitié de son chiffre d'affaires, d'un autre côté, je lui ai trouvé un très beau contrat, un très beau projet dont elle est très contente.	**D BIZ**	
Groupe	J'aimerai revenir sur le pilotage entre vous et FP sur les gérances,	**DIRS**	**DIRS – VIDI**
Protection contre l'opportunisme	Est-ce que le fait que chacun pilote un groupe de gérances et que vous vous parliez souvent vous êtes au courant de toutes les missions ? Pas de toutes mais de celles qui ont une importance financière, bien sûr.	**VIDI**	
Situation favorable	Les jeunes et les vieux se challengent pas mal la dessus,	**COMPET**	**COMPET - RESULT**
Coordination	et c'est comme çà que je maintiens, depuis une vingtaine d'années, un cabinet qui reste parmi l'un des tout meilleur de la place sur l'adaptation au besoin des clients. Il faut des jeunes.	**RESULT**	
Signes comportementaux favorables	Je dis que nous sommes une société d'hommes dans laquelle il y a des tensions, des ambitions, des frustrations	**INDIV**	**INDIV - MENACE**

Protection contre l'opportunisme	et qu'il faut un point fixe et au besoin peut-être un pouvoir de dissuasion, comme la dissuasion nucléaire, c'est fait pour ne pas être utilisé la bombe atomique.	**MENACE**	
Individu	Imaginez, j'ai	**DIR**	**DIR - CONF - COMP - LOYAL - RISQ**
Situation favorable	deux trois gérants, il y en a un qui est parfaitement capable de devenir associé-gérant c'est FP	**CONF**	
Signes comportementaux favorables	Et comme il va confier son entreprise, ce qu'il va valoriser c'est évidemment la compétence,	**COMP**	
Relations fondées sur la confiance	évidemment la loyauté.	**LOYAL**	
Sentiment de confiance	(…) j'ai trouvé la boîte qui va me donner suffisamment d'opportunités, souplesse, de crédibilité… j'ai envie d'être entrepreneur mais j'ai envie de travailler en équipe, j'ai envie de prendre des risques financiers et de gagner de l'argent mais j'ai envie de rester dans un système… bien entendu c'est celui que je vais valoriser…	**RISQ**	
Signes comportementaux favorables	Il faut savoir se sacrifier pour le cabinet.	**SACRI**	**SACRI - MENACE - DIR - MEF - RISQ**
Protection contre l'opportunisme	Le côté dissuasion, bien entendu,	**MENACE**	
Individu	il faut toujours un chef. Partez du principe qu'il faut toujours un chef (…)	**DIR**	
Sentiment de confiance	Il faut vraiment dans les accords, çà dépend de la faute, il faut que la faute collectivement soit reconnue pour l'individu collectivement qu'on puisse le sortir, il faut collectivement une méfiance vis-à-vis de la gérance, il faut que l'associé gérant qui distribue les bénéfices, lui coupe ses parts de bénéfice. Il a des tas de mécanismes de dissuasion si on sent que dans le groupe il y a une brebis galeuse.	**MEF**	

Sentiment de confiance	**Il faut le goût du risque**. Attendez nous sommes dans une société, il est très paradoxale notre société : d'un côté on veut les gains et la protection et quand les gens on beaucoup de gains avec beaucoup de protection çà m'agace	**RISQ**	
Situation favorable	Reconnu	**RECO**	**RECO - CONSUL - RESULT - REDUIT**
Individu	un junior, manager	**CONSUL**	
Coordination	il faut qu'il réussisse des contrats, qu'il réussisse des contrats. Que le contrat soit bien mené, que le client soit content que çà ait représenté une bonne utilisation des moyens internes (…) et, incontestablement,	**RESULT**	
Vulnérabilité	le résultat d'un contrat précédent est la source d'un produit suivant.	**REDUIT**	
Situation favorable	Comment on le valorise ?	**RECO**	**RECO - DIR**
Individu	On en parle, j'en parle notamment	**DIR**	
Sentiment de confiance	çà ne veut pas dire que çà fonctionne à tous les coups mais çà veut dire qu'il vaut mieux faire de la confiance un pétrole ou une énergie que la méfiance	**CONF**	**CONF - RESULT**
Coordination	sinon des structures comme les nôtres ne peuvent pas fonctionner.	**RESULT**	
Caractéristiques de la confiance	Il vaut mieux	**CALCUL**	**CALCUL - CONF – MUTUEL - VERIF**
Caractéristiques de la confiance	avoir confiance en lui et qu'il ait confiance en vous	**CONF MUTUEL**	
Protection contre l'opportunisme	Mais quand cette confiance, il faut avoir des moyens pour vérifier que votre confiance est bien placée	**VERIF**	
Caractéristiques de la confiance	Mais c'est (hésitation) çà ne veut pas dire qu'on a confiance en tout le monde de la même manière.	**LIMIT**	

Annexe D.

D – Codage des données

D.3 Entretiens codés

CAS : **A**
INTERLOCUTEUR **: DIRIGEANT**

THEMES	VERBATIMS	CODES	Enchaînements
Ressources échangées	D'autre part, des modes d'ajustement, il y a en a toute une série. On a (hésitation) si je prends un premier point qui est, qui est central dans ce métier qui est le mode d'ajustement du staffing.	**STAF**	**STAF - DIV - DIVS**
Groupe	Il se fait pour parti à travers l'activité gérance, le consultant est d'abord staffé par les contrats de sa gérance par son gérant	**DIV**	
Groupe	D'autre part, çà se fait aussi en inter-gérance, c'est là que les politiques transverses interviennent.	**DIVS**	
Protection contre l'opportunisme	On a une visibilité des prévisions	**VIDI**	**VIDI - CONSUL - VIDI**
Individu	que fait le consultant.	**CONSUL**	
Protection contre l'opportunisme	On a un système d'information. On insiste plus sur le sujet depuis un an, depuis six mois.	**VIDI**	
Protection contre l'opportunisme	Voilà ce que çà permet : vous avez la liste des consultants, le moment ou ils ont actualisé leur prévision.	**VIDI**	**VIDI - CONSUL - PREVI**
Individu	Vous avez ce que les consultants	**CONSUL**	
Protection contre l'opportunisme	prévoient de faire au cours des mois qui viennent. Par exemple, je regarde,	**PREVI**	
Ressources échangées	le lieu premier de management	**D R STAF**	**D R STAF - DIV**
Groupe	est clairement la gérance avec après, ce qui dépend des personnes (hésitation) ce qui dépend à la fois des objectifs…	**DIV**	

Coordination	Il y a des éléments qui dépassent la gérance qui sont soient des objectifs donnés	**RESULT**	**RESULT - CONSUL - R STAF - DIVS**
Individu	au consultant par son gérant,	**CONSUL**	
Ressources échangées	par exemple d'intervenir sur des projets	**R STAF**	
Groupe	or de sa gérance sur telle ou telle composante technique.	**DIVS**	
Protection contre l'opportunisme	E : quand vous cliquez vous avez le lieu d'affectation I : pas le lieu, mais le projet E : c'est précis, vous avez une base de données… I : voilà	**VIDI**	
Individu	Que regarde le gérant ?	**MANAG**	**MANAG - RESULT - CONSUL - R STAF**
Coordination	il a un impératif	**RESULT**	
Individu	qui est que ses consultants	**CONSUL**	
Ressources échangées	Travaillent.	**R STAF**	
Individu	Si ses consultants	**CONSUL**	**CONSUL - RESULT - MENACE - INCOMP**
Coordination	ne travaillent pas	**RESULT**	
Protection contre l'opportunisme	çà veut dire qu'il y a problème,	**MENACE**	
Situation défavorable	il y a problème soit parce qu'il ne sera pas parvenu à leur donner soit il y a un **problème de compétences,** il y a un problème clef.	**INCOMP**	
Individu	Il y a un ingrédient qui est le marché interne	**CONSUL**	**CONSUL - COMP - R STAF**
Situation favorable	c'est-à-dire qu'un bon consultant	**COMP**	
Ressources échangées	est toujours occupé, un bon consultant est toujours occupé pour parti parce que les consultants, les autres consultants le font travailler, parce que le client le fait travailler.	**R STAF**	
Groupe	Les autres composantes étant : une logique de gérance,	**DIV**	**DIV - RESULT - D STAF - CONSUL - RESULT**
Coordination	des objectifs de priorité par gérance	**RESULT**	
Ressources échangées	qui font que le gérant va essayer de bien faire travailler	**D STAF**	
Individu	les consultants qui travaillent avec lui	**CONSUL**	
Coordination	dans le cadre d'objectifs.	**RESULT**	
Protection contre l'opportunisme	Le système il est très clair, il permet de voir réellement	**VIDI**	**VIDI - CONSUL - R STAF - COMP - MANAG -**
Individu	si le consultant	**CONSUL**	
Ressources échangées	arrive à se faire staffer,	**R STAF**	

Situation favorable	savoir s'il est bon	**COMP**	**COMP**
Individu	il permet également de juger le gérant.	**MANAG**	
Situation favorable	Vous avez dit, le gérant il doit donner de l'activité.	**COMP**	
Groupe	On a un modèle avec des gérances qui ont une capacité de développement qui est assez variée. Pour certaines qui peuvent très bien	**DIVS**	**DIVS - AUTO**
Situation favorable	qui fonctionnent avec une grande autonomie dans le développement de projet.	**AUTO**	
Groupe	D'autres	**DIVS**	**DIVS - R BIZ**
Ressources échangées	qui commercialement sont plus dépendantes du reste du cabinet. Là il y a une vraie différence.	**R BIZ**	
Groupe	je vais prendre là gérance 6ème « politique publique et territoire » ,	**DIV**	**DIV - VIDI - EVAL - RESULT - MENACE**
Protection contre l'opportunisme	qu'est-ce que je regarde,	**VIDI**	
Protection contre l'opportunisme	que d'une part il y a un niveau d'activité qui n'est pas mauvais	**EVAL**	
Coordination	sauf que j'ai effectivement un problème qui est la sous-activité de V, là-dessus, l'échange que j'ai avec lui c'est qu'est-ce qu'on peut faire pour occuper V	**RESULT**	
Protection contre l'opportunisme	depuis un an, qu'est-ce que çà pose comme question ? est-ce que c'est une question de fin de projet ? une question de compétence, de développement personnel, c'est çà qu'on se posera comme question sur le sujet.	**MENACE**	
Protection contre l'opportunisme	Je regarderai	**VIDI**	**VIDI - DEB - EVAL**
Individu	par exemple V qui est là depuis 6 mois, 6 mois, on sait qu'un consultant	**DEB**	
Protection contre l'opportunisme	qui entre à un niveau de charge qui monte progressivement donc, 9 jours je dirais c'est pas mal mais il faut surveiller.	**EVAL**	
Protection contre l'opportunisme	**On repère vite**	**VIDI**	**VIDI - MENACE**
Protection contre l'opportunisme	**ou il y a des éléments à creuser**	**MENACE**	

Situation défavorable	là, ce que je n'ai pas, mais c'est un autre tableau, on l'analyse tous les mois, c'est un ensemble de chiffres notamment	**COMPAR**	**COMPAR - RESULT**
	sur les aspects de taux d'occupation.	**RESULT**	
Protection contre l'opportunisme	Il y a effectivement depuis le début de l'année le suivi	**EVAL**	**EVAL - RESULT**
Coordination	du niveau d'activité des consultants et du taux de charge	**RESULT**	
Ressources échangées	par exemple on travaille à la mairie de Paris, on a un gros projet à la mairie de Paris, qui a été obtenu pour partie par appel d'offre, pour parti,	**D BIZ**	**D BIZ - DIRS - DIVS**
Groupe	parce qu'ils nous connaissaient bien	**DIRS**	
Groupe	on était bien connu. D n'aurait jamais obtenu le projet autrement	**DIVS**	
Groupe	On a clairement une logique, actuellement,	**DIVS**	**DIVS - RECO - AUTO - DIFER**
Situation favorable	ou on pousse	**RECO**	
Situation favorable	à la responsabilisation et à plus d'autonomie des gérances, c'est clairement la priorité en assumant les contre partie de ce choix	**AUTO**	
Situation défavorable	Les contre parties c'est que çà génère plus de différences culturelles et d'une pratique professionnelle d'une unité à l'autre.	**DIFER**	
Coordination	Si on veut se développer	**RESULT**	**RESULT - DIFER - AUTO**
Situation défavorable	dans différents métiers avec différentes types d'intervention, il faut qu'on ait cette diversité d'approche,	**DIFER**	
Situation favorable	on n'est pas capable de maîtriser les choses de manière centralisée.	**AUTO**	
Groupe	La culture de la gérance de P R	**DIVS**	**DIVS - DIFER – AUG SOUP**
Situation défavorable	n'a rien à voir avec celle de T L et de P. D, c'est clairement assumé.	**DIFER**	
Effets de la confiance	On sentait qu'il y avait un besoin de démarche plus spécifique dans différents secteurs d'intervention, qu'on avait un besoin de responsabilisation.	**AUG SOUP**	

Groupe	Il y a trois composantes d'une gérance : lieu de développement de comptes, (…) vous avez (hésitation) des gérances qui jouent pleinement leur rôle de management d'équipe	**DIV**	**DIV - REDUIT - CONSUL**
Vulnérabilité	qui sont des lieux d'appartenance fort	**REDUIT**	
Individu	pour les consultants.	**CONSUL**	
Groupe	Il y a une coopération technique,	**DIVS**	**DIVS - LIE**
Situation favorable	on va réfléchir à comment on présente, comment on se répartit les rôles, qu'est-ce qu'on a comme chance de faire passer et on va se répartir du travail.	**LIE**	
Groupe	En fait, si je vais vite la relation entre gérants	**MANAGS**	**MANAGS - D R INFO - INDEP**
Ressources échangées	n'est pas très, c'est (hésitation) une réunion mensuelle, c'est éventuellement la mise à disposition de ressources	**D R INFO**	
Situation défavorable	mais il y a relativement peu de travaux communs que ce soit de manière opérationnelle.	**INDEP**	
Individu	Le consultant	**CONSUL**	**CONSUL - TRANS - CHEF**
Signes comportementaux favorables	les points sur lesquels j'insiste auprès des consultants quand ils rentrent,	**TRANS**	
Individu	c'est un aspect de fiabilité vis-à-vis de leur chef de projet.	**CHEF**	
Individu	J'ai	**CONSUL**	**CONSUL - OBEI - TRANS - AUTO**
Signes comportementaux favorables	une commande : je la respecte. Si j'ai un problème pour respecter la commande j'alerte très en amont	**OBEI**	
Signes comportementaux favorables	Fiabilité sur la commande et si problème alerte, alerte, alerte, çà c'est un point qui est vraiment important ;	**TRANS**	
Situation favorable	Il y a un deuxième point qui est essentiel qui est de responsabilité, (…) une vraie initiative.	**AUTO**	
Individu	J'ai	**DIR**	**DIR - EVAL - RESULT**
Protection contre l'opportunisme	après un critère que je leur donne pour l'évaluation	**EVAL**	
Coordination	qui est d'être très vigilant à leur niveau de staffing.	**RESULT**	
Individu	Au niveau staffing	**CONSUL**	**CONSUL -**

Vulnérabilité	il y a un certain nombre d'indicateurs qui sont ouverts,	**SOUMI**	**SOUMI - TRANS - MANAG - SOLID**
Signes comportementaux favorables	il faut vraiment qu'il alerte	**TRANS**	
Individu	son gérant	**MANAG**	
Relations fondées sur la confiance	pour dire qu'il y a des problèmes à résoudre	**SOLID**	
Protection contre l'opportunisme	Il y a un point qui est vraiment important dans sa réussite, c'est çà capacité à écrire. Ecrire par rapport à nombre de demande, un type de client, il n'y a pas un bon écrit en soi. C'est un écrit pertinent. Et j'ai bien sûr un point qui est essentiel qui est le feed-back du client.	**EVAL**	
Individu	C'est un consultant	**CONSUL**	**CONSUL - TRANS - RECO**
Signes comportementaux favorables	très bon en animation, ou le client donne de très bon feed-back. Par ailleurs, il est fiable vis-à-vis du chef de projet, il tient les délais, s'il y a problème il alerte.	**TRANS**	
Situation favorable	C'est très positif	**RECO**	
Individu	Je lui ai dit	**CONSUL**	
Protection contre l'opportunisme	dans les points d'évaluation, il y a une partie indispensable dans le métier qui est liée à tes deux points faibles. Il faut les travailler.	**EVAL**	**EVAL - MENACE - SORTI - PRES**
Protection contre l'opportunisme	Si effectivement, tu n'arrives pas à les travailler,	**MENACE**	
Protection contre l'opportunisme	il faudra que tu penses à terme à une reconversion professionnelle	**SORTI**	
Situation défavorable	C'est un apprentissage sur un temps long, c'est un métier qui s'apprend sur dix ans (…)	**PRES**	
Situation défavorable	Par exemple au bout de deux ans on ne peut plus être junior ? non	**PRES**	**PRES - MENACE**
Protection contre l'opportunisme	**Deux ans c'est un temps long. Il faut déjà qu'on soit à peu près au clair après un an.**	**MENACE**	
Groupe	un cabinet	**ORGA**	**ORGA - REDUIT - LIE**
Vulnérabilité	comme le notre ne survit,	**REDUIT**	
Situation favorable	ne se développe que si on dépasse le stade le consultant indépendant se vendant lui-même.	**LIE**	
Individu	Le consultant	**CONSUL**	**CONSUL -**

Situation défavorable	qui n'arrive pas à vendre autre chose que lui	**INDEP**	**INDEP - INCOMP - EXPOSE - ORGA**
Situation défavorable	n'est pas un bon consultant, n'est pas un bon consultant dans un cabinet	**INCOMP**	
Vulnérabilité	oui, voilà, çà fait parti des grosses problématiques	**EXPOSE**	
Groupe	des cabinets de conseil de notre taille	**ORGA**	
Situation défavorable	Il faut éviter ce qui tue les cabinets conseil qui est le consultant solitaire ne se vendant que lui-même	**INDEP**	**INDEP - SANC**
Protection contre l'opportunisme	sanction non mais il y a une moindre reconnaissance enfin (hésitation) il y a une limite dans le développement personnel du consultant.	**SANC**	
Protection contre l'opportunisme	Chez nous, qu'est-ce qu'on a comme critèreS ?	**EVAL**	**EVAL - RESULT - MENACE - SORTI**
Coordination	pour des consultants expérimentés soit ils n'arrivent pas à s'alimenter, à trouver les jours,	**RESULT**	
Protection contre l'opportunisme	il y a problème et effectivement çà demande à des échanges avec eux, sur leur carrière,	**MENACE**	
Protection contre l'opportunisme	voir s'ils ont une place à long terme dans ce métier…	**SORTI**	
Ressources échangées	pour la constitution de l'équipe	**D STAF**	**D STAF - COMP - LIE**
Signes comportementaux favorables	d'abord les compétences nécessaires Le fait de bien s'entendre çà a peu d'influence.	**COMP**	
Situation favorable	Ce qu'on considérera éventuellement se sera un équilibre d'équipe.	**LIE**	
Individu	Le chef de projet	**CHEF**	**CHEF - SUPER - AUTO**
Coordination	est patron sur son projet.	**SUPER**	
Situation favorable	C'est lui qui est patron sur son projet, pour autant que çà se passe bien. Donc, il a les recommandations de base qui respecte ou ne respecte pas en terme de logique de projet, de formalisation… mais c'est le chef de projet qui est responsable de projet.	**AUTO**	
Situation favorable	Il y a très peu de contrôle,	**AUTO**	**AUTO - CHEF - RESULT**
Individu	il y a un principe de base qui est que le chef de projet	**CHEF**	
Coordination	est responsable et c'est lui le seul qui peut… en évaluer les choses en cours de déroulement de mission.	**RESULT**	

Individu	Il y a uniquement un contrôle quand il y a un incident, quand il y a un chef de projet qui dit j'ai un problème, j'ai besoin qu'on me donne un coup de main là-dessus.	**MANAG**	**MANAG - TRANS**
Situation favorable	c'est ce qu'on lui demande, s'il a un problème, il faut qu'il le fasse remonter.	**TRANS**	
Vulnérabilité	et vous-même en cas de problème ?	**SOUMI**	**SOUMI - R SAVOIR - INFORM**
Ressources échangées	j'en parle et on essaie de trouver une solution	**R SAVOIR**	
Coordination	Tout çà, étant souvent beaucoup informel	**INFORM**	
Coordination	C'est variable selon les missions, pour les toutes petites missions, on fonctionne souvent par ajustement informel.	**INFORM**	**INFORM - EVAL - D R SAVOIR**
Protection contre l'opportunisme	A la fin de chaque mission, il y a une évaluation	**EVAL**	
Ressources échangées	On a des documents qui s'exportent, des missions, c'est particulièrement intéressant de faire connaître çà à tout le monde dans le cabinet ou à telle personne qui travaille sur un sujet connexe. Soit on se dit, si çà revient à plusieurs reprises que c'est un sujet qu'on pourrait abordé en formation.	**D R SAVOIR**	
Groupe	Relations entre dirigeants	**DIRS**	**DIRS - MANAGS - VITE - LIE**
Groupe	Et managers	**MANAGS**	
Effets de la confiance	professionnel, gestion de temps contrainte, on va vite,	**VITE**	
Situation Favorable	complémentarité, répartition du travail, rapidité çà c'est ce que je dirais pour l'essentiel avec les gérants c'est sur l'aspect coopération sur projet.	**LIE**	
Groupe	Relations entre les dirigeants	**DIRS**	**DIRS - VITE - SIMI**
Effets de la confiance	… avec JL P : échange d'information rapide, vite,	**VITE**	
Situation Favorable	vision d'ensemble, bordel et ressources, opportunités, penser ressources, penser opportunités…	**SIMI**	
Caractéristiques de la confiance	**Confiance, oui bien sûr, mais confiance c'est le cas pour tous**	**CONF VAST**	**CONF VAST - INFORM**
Coordination	Enfin, comme on est beaucoup sur de l'informel et du rapide çà demande qu'on soit beaucoup sur des relations de confiance.	**INFORM**	

Annexe D.

D – Codage des données

D.4 Base de données des entretiens des deux dirigeants

CAS	STATUT	THEMES	VERBATIMS	CODE
A	DIR	Vulnérabilité	Les cordonniers sont les plus mal chaussés, (…) chez nous c'est particulièrement difficile.	SOUMI
A	DIR	Individu	La stratégie fonctionne souvent avec un patron	DIR
A	DIR	Coordination	qui coordonne lui-même. (…) Le patron du projet coordonne des pôles, alors que la stratégie est beaucoup plus directive, beaucoup plus centralisée.	SUPER
A	DIR	Groupe	La coordination se fait par managers, entre les managers,	MANAGS
A	DIR	Situation favorable	c'est-à-dire des gens qui ont été élevés un peu de la même manière.	SIMI
A	DIR	Individu	Le manager coordonne	MANAG
A	DIR	Coordination	L'équipe par ajustement mutuel	INFORM
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Je connais bien les modes opératoires de coordination	VIDI
A	DIR	Groupe	des managers et je connais bien le mode opératoire du taulier,	MANAGS
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il faut une personnalité, surtout une personnalité capable de mettre sous tension ses collaborateurs proches.	MENACE
A	DIR	Signes comportementaux défavorables	Le risque de jouer seul, de jouer pour soi et pas pour la société, c'est extrêmement juste	INDIV
A	DIR	Signes comportementaux défavorables	Les petits cabinets sont une série d'individualistes. L'individualité fonctionne comme les professions libérales.	INDIV
A	DIR	Situation favorable	Vous pouvez avoir les avantages des deux :	RECO
A	DIR	Signes comportementaux défavorables	des gens qui sont capables d'être très individualistes, dans le fond, ambitieux, progressistes, innovants et qui n'hésitent pas à prendre des risques individuels, et en même temps des gens	INDIV
A	DIR	Signes comportementaux favorables	qui ont le respect de l'organisation et	INTEG
A	DIR	Situation favorable	qui vont utiliser les individualités des autres.	LIE
A	DIR	Individu	Il faut	DIR
A	DIR	Groupe	leur dire,	MANAGS
A	DIR	Signes comportementaux favorables	très fréquemment, quelle est la cible de l'entreprise, quelle est la vision de l'entreprise, à quoi sert la collaboration, où veut-on aller tous ensemble… Comment on va y aller ? Il faut être extrêmement claire sur la stratégie et sur le processus d'ajustement que vous mettez en place pour y arriver.	TRANS
A	DIR	Individu	Le gérant a trois objectifs :	MANAG
A	DIR	Ressources échangées	animer l'équipe et développer les savoir-faire individuels et collectifs, faire des échanges, piller, se faire piller etc.	D (SAVOIR)R (SAVOIR)
A	DIR	Individu	Il	MANAG
A	DIR	Situation défavorable	doit développer des comptes, il doit développer des technologies.	COMPET
A	DIR	Coordination	Il a trois objectifs : il doit optimiser sa gérance,	RESULT
A	DIR	Individu	Il	MANAG
A	DIR	Situation favorable	doit travailler	LIE

A	DIR	Groupe	avec des autres gérances,	MANAGS
A	DIR	Vulnérabilité	il sait que son sort dépend de sa capacité de management, de sa capacité qu'il a de faire bloc avec d'autres gérances.	REDUIT
A	DIR	Individu	Le gérant	MANAG
A	DIR	Ressources échangées	qui voit lui échapper deux de ses collaborateurs sur un autre projet	D STAF
A	DIR	Groupe	Piloté par un autre manager,	MANAGS
A	DIR	Ressources échangées	ceux-ci vont revenir avec des savoir-faire qu'ils n'avaient pas au départ.	R SAVOIR
A	DIR	Groupe	La coordination, elle est, in fine, faite par les directeurs,	MANAGS
A	DIR	Coordination	elle est faite dans une réunion de gérance dans laquelle les gérants se retrouvent une fois par mois. Une demi-journée dans laquelle ils échangent des informations, etc..	INFORM
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Tout doit être le plus explicite possible.	VIDI
A	DIR	Signes comportementaux favorables	L'idée de transparence est une très juste idée.	TRANS
A	DIR	Coordination	Chacun a intérêt à développer son propre bilan.	RESULT
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	J'ai une pleine confiance en quelqu'un…	CONF LIMIT
A	DIR	Individu	J'ai un directeur qui gère les fonctions transverses du cabinet, comme les ressources humaines, les transmissions, l'informatique…	DIR
A	DIR	Individu	Dans un métier comme le nôtre, vous	DIR
A	DIR	Situation favorable	ne pouvez pas contrôler quelqu'un dont vous ne connaissez pas le métier,	VIDI
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	je ne connais pas, il n'y a pas de managers dans le secteur du conseil qui ne soit pas consultant lui-même, ça n'existe pas ;	EVAL
A	DIR	Coordination	Il y a les objectifs	RESULT
A	DIR	Groupe	de gérances,	DIVS
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il y a le reporting mensuel, il y a le dispatching des comptes.	VIDI
A	DIR	Individu	A la fin de l'année, moi personnellement,	DIR
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	j'analyse les performances de certains gérants	EVAL
A	DIR	Situation défavorable	par rapport à d'autres.	COMPAR
A	DIR	Situation favorable	Je suis à la recherche de ceux qui vont devenir des futurs associés de gérants d'où le nom de gérant.	RECO
A	DIR	Groupe	Ce que vous oubliez, peut-être c'est que les associés gérants	MANAGS
A	DIR	Signes comportementaux favorables	sont co-responsables. Mais ce que vous oubliez est très important, les associés gérants s'engagent sur leurs biens propres,	SACRI
A	DIR	Vulnérabilité	dans un cabinet de notre taille, il faut trouver des gens qui accompagnent immédiatement et qui sont prêts aussi à accompagner des situations plus difficiles,	SOUMI
A	DIR	Situation favorable	Ce système permet de repérer les hauts potentiels.	RECO
A	DIR	Situation favorable	Les gens ont intérêt	LIE
A	DIR	Ressources échangées	à passer de l'information	D R INFO
A	DIR	Relations fondées sur la confiance	et à rendre service parce qu'ils savent que l'autre pourra leur rendre service aussi.	SOLID
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Donc, il y a un intérêt bien compris à passer de l'information	CALCUL

A	**DIR**	**Situation défavorable**	C'est aussi bête de croire que ce qu'on a à l'intérieur est bon et que le reste est mauvais… Il faut que ça « challenge ».	**COMPET**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	C'est le métier qui veut que vous êtes chez votre client et pas dans votre bureau. Il vous faut trouver des moyens pour vous faire reporter, si vous êtes chef de contrat, ce que font vos consultants chez le client ; ou si vous êtes directeur ce que fait le gérant ou le chef de projet chez le client	**VIDI**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Il suffit que vous preniez votre téléphone et que vous interrogiez le client en lui disant : « est-ce que vous êtes content de nous ? ».	**EVAL**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Eh bien là, vous avez le coup de fil que le patron de la gérance fait donné, tous les dimanches soir, par quelques-uns uns de ses collaborateurs. Vous avez la réunion bimensuelle du mercredi matin. Vous avez les papiers de synthèse qui sont envoyés au chef de projet. Vous avez trente-six manières de coordonner, de savoir ce qui se passe. Vous avez la visite, en direct, du gérant sur le chantier piloté par un de ses collaborateurs où le type va voir ce qui se passe.	**VIDI**
A	**DIR**	**Coordination**	La satisfaction du client c'est un sacré mode de contrôle	**RESULT**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	Est-ce que les consultants vont dévoiler « leurs recettes de cuisine » ?	**D R INFO**
A	**DIR**	**Situation favorable**	oui, parce qu'ils ont intérêt à le faire. C'est ce qui les fait grimper dans le système. Si vous avez un jeune	**RECO**
A	**DIR**	**Situation favorable**	C'est fondamental dans un métier comme le nôtre, et vous avez intérêt à le faire parce que c'est normal,	**RECO**
A	**DIR**	**Individu**	les gens veulent que leur patron sache qu'ils font mieux que les autres... mes consultants veulent me dire : «Regarde j'ai fait ça, c'est génial on a une solution ».	**DIR**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Les entretiens d'évaluation sont extrêmement importants.	**EVAL**
A	**DIR**	**Individu**	Je	**DIR**
A	**DIR**	**Groupe**	travaille bien avec la moitié des gérants, donc	**MANAGS**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	il y en a que je connais pas mal.	**VIDI**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	C'est un système qui est fondé sur la concurrence, sur l'émulation intellectuelle.	**COMPET**
A	**DIR**	**Situation favorable**	C'est là où l'objectif individuel rejoint l'objectif collectif : l'objectif individuel : « J'ai fait le plus beau projet de la terre », l'objectif collectif : « Je le fais partager, les autres en profitent et moi aussi. Le cabinet en profite, mais moi j'en profite. Le cabinet fait des bénéfices donc moi j'en profite.	**LIE**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	C'est l'émulation. Il n'y a pas de problèmes de climat social. Il y a des problèmes de tension de temps en temps	**COMPET**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	Il y a des problèmes de tension de temps en temps.	**PRES**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	A sait très bien qu'il doit faire du recrutement permanent.	**SORTI**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	Deuxièmement, les boîtes américaines (Up or out), c'est toujours le cas. Les boîtes françaises, maintenant, c'est un peu la même chose, nous recrutons jeune, en règle générale.	**PRES**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Le jeune grimpe ou pas, mais s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux, on ne se pose même pas la question, il doit partir. Avant que vous vous posiez la question, vous l'avez fait partir.	**MENACE**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	C'est normal, cela fait partie du jeu et du risque	**RISQ**

A	DIR	Vulnérabilité	Je ne sais pas si vous êtes marié. Mais, le jour où vous allez vous marier, (je vous le souhaite), si vous dites que la moitié des gens qui ont votre âge vont divorcer, qu'elle va vous tromper ou que vous aller la tromper, vous n'allez pas vous marier. Et bien, c'est la même chose.	EXPOSE
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Vous voyez quelqu'un que vous avez recruté, vous le trouvez génial, formidable, vous avez envie de travailler avec lui. Vous considérez que cela va durer toute la vie.	CONF SOI
A	DIR	Situation défavorable	Il y a une pression,	PRES
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	c'est du turn-over fabriqué.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Et que se passe t'il quand le personnel part, par exemple, un groupe de gérance ou un associé part ?	SORTI
A	DIR	Groupe	Ce qui est bien, c'est que l'autre gérant	MANAGS
A	DIR	Situation défavorable	est trop content de prendre sa place.	AISE
A	DIR	Coordination	C'est à chaque fois pareil. Bien sûr, c'est pas systématique, mais si le type n'a pas bien fait son travail,	RESULT
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il a en dessous de lui des gens susceptibles de prendre sa place.	SANC
A	DIR	Coordination	Vous êtes évalués aux résultats.	RESULT
A	DIR	Situation défavorable	Si vous faites de meilleurs résultats que les autres, ça se voit.	COMPAR
A	DIR	Situation favorable	Il n'y a pas de génies méconnus dans notre métier	RECO
A	DIR	Signes comportementaux favorables	Comme dans tous les métiers, parce qu'il faut vous fonder sur l'auto évaluation. Je n'ai jamais cru aux chartes déontologiques et j'ai toujours cru aux individus qui avaient de la morale	INTEG
A	DIR	Groupe	J'ai mis en place des « gérances »	DIV
A	DIR	Vulnérabilité	parce que je souhaitais avoir un lieu d'appartenance, une unité d'appartenance pour des consultants.	REDUIT
A	DIR	Situation favorable	Donc, il est clair que je devais créer des intraprises avec les qualités de la profession libérales : autonomie, réactivité…	AUTO
A	DIR	Individu	Le gérant	MANAG
A	DIR	Ressources échangées	vise au contraire à essayer de faire partager des clients, çà se fait petit à petit. Et en plus, si vous voulez, j'allais dire,	D BIZ
A	DIR	Individu	Moi,	DIR
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	je suis dans cette maison depuis pas mal d'années, les gens connaissent ma volonté.	MENACE
A	DIR	Situation défavorable	Quelqu'un qui serait juste propriétaire de ses clients	INDEP
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	sait qu'avec les systèmes de pilotage et de coordination	VIDI
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	que j'ai, sait que je pourrai le repérer, à ce moment là çà serait, disons, un affrontement avec moi.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	D'abord il y a tous les systèmes quanti imaginables. Tout de même ? Je connais le métier, c'est quand même pas à « un vieux singe qu'on apprend à faire des grimaces » On repère tout de suite un consultant qui dit : le client ne veut que moi.	VIDI
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Dites cher ami, çà fait 22 ans que je fais le métier, pas à moi. Allons, allons… c'est d'ailleurs pour çà que les boîtes de conseil sont difficilement pilotables par des gens qui ne viennent pas du conseil, comme moi je saurais incapable de piloter un garage parce que je ne connais pas les voitures mais je connais le conseil.	CONF SOI

A	**DIR**	**Situation défavorable**	Il y a besoin d'apporter de la valeur ajoutée au gérant c'est-à-dire il faut « challenger » le gérant sur son secteur d'activité, « challenger » le gérant pour qu'il fasse travailler des gens d'autres gérances ou qu'il laisse travailler ses équipes avec d'autres gérances. Il faut « challenger » sur le plan commercial	**COMPET**
A	**DIR**	**Individu**	Le gérant	**MANAG**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	Il faut le « challenger » sur le management, on ne laisse pas un patron d'équipe de 5 personnes tout seul.	**MEF**
A	**DIR**	**Caractéristiques de la confiance**	J'ai gardé un des directeurs que j'ai transformé	**CONF LIMIT FORT**
A	**DIR**	**Individu**	en directeur général adjoint, c'est-à-dire qu'il y a bien des missions transverses dans l'ensemble du cabinet et qui pilote aussi une gérance : la gérance Etat, la plus belle. Il a gardé la gérance Etat.	**DIR**
A	**DIR**	**Relations fondées sur la confiance**	Il est responsable des opérations, c'est-à-dire tous les gérants ont à lui rendre compte. En fait, petit à petit, le système à une peu évoluer dans ce sens que maintenant, nous nous sommes partagés les tâches : moi je m'occupe de trois gérances et lui de trois autres.	**PERSO**
A	**DIR**	**Groupe**	Tous les gérants	**MANAGS**
A	**DIR**	**Groupe**	ont accès à moi, comme tous MES gérants ont accès à FP et d'autre part	**DIRS**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	çà ne peut être fondé que sur quelque chose d'ineffable, en tout cas d'intangible qui est que l'ensemble des 5 autres gérants sait pertinemment que ce qu'on dit à l'un l'autre le sait et ce qu'on dit l'autre l'un le sait : c'est-à-dire çà ne peut exister s'il n'existe pas l'ombre d'une feuille à papier à cigarettes entre le PDG et le DG ce qui est le cas.	**VIDI**
A	**DIR**	**Caractéristiques de la confiance**	On peut parler d'homme de confiance	**CONF FORT LIMIT**
A	**DIR**	**Relations fondées sur la confiance**	Je ne nommerai pas à ce poste là quelqu'un que je ne connais pas.	**LOYAL**
A	**DIR**	**Signes comportementaux favorables**	Si vous voulez, on en vient à des points culturels, c'est-à-dire qu'il ne faut pas « des bougres de salopards » pour que çà fonctionne.	**INTEG**
A	**DIR**	**Coordination**	Nous sommes dans une boîte capitaliste qui appartient en grande majorité à un monsieur : moi, je ne suis pas manager, je suis le taulier (Insiste).	**SUPER**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Si vous voulez, c'est là où il y a une culture dominante. Alors on peut s'opposer à la culture dominante, mais il y a des limites au sacrifice humain et tout le monde sait que je prône l'échange…	**MENACE**
A	**DIR**	**Coordination**	je pilote en direct, en ce moment, beaucoup la gérance industrie..	**SUPER**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	Si vous voulez, il y a une pression relativement forte, il ne faut pas exagérer, il y a une pression relativement forte en disant, c'est vrai	**PRES**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	JL P est tout de même sensibilisé à l'échange d'idées, de bonnes pratiques	**MENACE**
A	**DIR**	**Individu**	vous êtes	**DIR**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	assez présent dans ces gérances là ?	**INGER**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	C'est vrai qu'elle trouve plus de la moitié de son chiffre d'affaires, d'un autre côté, je lui ai trouvé un très beau contrat, un très beau projet dont elle est très contente.	**D BIZ**
A	**DIR**	**Groupe**	J'aimerai revenir sur le pilotage entre vous et FP sur les gérances,	**DIRS**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Est-ce que le fait que chacun pilote un groupe de gérances et que vous vous parliez souvent vous	**VIDI**

			êtes au courant de toutes les missions ? Pas de toutes mais de celles qui ont une importance financière, bien sûr.	
A	**DIR**	**Situation défavorable**	Les jeunes et les vieux se challengent pas mal la dessus,	**COMPET**
A	**DIR**	**Coordination**	et c'est comme çà que je maintiens, depuis une vingtaine d'années, un cabinet qui reste parmi l'un des tout meilleur de la place sur l'adaptation au besoin des clients. Il faut des jeunes.	**RESULT**
A	**DIR**	**Signes comportementaux défavorables**	Je dis que nous sommes une société d'hommes dans laquelle il y a des tensions, des ambitions, des frustrations	**INDIV**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	et qu'il faut un point fixe et au besoin peut-être un pouvoir de dissuasion, comme la dissuasion nucléaire, c'est fait pour ne pas être utilisé la bombe atomique.	**MENACE**
A	**DIR**	**Individu**	Imaginez, j'ai	**DIR**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	deux trois gérants, il y en a un qui est parfaitement capable de devenir associé-gérant c'est FP	**CONF**
A	**DIR**	**Signes comportementaux favorables**	Et comme il va confier son entreprise, ce qu'il va valoriser c'est évidemment la compétence,	**COMP**
A	**DIR**	**Relations fondées sur la confiance**	évidemment la loyauté.	**LOYAL**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	(…) j'ai trouvé la boîte qui va me donner suffisamment d'opportunités, souplesse, de crédibilité… j'ai envie d'être entrepreneur mais j'ai envie de travailler en équipe, j'ai envie de prendre des risques financiers et de gagner de l'argent mais j'ai envie de rester dans un système… bien entendu c'est celui que je vais valoriser…	**RISQ**
A	**DIR**	**Signes comportementaux favorables**	Il faut savoir se sacrifier pour le cabinet.	**SACRI**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Le côté dissuasion, bien entendu,	**MENACE**
A	**DIR**	**Individu**	il faut toujours un chef. Partez du principe qu'il faut toujours un chef (…)	**DIR**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	Il faut vraiment dans les accords, çà dépend de la faute, il faut que la faute collectivement soit reconnue pour l'individu collectivement qu'on puisse le sortir, il faut collectivement une méfiance vis-à-vis de la gérance, il faut que l'associé gérant qui distribue les bénéfices, lui coupe ses parts de bénéfice. Il a des tas de mécanismes de dissuasion si on sent que dans le groupe il y a une brebis galeuse.	**MEF**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	Il faut le goût du risque. Attendez nous sommes dans une société, il est très paradoxale notre société : d'un côté on veut les gains et la protection et quand les gens on beaucoup de gains avec beaucoup de protection çà m'agace	**RISQ**
A	**DIR**	**Situation favorable**	Reconnu	**RECO**
A	**DIR**	**Individu**	un junior, manager	**CONSUL**
A	**DIR**	**Coordination**	il faut qu'il réussisse des contrats, qu'il réussisse des contrats. Que le contrat soit bien mené, que le client soit content que çà ait représenté une bonne utilisation des moyens internes (…) et, incontestablement,	**RESULT**
A	**DIR**	**Vulnérabilité**	le résultat d'un contrat précédent est la source d'un produit suivant.	**REDUIT**
A	**DIR**	**Situation favorable**	Comment on le valorise ?	**RECO**
A	**DIR**	**Individu**	On en parle, j'en parle notamment	**DIR**
A	**DIR**	**Sentiment de confiance**	çà ne veut pas dire que çà fonctionne à tous les coups mais çà veut dire qu'il vaut mieux faire de la confiance un pétrole ou une énergie que la méfiance	**CONF**

A	**DIR**	**Coordination**	sinon des structures comme les nôtres ne peuvent pas fonctionner.	**RESULT**
A	**DIR**	**Caractéristiques de la confiance**	Il vaut mieux	**CALCUL**
A	**DIR**	**Caractéristiques de la confiance**	avoir confiance en lui et qu'il ait confiance en vous	**CONF MUTUEL**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Mais quand cette confiance, il faut avoir des moyens pour vérifier que votre confiance est bien placée	**VERIF**
A	**DIR**	**Caractéristiques de la confiance**	Mais c'est (hésitation) çà ne veut pas dire qu'on a confiance en tout le monde de la même manière.	**CONF – LIMIT**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	D'autre part, des modes d'ajustement, il y a en a toute une série. On a (hésitation) si je prends un premier point qui est, qui est central dans ce métier qui est le mode d'ajustement du staffing.	**STAF**
A	**DIR**	**Groupe**	Il se fait pour parti à travers l'activité gérance, le consultant est d'abord staffé par les contrats de sa gérance par son gérant	**DIV**
A	**DIR**	**Groupe**	D'autre part, çà se fait aussi en inter-gérance, c'est là que les politiques transverses interviennent.	**DIVS**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	On a une visibilité des prévisions	**VIDI**
A	**DIR**	**Individu**	que fait le consultant.	**CONSUL**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	On a un système d'information. On insiste plus sur le sujet depuis un an, depuis six mois.	**VIDI**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Voilà ce que çà permet : vous avez la liste des consultants, le moment ou ils ont actualisé leur prévision.	**VIDI**
A	**DIR**	**Individu**	Vous avez ce que les consultants	**CONSUL**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	prévoient de faire au cours des mois qui viennent. Par exemple, je regarde,	**PREVI**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	le lieu premier de management	**D R STAF**
A	**DIR**	**Groupe**	est clairement la gérance avec après, ce qui dépend des personnes (hésitation) ce qui dépend à la fois des objectifs…	**DIV**
A	**DIR**	**Coordination**	Il y a des éléments qui dépassent la gérance qui sont soient des objectifs donnés	**RESULT**
A	**DIR**	**Individu**	au consultant par son gérant,	**CONSUL**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	par exemple d'intervenir sur des projets	**R STAF**
A	**DIR**	**Groupe**	or de sa gérance sur telle ou telle composante technique.	**DIVS**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	E : quand vous cliquez vous avez le lieu d'affectationI : pas le lieu, mais le projet E : c'est précis, vous avez une base de données…I : voilà	**VIDI**
A	**DIR**	**Individu**	Que regarde le gérant ?	**MANAG**
A	**DIR**	**Coordination**	il a un impératif	**RESULT**
A	**DIR**	**Individu**	qui est que ses consultants	**CONSUL**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	Travaillent.	**R STAF**
A	**DIR**	**Individu**	Si ses consultants	**CONSUL**
A	**DIR**	**Coordination**	ne travaillent pas	**RESULT**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	çà veut dire qu'il y a problème,	**MENACE**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	il y a problème soit parce qu'il ne sera pas parvenu à leur donner soit il y a un problème de compétences, il y a un problème clef.	**INCOMP**
A	**DIR**	**Individu**	Il y a un ingrédient qui est le marché interne	**CONSUL**
A	**DIR**	**Situation favorable**	c'est-à-dire qu'un bon consultant	**COMP**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	est toujours occupé, un bon consultant est toujours occupé pour parti parce que les consultants, les autres consultants le font	**R STAF**

			travailler, parce que le client le fait travailler.	
A	**DIR**	**Groupe**	Les autres composantes étant : une logique de gérance,	**DIV**
A	**DIR**	**Coordination**	des objectifs de priorité par gérance	**RESULT**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	qui font que le gérant va essayer de bien faire travailler	**D STAF**
A	**DIR**	**Individu**	les consultants qui travaillent avec lui	**CONSUL**
A	**DIR**	**Coordination**	dans le cadre d'objectifs.	**RESULT**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Le système il est très clair, il permet de voir réellement	**VIDI**
A	**DIR**	**Individu**	si le consultant	**CONSUL**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	arrive à se faire staffer,	**R STAF**
A	**DIR**	**Situation favorable**	savoir s'il est bon	**COMP**
A	**DIR**	**Individu**	il permet également de juger le gérant.	**MANAG**
A	**DIR**	**Situation favorable**	Vous avez dit, le gérant il doit donner de l'activité.	**COMP**
A	**DIR**	**Groupe**	On a un modèle avec des gérances qui ont une capacité de développement qui est assez variée. Pour certaines qui peuvent très bien	**DIVS**
A	**DIR**	**Situation favorable**	qui fonctionnent avec une grande autonomie dans le développement de projet.	**AUTO**
A	**DIR**	**Groupe**	D'autres	**DIVS**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	qui commercialement sont plus dépendantes du reste du cabinet. Là il y a une vraie différence.	**R BIZ**
A	**DIR**	**Groupe**	je vais prendre là gérance 6ème « politique publique et territoire »,	**DIV**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	qu'est-ce que je regarde,	**VIDI**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	que d'une part il y a un niveau d'activité qui n'est pas mauvais	**EVAL**
A	**DIR**	**Coordination**	sauf que j'ai effectivement un problème qui est la sous-activité de V, là-dessus, l'échange que j'ai avec lui c'est qu'est-ce qu'on peut faire pour occuper V	**RESULT**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	depuis un an, qu'est-ce que çà pose comme question ? est-ce que c'est une question de fin de projet ? une question de compétence, de développement personnel, c'est çà qu'on se posera comme question sur le sujet.	**MENACE**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Je regarderai	**VIDI**
A	**DIR**	**Individu**	par exemple V qui est là depuis 6 mois, 6 mois, on sait qu'un consultant	**DEB**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	qui entre à un niveau de charge qui monte progressivement donc, 9 jours je dirais c'est pas mal mais il faut surveiller.	**EVAL**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	On repère vite	**VIDI**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	ou il y a des éléments à creuser	**MENACE**
A	**DIR**	**Situation défavorable**	là, ce que je n'ai pas, mais c'est un autre tableau, on l'analyse tous les mois, c'est un ensemble de chiffres notamment	**COMPAR**
A	**DIR**	**Coordination**	sur les aspects de taux d'occupation.	**RESULT**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	Il y a effectivement depuis le début de l'année le suivi	**EVAL**
A	**DIR**	**Coordination**	du niveau d'activité des consultants et du taux de charge	**RESULT**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	par exemple on travaille à la mairie de Paris, on a un gros projet à la mairie de Paris, qui a été obtenu pour partie par appel d'offre, pour parti,	**D BIZ**
A	**DIR**	**Groupe**	parce qu'ils nous connaissaient bien	**DIRS**
A	**DIR**	**Groupe**	on était bien connu. D n'aurait jamais obtenu le projet autrement	**DIVS**

A	DIR	Groupe	On a clairement une logique, actuellement,	DIVS
A	DIR	Situation favorable	ou on pousse	RECO
A	DIR	Situation favorable	à la responsabilisation et à plus d'autonomie des gérances, c'est clairement la priorité en assumant les contre partie de ce choix	AUTO
A	DIR	Situation défavorable	Les contre parties c'est que çà génère plus de différences culturelles et d'une pratique professionnelle d'une unité à l'autre.	DIFER
A	DIR	Coordination	Si on veut se développer	RESULT
A	DIR	Situation défavorable	dans différents métiers avec différentes types d'intervention, il faut qu'on ait cette diversité d'approche,	DIFER
A	DIR	Situation favorable	on n'est pas capable de maîtriser les choses de manière centralisée.	AUTO
A	DIR	Groupe	La culture de la gérance de P R	DIVS
A	DIR	Situation défavorable	n'a rien à voir avec celle de T L et de P. D, c'est clairement assumé.	DIFER
A	DIR	Effets de la confiance	On sentait qu'il y avait un besoin de démarche plus spécifique dans différents secteurs d'intervention, qu'on avait un besoin de responsabilisation.	AUG SOUP
A	DIR	Groupe	Il y a trois composantes d'une gérance : lieu de développement de comptes, (…) vous avez (hésitation) des gérances qui jouent pleinement leur rôle de management d'équipe	DIV
A	DIR	Vulnérabilité	qui sont des lieux d'appartenance fort	REDUIT
A	DIR	Individu	pour les consultants.	CONSUL
A	DIR	Groupe	Il y a une coopération technique,	DIVS
A	DIR	Situation favorable	on va réfléchir à comment on présente, comment on se répartit les rôles, qu'est-ce qu'on a comme chance de faire passer et on va se répartir du travail.	LIE
A	DIR	Groupe	En fait, si je vais vite la relation entre gérants	MANAGS
A	DIR	Ressources échangées	n'est pas très, c'est (hésitation) une réunion mensuelle, c'est éventuellement la mise à disposition de ressources	D R INFO
A	DIR	Situation défavorable	mais il y a relativement peu de travaux communs que ce soit de manière opérationnelle.	INDEP
A	DIR	Individu	Le consultant	CONSUL
A	DIR	Signes comportementaux favorables	les points sur lesquels j'insiste auprès des consultants quand ils rentrent,	TRANS
A	DIR	Individu	c'est un aspect de fiabilité vis-à-vis de leur chef de projet.	CHEF
A	DIR	Individu	J'ai	CONSUL
A	DIR	Signes comportementaux favorables	une commande : je la respecte. Si j'ai un problème pour respecter la commande j'alerte très en amont	OBEI
A	DIR	Signes comportementaux favorables	Fiabilité sur la commande et si problème alerte, alerte, alerte, çà c'est un point qui est vraiment important ;	TRANS
A	DIR	Situation favorable	Il y a un deuxième point qui est essentiel qui est de responsabilité, (…) une vraie initiative.	AUTO
A	DIR	Individu	J'ai	DIR
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	après un critère que je leur donne pour l'évaluation	EVAL
A	DIR	Coordination	qui est d'être très vigilant à leur niveau de staffing.	RESULT
A	DIR	Individu	Au niveau staffing	CONSUL
A	DIR	Vulnérabilité	il y a un certain nombre d'indicateurs qui sont ouverts,	SOUMI
A	DIR	Signes comportementaux favorables	il faut vraiment qu'il alerte	TRANS

A	DIR	Individu	son gérant	MANAG
A	DIR	Relations fondées sur la confiance	pour dire qu'il y a des problèmes à résoudre	SOLID
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Il y a un point qui est vraiment important dans sa réussite, c'est çà capacité à écrire. Ecrire par rapport à nombre de demande, un type de client, il n'y a pas un bon écrit en soi. C'est un écrit pertinent. Et j'ai bien sûr un point qui est essentiel qui est le feed-back du client.	EVAL
A	DIR	Individu	C'est un consultant	CONSUL
A	DIR	Signes comportementaux favorables	très bon en animation, ou le client donne de très bon feed-back. Par ailleurs, il est fiable vis-à-vis du chef de projet, il tient les délais, s'il y a problème il alerte.	TRANS
A	DIR	Situation favorable	C'est très positif	RECO
A	DIR	Individu	Je lui ai dit	CONSUL
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	dans les points d'évaluation, il y a une partie indispensable dans le métier qui est liée à tes deux points faibles. Il faut les travailler.	EVAL
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Si effectivement, tu n'arrives pas à les travailler,	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il faudra que tu penses à terme à une reconversion professionnelle	SORTI
A	DIR	Situation défavorable	C'est un apprentissage sur un temps long, c'est un métier qui s'apprend sur dix ans (…)	PRES
A	DIR	Situation défavorable	Par exemple au bout de deux ans on ne peut plus être junior ? non	PRES
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Deux ans c'est un temps long. Il faut déjà qu'on soit à peu près au clair après un an.	MENACE
A	DIR	Groupe	un cabinet	ORGA
A	DIR	Vulnérabilité	comme le notre ne survit,	REDUIT
A	DIR	Situation favorable	ne se développe que si on dépasse le stade le consultant indépendant se vendant lui-même.	LIE
A	DIR	Individu	Le consultant	CONSUL
A	DIR	Situation défavorable	qui n'arrive pas à vendre autre chose que lui	INDEP
A	DIR	Situation défavorable	n'est pas un bon consultant, n'est pas un bon consultant dans un cabinet	INCOMP
A	DIR	Vulnérabilité	oui, voilà, çà fait parti des grosses problématiques	EXPOSE
A	DIR	Groupe	des cabinets de conseil de notre taille	ORGA
A	DIR	Situation défavorable	Il faut éviter ce qui tue les cabinets conseil qui est le consultant solitaire ne se vendant que lui-même	INDEP
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	sanction non mais il y a une moindre reconnaissance enfin (hésitation) il y a une limite dans le développement personnel du consultant.	SANC
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Chez nous, qu'est-ce qu'on a comme critèreS ?	EVAL
A	DIR	Coordination	pour des consultants expérimentés soit ils n'arrivent pas à s'alimenter, à trouver les jours,	RESULT
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il y a problème et effectivement çà demande à des échanges avec eux, sur leur carrière,	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	voir s'ils ont une place à long terme dans ce métier…	SORTI
A	DIR	Ressources échangées	pour la constitution de l'équipe	D STAF
A	DIR	Signes comportementaux favorables	d'abord les compétences nécessaires Le fait de bien s'entendre çà a peu d'influence.	COMP
A	DIR	Situation favorable	Ce qu'on considérera éventuellement se sera un équilibre d'équipe.	LIE
A	DIR	Individu	Le chef de projet	CHEF

A	**DIR**	**Coordination**	est patron sur son projet.	**SUPER**
A	**DIR**	**Situation favorable**	C'est lui qui est patron sur son projet, pour autant que çà se passe bien.Donc, il a les recommandations de base qui respecte ou ne respecte pas en terme de logique de projet, de formalisation… mais c'est le chef de projet qui est responsable de projet.	**AUTO**
A	**DIR**	**Situation favorable**	Il y a très peu de contrôle,	**AUTO**
A	**DIR**	**Individu**	il y a un principe de base qui est que le chef de projet	**CHEF**
A	**DIR**	**Coordination**	est responsable et c'est lui le seul qui peut… en évaluer les choses en cours de déroulement de mission.	**RESULT**
A	**DIR**	**Individu**	Il y a uniquement un contrôle quand il y a un incident, quand il y a un chef de projet qui dit j'ai un problème, j'ai besoin qu'on me donne un coup de main là-dessus.	**MANAG**
A	**DIR**	**Situation favorable**	c'est ce qu'on lui demande, s'il a un problème, il faut qu'il le fasse remonter.	**TRANS**
A	**DIR**	**Vulnérabilité**	et vous-même en cas de problème ?	**SOUMI**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	j'en parle et on essaie de trouver une solution	**R SAVOIR**
A	**DIR**	**Coordination**	Tout çà, étant souvent beaucoup informel	**INFORM**
A	**DIR**	**Coordination**	C'est variable selon les missions, pour les toutes petites missions, on fonctionne souvent par ajustement informel.	**INFORM**
A	**DIR**	**Protection contre l'opportunisme**	A la fin de chaque mission, il y a une évaluation	**EVAL**
A	**DIR**	**Ressources échangées**	On a des documents qui s'exportent, des missions, c'est particulièrement intéressant de faire connaître çà à tout le monde dans le cabinet ou à telle personne qui travaille sur un sujet connexe. Soit on se dit, si çà revient à plusieurs reprises que c'est un sujet qu'on pourrait abordé en formation.	**D R SAVOIR**
A	**DIR**	**Groupe**	Relations entre dirigeants	**DIRS**
A	**DIR**	**Groupe**	Et managers	**MANAGS**
A	**DIR**	**Effets de la confiance**	professionnel, gestion de temps contrainte, on va vite,	**VITE**
A	**DIR**	**Situation Favorable**	complémentarité, répartition du travail, rapidité çà c'est ce que je dirais pour l'essentiel avec les gérants c'est sur l'aspect coopération sur projet.	**LIE**
A	**DIR**	**Groupe**	Relations entre les dirigeants	**DIRS**
A	**DIR**	**Effets de la confiance**	… avec JL P : échange d'information rapide, vite,	**VITE**
A	**DIR**	**Situation Favorable**	vision d'ensemble, bordel et ressources, opportunités, penser ressources, penser opportunités…	**SIMI**
A	**DIR**	**Caractéristiques de la confiance**	Confiance, oui bien sûr, mais confiance c'est le cas pour tous	**CONF VAST**
A	**DIR**	**Coordination**	Enfin, comme on est beaucoup sur de l'informel et du rapide çà demande qu'on soit beaucoup sur des relations de confiance.	**INFORM**

Annexe D.

D – Codage des données

D.5 Quelques exemples d'interrogation de la base de données

Quels sont les verbatims relatifs au thème : « coordination » ?

CAS	STATUT	THEMES	VERBATIMS	CODE
A	DIR	Coordination	qui coordonne lui-même. (…) Le patron du projet coordonne des pôles, alors que la stratégie est beaucoup plus directive, beaucoup plus centralisée.	SUPER
A	DIR	Coordination	L'équipe par ajustement mutuel	INFORM
A	DIR	Coordination	Il a trois objectifs : il doit optimiser sa gérance,	RESULT
A	DIR	Coordination	elle est faite dans une réunion de gérance dans laquelle les gérants se retrouvent une fois par mois. Une demi-journée dans laquelle ils échangent des informations, etc..	INFORM
A	DIR	Coordination	Chacun a intérêt à développer son propre bilan.	RESULT
A	DIR	Coordination	Il y a les objectifs	RESULT
A	DIR	Coordination	La satisfaction du client c'est un sacré mode de contrôle	RESULT
A	DIR	Coordination	C'est à chaque fois pareil. Bien sûr, c'est pas systématique, mais si le type n'a pas bien fait son travail,	RESULT
A	DIR	Coordination	Vous êtes évalués aux résultats.	RESULT
A	DIR	Coordination	Nous sommes dans une boîte capitaliste qui appartient en grande majorité à un monsieur : moi, je ne suis pas manager, je suis le taulier (Insiste).	SUPER
A	DIR	Coordination	je pilote en direct, en ce moment, beaucoup la gérance industrie..	SUPER
A	DIR	Coordination	et c'est comme çà que je maintiens, depuis une vingtaine d'années, un cabinet qui reste parmi l'un des tout meilleur de la place sur l'adaptation au besoin des clients. Il faut des jeunes.	RESULT
A	DIR	Coordination	il faut qu'il réussisse des contrats, qu'il réussisse des contrats. Que le contrat soit bien mené, que le client soit content que çà ait représenté une bonne utilisation des moyens internes (…) et, incontestablement,	RESULT
A	DIR	Coordination	sinon des structures comme les nôtres ne peuvent pas fonctionner.	RESULT
A	DIR	Coordination	Il y a des éléments qui dépassent la gérance qui sont soient des objectifs donnés	RESULT
A	DIR	Coordination	il a un impératif	RESULT
A	DIR	Coordination	ne travaillent pas	RESULT
A	DIR	Coordination	des objectifs de priorité par gérance	RESULT
A	DIR	Coordination	dans le cadre d'objectifs.	RESULT
A	DIR	Coordination	sauf que j'ai effectivement un problème qui est la sous-activité de V, là-dessus, l'échange que j'ai avec lui c'est qu'est-ce qu'on peut faire pour occuper V	RESULT
A	DIR	Coordination	du niveau d'activité des consultants et du taux de charge	RESULT
A	DIR	Coordination	Si on veut se développer	RESULT
A	DIR	Coordination	qui est d'être très vigilant à leur niveau de staffing.	RESULT
A	DIR	Coordination	pour des consultants expérimentés soit ils n'arrivent pas à s'alimenter, à trouver les jours,	RESULT
A	DIR	Coordination	est patron sur son projet.	SUPER
A	DIR	Coordination	est responsable et c'est lui le seul qui peut… en évaluer les choses en cours de déroulement de mission.	RESULT
A	DIR	Coordination	Tout çà, étant souvent beaucoup informel	INFORM
A	DIR	Coordination	C'est variable selon les missions, pour les toutes petites missions, on fonctionne souvent par ajustement informel.	INFORM
A	DIR	Coordination	Enfin, comme on est beaucoup sur de l'informel et du rapide çà demande qu'on soit sur des relations de confiance	INFORM

Quels sont les verbatims relatifs à l'indicateur « MENACE » ?

CAS	STATUT	THEMES	VERBATIMS	CODE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il faut une personnalité, surtout une personnalité capable de mettre sous tension ses collaborateurs proches.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Le jeune grimpe ou pas, mais s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux, on ne se pose même pas la question, il doit partir. Avant que vous vous posiez la question, vous l'avez fait partir.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	c'est du turn-over fabriqué.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	je suis dans cette maison depuis pas mal d'années, les gens connaissent ma volonté.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	que j'ai, sait que je pourrai le repérer, à ce moment là çà serait, disons, un affrontement avec moi.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Si vous voulez, c'est là où il y a une culture dominante. Alors on peut s'opposer à la culture dominante, mais il y a des limites au sacrifice humain et tout le monde sait que je prône l'échange…	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	JL P est tout de même sensibilisé à l'échange d'idées, de bonnes pratiques	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	et qu'il faut un point fixe et au besoin peut-être un pouvoir de dissuasion, comme la dissuasion nucléaire, c'est fait pour ne pas être utilisé la bombe atomique.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Le côté dissuasion, bien entendu,	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	çà veut dire qu'il y a problème,	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	depuis un an, qu'est-ce que çà pose comme question ? est-ce que c'est une question de fin de projet ? une question de compétence, de développement personnel, c'est çà qu'on se posera comme question sur le sujet.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	ou il y a des éléments à creuser	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Si effectivement, tu n'arrives pas à les travailler,	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	Deux ans c'est un temps long. Il faut déjà qu'on soit à peu près au clair après un an.	MENACE
A	DIR	Protection contre l'opportunisme	il y a problème et effectivement çà demande à des échanges avec eux, sur leur carrière,	MENACE

Quels sont les verbatims relatifs au thème « Caractéristiques de la confiance » ?

CAS	STATUT	THEMES	VERBATIMS	CODE
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	J'ai une pleine confiance en quelqu'un…	CONF LIMIT
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Donc, il y a un intérêt bien compris à passer de l'information	CALCUL
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Vous voyez quelqu'un que vous avez recruté, vous le trouvez génial, formidable, vous avez envie de travailler avec lui. Vous considérez que cela va durer toute la vie.	CONF SOI
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Dites cher ami, çà fait 22 ans que je fais le métier, pas à moi. Allons, allons… c'est d'ailleurs pour çà que les boîtes de conseil sont difficilement pilotables par des gens qui ne viennent pas du conseil, comme moi je saurais incapable de piloter un garage parce que je ne connais pas les voitures mais je connais le conseil.	CONF SOI
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	J'ai gardé un des directeurs que j'ai transformé	CONF LIMIT FORT
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	On peut parler d'homme de confiance	CONF FORT LIMIT
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Il vaut mieux	CALCUL
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	avoir confiance en lui et qu'il ait confiance en vous	CONF MUTUEL
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Mais c'est (hésitation) çà ne veut pas dire qu'on a confiance en tout le monde de la même manière.	LIMIT
A	DIR	Caractéristiques de la confiance	Confiance, oui bien sûr, mais confiance c'est le cas pour tous	CONF VAST

Annexe E.

E – Dénombrement des indicateurs

E.1 Dénombrement des indicateurs du cas A.

Répartition globale des verbatims par thèmes et par statuts. Cas A.

THEMES	GLOBALEMENT	DIRIGEANT	MANAGER	CONSULTANT CONF.	CONSULTANT DEB.
	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)
Groupe	13%	12%	15%	13%	8%
Individu	7%	15%	3%	8%	6%
Ressources échangées	6%	7%	5%	5%	5%
Coordination	9%	10%	9%	8%	12%
Vulnérabilité	8%	4%	6%	10%	9%
Sentiment de confiance	3%	2%	4%	3%	5%
Protection contre l'opportunisme	9%	18%	8%	8%	5%
Situation défavorable	10%	7%	10%	10%	14%
Situation favorable	12%	12%	14%	11%	11%
Signes comportementaux défavorables	1%	1%	1%	1%	0%
Signes comportementaux favorables	5%	5%	5%	4%	8%
Effets de la confiance	5%	1%	5%	6%	5%
Relations fondées sur la confiance	10%	1%	11%	13%	8%
Caractéristiques de la confiance	2%	3%	2%	1%	3%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Répartition des verbatims par thèmes, par indicateurs et par statuts

	GLOBALEMENT		DIRIGEANT		MANAGER		CONSULTANT CONF.		CONSULTANT DEB.	
THEMES		Codes (%)		Codes (%)		Codes (%)		Codes (%)		Codes (%)
Groupe										
ORGA		4%		6%		3%		3%		5%
CONSEIL		0%		0%		0%		0%		0%
RESE		14%		0%		20%		12%		10%
RESI		9%		0%		9%		10%		15%
DIVS		22%		26%		17%		23%		30%
DIV		20%		18%		22%		21%		0%
MANAGS		11%		32%		9%		8%		0%
SENS		1%		0%		0%		3%		0%
DEBS		13%		0%		15%		12%		25%
EQUIP		0%		0%		0%		0%		0%
DIRS		14%		15%		11%		17%		10%
Individu										
MANAG		33%		25%		25%		37%		73%
CHEF		15%		7%		34%		13%		20%
SEN		0%		0%		0%		0%		0%
DEB		4%		2%		6%		5%		0%
CONSUL		16%		36%		9%		11%		7%
DIR		27%		30%		25%		34%		0%
Ressources échangées										
INFO		5%		15%		2%		5%		0%
SAVOIR		22%		20%		22%		24%		15%
STAF		62%		45%		60%		65%		77%
BIZ		12%		20%		16%		5%		8%
Coordination										
INFORM		25%		17%		27%		20%		32%
SUPER		19%		14%		23%		19%		7%
PROCES		1%		0%		0%		2%		0%
RESULT		48%		69%		43%		45%		39%
QUALIF		9%		0%		7%		11%		18%
NORME		1%		0%		0%		2%		4%
Vulnérabilité										
EXPOSE		5%		18%		5%		2%		9%
REDUIT		35%		45%		34%		31%		55%
SOUMI		55%		36%		51%		67%		36%
Protec		3%		0%		10%		0%		0%
Sentiment de confiance										
CONF		70%		17%		89%		63%		45%
MEF		15%		33%		0%		26%		9%
RISQ		15%		50%		11%		11%		45%

Protection contre l'opportunisme										
VIDI		25%		33%		25%		23%		18%
PREVI		2%		2%		0%		5%		0%
SANC		7%		4%		7%		9%		9%
MENACE		14%		28%		3%		19%		0%
EVAL		30%		22%		41%		26%		55%
REFUS		7%		0%		13%		6%		9%
VERIF		2%		2%		6%		0%		0%
SORTI		8%		7%		6%		12%		9%

Situation défavorable										
DIVERG		1%		0%		2%		1%		0%
COMPET		15%		24%		15%		12%		15%
AISE		7%		5%		3%		6%		18%
INCOMP		4%		0%		4%		4%		3%
INDEP		15%		19%		19%		11%		15%
INGER		2%		5%		0%		5%		0%
DIFER		11%		14%		12%		11%		6%
ILEGI		3%		0%		5%		1%		6%
PRES		28%		19%		29%		30%		24%
INJUST		3%		0%		1%		4%		6%
UNIQUE		4%		0%		1%		9%		0%
ECHEC		2%		0%		3%		3%		0%
COMPAR		5%		14%		4%		4%		6%

Situation favorable										
LIE		13%		22%		15%		8%		11%
RARE		2%		0%		2%		3%		0%
RECO		15%		27%		9%		15%		19%
REUSSI		1%		0%		0%		3%		4%
COMP		17%		8%		16%		19%		19%
AUTO		20%		19%		18%		22%		19%
SIMI		12%		0%		14%		14%		11%
LEGI		17%		3%		25%		14%		19%
INCOMPAR		1%		0%		1%		2%		0%

Signes comportementaux défavorables										
INDIV		67%		100%		64%		67%		100%
SOUS		10%		0%		18%		0%		0%
CACHE		14%		0%		9%		33%		0%
IMPUL		0%		0%		0%		0%		0%
DEF		5%		0%		9%		0%		0%

Signes comportementaux favorables										
OBEI		10%		8%		26%		3%		0%
BONVOL		9%		0%		7%		11%		15%
SACRI		33%		17%		28%		51%		25%
HON		3%		0%		5%		3%		0%
TRANS		28%		50%		16%		19%		55%
INTEG		7%		25%		12%		0%		0%
REGUL		8%		0%		7%		14%		5%

Effets de la confiance										
TOLE		6%		0%		6%		5%		8%
CONFOR		14%		25%		18%		12%		8%
NEGO		3%		0%		0%		7%		0%
VITE		13%		50%		18%		5%		15%
SOUP		12%		25%		6%		16%		15%
QUALI		20%		0%		18%		24%		15%
CLOISON		22%		0%		22%		24%		23%
MOTIV		10%		0%		12%		7%		15%

Relations fondées sur la confiance										
VECU		8%		0%		11%		6%		5%
PERSO		19%		20%		27%		13%		11%
REPET		15%		0%		13%		15%		21%
SOLID		25%		40%		25%		25%		21%
FRANC		6%		0%		4%		6%		21%
AFFECT		20%		0%		13%		25%		21%
LOYAL		3%		40%		3%		1%		0%
AMI		6%		0%		4%		9%		0%

Caractéristiques de la confiance										
SOI		8%		20%		4%		0%		17%
LIMIT		10%		30%		4%		9%		0%
VAST		6%		10%		4%		9%		0%
CALCUL		20%		20%		35%		0%		33%
FEEL		25%		0%		26%		45%		33%
FORT		6%		10%		4%		9%		0%
BAS		0%		0%		0%		0%		0%
MUTUEL		18%		10%		17%		27%		17%

Annexe E.

E – Dénombrement des indicateurs

E.2 Dénombrement des indicateurs du cas B.

Répartition globale des verbatims par thèmes et par statuts. Cas B.

THEMES	GLOBALEMENT	DIRIGEANT	MANAGER	CONSULTANT CONF.	CONSULTANT DEB.
	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)
Groupe	8%	6%	16%	6%	12%
Individu	7%	8%	5%	7%	7%
Ressources échangées	9%	9%	7%	10%	5%
Coordination	16%	19%	13%	15%	16%
Vulnérabilité	5%	3%	3%	6%	7%
Sentiment de confiance	5%	3%	4%	6%	5%
Protection contre l'opportunisme	9%	10%	9%	8%	9%
Situation défavorable	6%	8%	7%	6%	7%
Situation favorable	12%	10%	14%	13%	7%
Signes comportementaux défavorables	3%	3%	4%	3%	2%
Signes comportementaux favorables	4%	6%	5%	4%	4%
Effets de la confiance	3%	3%	0%	4%	5%
Relations fondées sur la confiance	10%	8%	10%	11%	10%
Caractéristiques de la confiance	3%	5%	3%	1%	4%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Répartition des verbatims par themes, par indicateurs et par statuts

	GLOBALEMENT		DIRIGEANT		MANAGER		CONSULTANT CONF.		CONSULTANT DEB.	
THEMES	Codes	Codes (%)	Codes	Codes (%)	Codes	Codes (%)	Codes	Codes (%)	Codes	Codes (%)
Groupe										
ORGA		6%		0%		0%		6%		12%
CONSEIL		0%		0%		0%		0%		0%
RESE		8%		13%		5%		11%		4%
RESI		33%		7%		30%		45%		28%
DIVS		0%		0%		0%		0%		0%
DIV		4%		7%		10%		2%		0%
MANAGS		9%		7%		25%		9%		0%
SENS		11%		0%		5%		11%		24%
DEBS		16%		27%		5%		11%		28%
EQUIP		1%		0%		0%		2%		0%
DIRS		12%		40%		20%		4%		4%
Individu										
MANAG		38%		20%		67%		35%		60%
CHEF		29%		35%		0%		31%		27%
SEN		2%		0%		0%		4%		0%
DEB		5%		0%		0%		9%		0%
CONSUL		21%		45%		17%		15%		13%
DIR		5%		0%		17%		7%		0%
Ressources échangées										
INFO		23%		26%		38%		24%		0%
SAVOIR		11%		0%		0%		14%		18%
STAF		60%		52%		50%		60%		82%
BIZ		7%		22%		13%		3%		0%
Coordination										
INFORM		19%		8%		31%		23%		15%
SUPER		15%		18%		19%		16%		6%
PROCES		15%		24%		25%		12%		9%
RESULT		39%		36%		19%		41%		47%
QUALIF		0%		0%		0%		0%		0%
NORME		12%		14%		6%		9%		24%
Vulnérabilité										
EXPOSE		10%		22%		0%		10%		6%
REDUIT		27%		44%		75%		21%		19%
SOUMI		38%		11%		0%		38%		63%
Protec		25%		22%		25%		31%		13%
Sentiment de confiance										
CONF		60%		57%		40%		64%		55%
MEF		40%		43%		60%		36%		45%
RISQ		0%		0%		0%		0%		0%

Protection contre l'opportunisme										
VIDI		21%		22%		27%		23%		10%
PREVI		2%		0%		0%		4%		0%
SANC		15%		15%		0%		16%		20%
MENACE		2%		0%		0%		2%		5%
EVAL		46%		44%		55%		49%		35%
REFUS		14%		15%		18%		7%		30%
VERIF		0%		0%		0%		0%		0%
SORTI		1%		4%		0%		0%		0%

Situation défavorable										
DIVERG		1%		0%		0%		2%		0%
COMPET		10%		5%		25%		9%		14%
AISE		6%		10%		13%		5%		0%
INCOMP		1%		5%		0%		2%		0%
INDEP		20%		25%		0%		30%		0%
INGER		0%		0%		0%		0%		0%
DIFER		8%		5%		25%		5%		21%
ILEGI		3%		15%		13%		2%		0%
PRES		10%		0%		0%		11%		29%
INJUST		7%		10%		13%		2%		14%
UNIQUE		8%		15%		13%		5%		7%
ECHEC		1%		0%		0%		2%		0%
COMPAR		17%		10%		0%		25%		14%

Situation favorable										
LIE		16%		35%		18%		12%		6%
RARE		3%		0%		0%		3%		6%
RECO		19%		35%		24%		14%		19%
REUSSI		2%		0%		6%		2%		0%
COMP		22%		4%		12%		29%		19%
AUTO		22%		15%		12%		26%		25%
SIMI		5%		4%		6%		4%		6%
LEGI		11%		8%		24%		9%		19%
INCOMPAR		0%		0%		0%		0%		0%

Signes comportementaux défavorables										
INDIV		58%		88%		80%		43%		50%
SOUS		3%		0%		0%		5%		0%
CACHE		34%		13%		0%		48%		50%
IMPUL		0%		0%		0%		0%		0%
DEF		5%		0%		20%		5%		0%

Signes comportementaux favorables										
OBEI		21%		13%		33%		18%		38%
BONVOL		28%		19%		67%		29%		13%
SACRI		2%		0%		0%		4%		0%
HON		5%		6%		0%		7%		0%
TRANS		34%		44%		0%		32%		50%
INTEG		10%		19%		0%		11%		0%
REGUL		0%		0%		0%		0%		0%

Effets de la confiance										
TOLE		7%		0%		#DIV/0!		7%		9%
CONFOR		20%		14%		#DIV/0!		19%		27%
NEGO		11%		14%		#DIV/0!		11%		9%
VITE		11%		0%		#DIV/0!		11%		18%
SOUP		7%		0%		#DIV/0!		7%		9%
QUALI		16%		14%		#DIV/0!		15%		18%
CLOISON		13%		43%		#DIV/0!		11%		0%
MOTIV		16%		14%		#DIV/0!		19%		9%

Relations fondées sur la confiance										
VECU		8%		5%		0%		12%		0%
PERSO		14%		24%		8%		13%		9%
REPET		12%		14%		8%		13%		5%
SOLID		20%		10%		58%		15%		32%
FRANC		18%		5%		0%		16%		45%
AFFECT		13%		24%		8%		15%		0%
LOYAL		8%		19%		17%		6%		0%
AMI		7%		0%		0%		9%		9%

Caractéristiques de la confiance										
SOI		0%		0%		0%		0%		0%
LIMIT		17%		33%		25%		9%		0%
VAST		0%		0%		0%		0%		0%
CALCUL		20%		17%		0%		0%		0%
FEEL		20%		0%		0%		27%		50%
FORT		17%		25%		0%		27%		0%
BAS		9%		0%		50%		9%		0%
MUTUEL		31%		25%		25%		27%		50%

Annexe E.

E – Dénombrement des indicateurs

E.3 Dénombrement des indicateurs du cas C.

Répartition globale des verbatims par thèmes et par statuts. Cas C.

THEMES	GLOBALEMENT	DIRIGEANT	MANAGER	CONSULTANT CONF.	CONSULTANT DEB.
	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)	Codes (%)
Groupe	10%	10%	10%	13%	4%
Individu	7%	9%	6%	9%	4%
Ressources échangées	4%	5%	3%	2%	5%
Coordination	13%	12%	16%	10%	17%
Vulnérabilité	6%	6%	5%	5%	7%
Sentiment de confiance	5%	4%	4%	4%	7%
Protection contre l'opportunisme	9%	8%	9%	9%	11%
Situation défavorable	10%	6%	13%	7%	13%
Situation favorable	9%	14%	10%	9%	5%
Signes comportementaux défavorables	3%	3%	2%	3%	3%
Signes comportementaux favorables	6%	5%	3%	7%	8%
Effets de la confiance	4%	3%	5%	5%	4%
Relations fondées sur la confiance	12%	11%	11%	14%	10%
Caractéristiques de la confiance	4%	5%	4%	4%	2%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Répartition des verbatims par thèmes, par indicateurs et par statuts

	GLOBALEMENT		DIRIGEANT		MANAGER		CONSULTANT CONF.		CONSULTANT DEB.	
THEMES		Codes (%)		Codes (%)		Codes (%)		Codes (%)		Codes (%)
Groupe										
ORGA		5%		0%		4%		6%		17%
CONSEIL		4%		0%		9%		3%		0%
RESE		14%		27%		13%		11%		0%
RESI		6%		0%		0%		14%		0%
DIVS		3%		0%		0%		6%		0%
DIV		8%		0%		17%		6%		0%
MANAGS		18%		27%		17%		11%		33%
SENS		9%		13%		0%		14%		0%
DEBS		9%		13%		9%		8%		0%
EQUIP		6%		0%		9%		6%		17%
DIRS		20%		20%		22%		17%		33%
Individu										
MANAG		23%		36%		15%		25%		0%
CHEF		25%		0%		15%		29%		83%
SEN		11%		14%		0%		17%		0%
DEB		5%		7%		8%		4%		0%
CONSUL		18%		14%		46%		8%		0%
DIR		19%		29%		15%		17%		17%
Ressources échangées										
INFO		14%		43%		0%		17%		0%
SAVOIR		17%		0%		29%		17%		22%
STAF		59%		43%		43%		67%		78%
BIZ		10%		14%		29%		0%		0%
Coordination										
INFORM		15%		16%		19%		11%		11%
SUPER		11%		5%		8%		7%		21%
PROCES		20%		21%		17%		22%		21%
RESULT		33%		37%		33%		37%		25%
QUALIF		0%		0%		0%		0%		0%
NORME		22%		21%		22%		22%		21%
Vulnérabilité										
EXPOSE		0%		0%		0%		0%		0%
REDUIT		27%		44%		45%		23%		0%
SOUMI		69%		33%		55%		77%		100%
Protec		4%		22%		0%		0%		0%
Sentiment de confiance										
CONF		84%		67%		75%		82%		100%
MEF		16%		33%		25%		18%		0%
RISQ		0%		0%		0%		0%		0%

Protection contre l'opportunisme										
VIDI		40%		25%		29%		48%		53%
PREVI		0%		0%		0%		0%		0%
SANC		4%		8%		10%		0%		0%
MENACE		12%		0%		5%		22%		16%
EVAL		37%		33%		52%		30%		32%
REFUS		1%		0%		5%		0%		0%
VERIF		3%		17%		0%		0%		0%
SORTI		3%		17%		0%		0%		0%

Situation défavorable										
DIVERG		5%		0%		14%		0%		0%
COMPET		14%		10%		10%		33%		5%
AISE		26%		40%		10%		22%		43%
INCOMP		15%		0%		17%		17%		19%
INDEP		0%		0%		0%		0%		0%
INGER		12%		0%		28%		0%		5%
DIFER		4%		30%		0%		0%		0%
ILEGI		3%		0%		7%		0%		0%
PRES		4%		20%		0%		0%		5%
INJUST		3%		0%		3%		6%		0%
UNIQUE		0%		0%		0%		0%		0%
ECHEC		6%		0%		10%		6%		5%
COMPAR		9%		0%		0%		17%		19%

Situation favorable										
LIE		27%		43%		27%		13%		22%
RARE		1%		5%		0%		0%		0%
RECO		7%		0%		9%		13%		0%
REUSSI		9%		10%		5%		17%		0%
COMP		20%		10%		14%		26%		44%
AUTO		19%		10%		18%		22%		33%
SIMI		8%		14%		9%		4%		0%
LEGI		8%		10%		14%		4%		0%
INCOMPAR		1%		0%		5%		0%		0%

Signes comportementaux défavorables										
INDIV		55%		60%		80%		43%		40%
SOUS		18%		40%		0%		29%		0%
CACHE		27%		0%		20%		29%		60%
IMPUL		0%		0%		0%		0%		0%
DEF		0%		0%		0%		0%		0%

Signes comportementaux favorables										
OBEI		13%		0%		29%		5%		23%
BONNE VOLONTE		21%		25%		29%		21%		15%
SACRI		17%		25%		0%		26%		8%
HON		0%		0%		0%		0%		0%
TRANS		47%		50%		43%		42%		54%
INTEG		0%		0%		0%		0%		0%
REGUL		2%		0%		0%		5%		0%

Effets de la confiance										
TOLE		3%		20%		0%		0%		0%
CONFOR		20%		40%		9%		15%		33%
NEGO		6%		0%		0%		15%		0%
VITE		23%		40%		18%		23%		17%
SOUP		0%		0%		0%		0%		0%
QUALI		14%		0%		36%		8%		0%
CLOISON		11%		0%		27%		8%		0%
MOTIV		23%		0%		9%		31%		50%

Relations fondées sur la confiance										
VECU		12%		12%		8%		14%		18%
PERSO		15%		24%		19%		11%		12%
REPET		16%		12%		12%		22%		18%
SOLID		16%		18%		19%		16%		12%
FRANC		23%		18%		27%		24%		18%
AFFECT		10%		0%		4%		14%		24%
LOYAL		5%		18%		8%		0%		0%
AMI		1%		0%		4%		0%		0%

Caractéristiques de la confiance										
SOI		3%		14%		0%		0%		0%
LIMIT		16%		29%		33%		0%		0%
VAST		3%		0%		11%		0%		0%
CALCUL		6%		29%		0%		0%		0%
FEEL		19%		0%		11%		42%		0%
FORT		0%		0%		0%		0%		0%
BAS		0%		0%		0%		0%		0%
MUTUEL		52%		29%		44%		58%		100%