

PRÉFACE

Olivier Meier

Pourquoi un livre sur la confiance appliqué aux sciences de gestion et du management ? Avant tout parce que la notion de confiance revêt un rôle déterminant dans la réalisation d'une activité et le développement des échanges entre individus. Son instauration permet notamment d'aboutir à un mécanisme de gouvernance (Dyer, 1997), qui peut se substituer partiellement aux mécanismes formels de surveillance et de contrôle. Elle est donc à la fois une source d'enrichissement sur le plan conceptuel mais aussi pratique, ouvrant la voie à de nouvelles façons de gérer les relations entre les individus mais aussi entre les organisations (Simon, 2007).

La confiance est un concept central qui a été largement étudié dans les domaines de la psychologie, de la sociologie, de la gestion, des systèmes d'information ou de l'économie. En psychologie, la recherche sur la confiance a mis en exergue l'importance de la confiance en soi et de la confiance envers les autres. C'est notamment le cas, lorsqu'il s'agit d'étudier les relations interpersonnelles et les processus de résolution des conflits. En sociologie, les recherches menées visent principalement à montrer comment les normes culturelles et les structures sociales influencent la confiance dans les institutions et les systèmes.

De même, dans le champ de l'économie, la recherche sur la confiance tente de préciser de quelle façon la confiance dans les institutions et les marchés peut affecter l'investissement, la croissance économique et la stabilité financière. Les travaux de recherche sur la confiance dans le domaine des systèmes d'information se concentrent sur la façon dont la confiance affecte l'utilisation et l'adoption de ces

systèmes. Ils s'intéressent tout particulièrement aux questions de sécurité, de confidentialité et à la fiabilité des systèmes (à travers l'étude de la cryptographie, de la gestion des identités, de la protection des réseaux, des applications et des données).

Dans le champ des sciences de gestion et du management, les travaux de recherche soulignent l'importance de la confiance dans le développement des affaires (partenariats et relations commerciales de long terme) et les relations de travail (engagement et implication). Ces travaux permettent ainsi de montrer que la confiance peut améliorer la communication et la coopération et renforcer la performance des organisations, en réduisant les coûts de transaction. La confiance apparaît par conséquent jouer un rôle majeur dans les échanges économiques et les interactions sociales, en limitant les coûts d'information, à l'instar des coûts relatifs à la recherche de partenaires potentiels (clients, fournisseurs, collaborateurs) et à la vérification de leur crédibilité et sincérité (risques d'opportunisme¹).

Historiquement, le concept de confiance est étroitement associé au domaine de la psychologie (Deutsch, 1958). Par la suite, la notion s'est imposée à l'ensemble des disciplines rattachées aux sciences humaines et sociales, pour devenir un objet d'étude incontournable des problématiques intra- (dynamique de groupe et management d'équipe) et inter-organisationnelles (partenariat, alliance, fusion-acquisition). À l'instar de Arrow (1976 [1974]), Bennis et Nanus (1985) ou encore de Morgan et Hunt (1994), plusieurs travaux mentionnent l'importance de relier la notion de confiance à des enjeux sociaux et sociétaux, compte tenu de son rapport aux autres. En effet, la notion de confiance peut se définir comme une série d'attentes partagées par un certain nombre de personnes, censée aboutir à une certaine forme de prévisibilité dans les comportements adoptés (Zucker, 1986). D'ailleurs, pour Mangematin et Thuderoz (2003), la confiance est généralement définie comme la croyance que l'autre (en tant que personne, groupe social ou organisation), sera amené à agir « de façon conforme à ce qui est attendu de lui ».

Cette notion s'avère donc riche et complexe (Mothe, 1999) pour plusieurs raisons. Elle englobe à la fois la question du rapport à soi mais également aux autres (à un individu, un groupe ou une organisation), mais aussi la distinction anglo-saxonne entre les termes

1. Les risques d'opportunisme, décrivent les coûts ou les risques qui peuvent survenir lorsque l'une des parties impliquées dans une relation commerciale ou une transaction agit de manière opportuniste, c'est-à-dire en cherchant à maximiser ses propres intérêts au détriment des intérêts de l'autre partie (ingérence, malveillance, non-respect des engagements).

« *trust* » (loyauté, fidélité, sincérité) et « *confidence* » (sûreté, certitude, infaillibilité). D'un point de vue stratégique ou managérial, la notion de confiance traite donc aussi bien de la qualité de réduire les risques d'opportunisme (théorie des coûts de transaction)² que celle de renforcer la croyance (certitude) dans ses compétences ou dans celles des personnes avec lesquelles on interagit³.

La notion de confiance est centrale dans le champ de la stratégie et du management. Elle exerce un rôle prépondérant dans la réussite d'un projet de changement ou d'innovation. Comme le souligne Mangematin (1998), « la confiance existe mais ne préexiste pas *a priori*, elle se construit. Elle apparaît comme un lubrifiant du système qui s'accompagne d'autres mécanismes qui permettent à celui qui accorde sa confiance de se prémunir contre les risques d'opportunisme : le contrat et la réputation ». La réputation est par conséquent le deuxième pilier de la confiance.

Cette analyse permet de ce fait d'esquisser plusieurs principes qui favorisent la confiance – *l'ouverture, le sens, la crédibilité, la réciprocité, la transparence et le temps* – et qui permettent d'établir des relations constructives et durables entre les parties.

L'association des notions de management et de confiance pose notamment la question de son rapport à soi, car elle suppose de conduire des actions à partir d'un système de valeurs relativement stable et cohérent sur lequel bâtir sa pensée et ses actions. Aussi, le manager peut certes s'adapter, évoluer, changer en fonction du contexte, mais ses prises de position, ses choix seront guidés par les événements mais aussi et surtout en fonction d'une cohérence forte qui lui permettra d'expliquer et de justifier ses choix.

La confiance managériale tire par conséquent sa force et sa légitimité, non pas de sa technicité ou de son statut, mais davantage d'une vision, d'une position guidée très souvent par des convictions profondes qui relèvent parfois de l'intime (éducation, parcours, expérience de vie). Manager en confiance ne consiste donc pas à adopter un comportement opportuniste ou tactique : bien au contraire ! L'opportunisme ou le caractère malicieux ne sont pas en soi des actes répréhensibles mais ils s'avèrent, dans le cas présent, difficilement compatibles avec un management par la confiance. En effet, ce type

2. La confiance au sens de « *trust* » dépend ici de notre relation aux autres et ne peut pas être mesurée de manière objective. Elle varie en fonction des individus et des contextes.

3. La confiance au sens de « *confidence* » indique la probabilité qu'une prédiction particulière soit correcte. Plus la valeur de confiance (« *confidence* ») est élevée, plus le modèle est sûr de sa prédiction.

de management aura donc tendance ici dans son rapport à soi, à limiter les risques de biais cognitifs (biais d'ancrage, biais d'*hubris*...) et à prôner la modération, l'équilibre et le sens de la nuance. La confiance permet généralement de limiter les excès en matière de prise de décision et de parvenir à des solutions crédibles et cohérentes.

Mais le management par la confiance pose également la question de son rapport aux autres (interactions sociales et relations inter-organisationnelles). Il ne peut s'inscrire dans un acte de domination culturelle, sociale ou sociétale. Le management par la confiance repose avant tout sur une observation fine et globale qui amène à proposer un diagnostic partagé qui sera ensuite discuté avec l'ensemble des parties prenantes. Dans son rapport aux autres, le management par la confiance agit généralement en deux temps : l'échange, la discussion, le partage (transparence et collaboration), puis dans un second temps : l'arbitrage et la décision (responsabilité).

De ce fait, le manager par la confiance veillera à faire participer l'ensemble des membres de l'entreprise (gestion d'équipes de travail) ou des partenaires (management d'alliances ou de fusions-acquisitions), en vue de parvenir à un diagnostic partagé, après avoir pris en compte les sensibilités de chacun et de construire des solutions acceptables par tous (refus de l'arbitraire). Il s'attachera surtout à ne pas dominer l'autre, en ayant recours à l'agressivité, la posture, mais aussi à une forme de complexe de supériorité, qui est une autre forme de domination.

Le manager par la confiance aura donc tendance ici dans son rapport aux autres, à prôner la tolérance (diversité des points de vue), la justice et l'écoute.

La façon de combiner son rapport à soi et aux autres, trouve sa pleine expression dans sa façon de se comporter, en s'attachant à décider et agir au nom d'un intérêt supérieur qui ne peut se résumer à son intérêt personnel (épanouissement personnel, égoïsme, égocentrisme) ou à une volonté de nuire à autrui (domination, trahison, humiliation).

Le management par la confiance peut de ce fait se voir comme la résolution de regarder attentivement et de façon consistante (profondeur et persistance) en soi et autour de soi, pour proposer des actions légitimes et inscrites dans la durée.

Il est important ici de rappeler que la confiance est un concept dynamique, qui peut être construit, entretenu ou détruit, et qui peut varier selon les contextes et les relations. Les travaux de recherche

montrent ainsi que la confiance peut être cultivée par des actions positives et une communication responsable et transparente qui intègre les attentes et réticences de l'interlocuteur.

Aussi, agir avec confiance, c'est principalement s'inscrire dans un processus évolutif mais non discontinu car fondé sur des valeurs fortes et cohérentes, au service d'intérêts clairs et favorables à l'ensemble des parties.

Le management par la confiance doit par conséquent se voir comme une démarche réflexive et argumentée en vue du bien-agir. Il propose de s'interroger sur les valeurs sociales, sociétales et philosophiques qui devraient orienter nos actions, dans différentes situations, dans le but de mener des actions en accord avec ce système de référence.

En conclusion, le management par la confiance a un véritable rôle à jouer à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation, dans un contexte d'entreprise étendue (relation avec les différentes parties prenantes).

Référente, exemplaire et source d'inspiration, la confiance contribue ainsi à donner des repères dans un environnement complexe et incertain, et à proposer une conduite d'action qui permet de concilier autorité, humilité et justice sociale.

Olivier Meier⁴

Professeur des Universités – LIPHA
Directeur de l'Observatoire ASAP

Bibliographie

- Arrow K. (1976 [1974]), *The Limits of Organizations*. Traduction française : *Les limites de l'organisation*, PUF, Paris.
- Barabel M. & Meier O. (2022), *ManageMentor*, 4^e édition, Dunod, Paris.
- Bennis W. & Nanus B. (1985), "Organizational Learning: The Management of Collective Self", *New Management*, 3(1), 6-13.
- Bidault F. & Jarillo J.C. (1995), « La confiance dans les transactions économiques », in F. Bidault, P.Y. Gomez, G. Marion (dir.), *Confiance, Entreprise et Société*, Eska, Paris, p. 109-123.

4. L'auteur tient ici à remercier les équipes de la Chaire Confiance et Management de l'Université Paris Dauphine pour leurs analyses et suggestions, et en particulier le professeur F. Blanchot, co-directeur de la Chaire et coordinateur de l'ouvrage collectif aux Éditions EMS, *Conduite et fondements de l'action organisée* (2022). Ce dernier collabore depuis plusieurs années avec l'auteur de cette préface et est également membre de l'Observatoire ASAP.

- Blanchot F. & Meier O. (2022), « Avant-propos. De l'idée à l'ouvrage : brève genèse », in F. Blanchot, P. Maclouf (dir.), *Conduite et fondements de l'action organisée*, Editions EMS, Caen, p. 11-14.
- Deutsch M. (1958), "Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, (2), 265-279.
- Dyer J. H. (1997), "Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value", *Strategic Management Journal*, 18(7), 535-556.
- Frisou J. (2000), « Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste », *Recherche et Applications en Marketing*, 15(1), 63-80.
- Holland C. P. (1998), "The Importance of Trust and Business Relationships in The Formation of Virtual Organisation", in P. Sieber, J. Griesse (eds.), *Organisational Virtualness*, Simoa Verlag, Bern, p. 53-64.
- Jeffries F. L. & Reed R. (2000), "Trust and Adaptation in Relational Contracting", *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Koenig C. & van Wijk G. (1992), "Inter-Firm Alliances: The Role of Trust", *International Conference on Joint Ventures and Strategic Alliances*, The Pennsylvania State University.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, John Wiley, New York.
- Mangematin V. (1998), « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », in D. Harrisson, V. Mangematin, C. Thuderoz (dir.), *Confiance et entreprise*, Gaëtan Morin, Paris.
- Mangematin V. & Thuderoz C. (dir.) (2003), *Des mondes de confiance. Un concept à l'épreuve de la réalité sociale*, CNRS-Éditions, Paris.
- Meier O. et al. (2008), "Corporate Governance and Ethics: Shareholder Reality, Social Responsibility or Institutional Necessity?", *M@nagement*, 11(2), 65-79.
- Meier O. et al. (2010) (dir.), *Négociations et stratégies d'entreprise*, Hermès-Lavoisier, Paris.
- Meier O. & Schier G. (2009) (dir.), *Gouvernance, éthique et RSE*, Hermès-Lavoisier, Paris.
- Meier O. & Verne C. (2018), *Culture et éthique en entreprise*, 2^e édition, Vapress, Paris.
- Morgan R. & Hunt S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Mothe C. (1999), « La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne », *Actes du colloque de la conférence internationale de l'AIMS*.
- Mothe C. & Ingham M. (2000), « La confiance au sein de coopérations Inter-firmes : une étude de cas », Association AIMS.
- Neuville J. P. (1997), « La stratégie de la confiance. Le partenariat observé depuis le fournisseur », *Sociologie du Travail*, 3, 297-319.

- Sheppard B. H. & Sherman D. M. (1998), "The Grammars of Trust: A Model and General Implications", *Academy of Management Review*, 23, 422-438.
- Simon E. (2007), « La confiance dans tous ses états », *Revue Française de Gestion*, (175), p. 83-94.
- Thuderoz C., Mangematin V. & Harrisson D. (1999), *La confiance : approches économiques et socio-logiques*, Gaëtan Morin, Paris.
- Williamson O. E. (1993), "Transactions Costs Economics Organization Theory", *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 107-156.
- Zucker L. G. (1986), "Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure", in M. Staw, L. L. Cummings (eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, p. 53-111.