

**- IX^{IÈME} CONFÉRENCE INTERNATIONALE DE MANAGEMENT
STRATÉGIQUE -**

" PERSPECTIVES EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE "

AIMS 2000

Montpellier
- 24-25-26 Mai 2000 -

COMMENT NAIT LA CONFIANCE DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL :

UNE ILLUSTRATION A PARTIR D'UNE BANQUE MUTUALISTE

Ariel Mendez,
Maître de conférences en sciences de gestion,
Université d'Aix-Marseille 3,
Chercheur au LEST/CNRS

Adresse professionnelle : LEST/CNRS
35 avenue Jules Ferry
13626 Aix-en-Provence

tel : 04 42 37 85 30
fax : 04 42 26 79 37
e mail : mendez@univ-aix.fr

mots-clés : confiance, coopération, apprentissage, banque mutualiste

COMMENT NAÎT LA CONFIANCE DANS UN CONTEXTE ORGANISATIONNEL : UNE ILLUSTRATION A PARTIR D'UNE BANQUE MUTUALISTE

INTRODUCTION

L'objectif de la communication est de montrer par quels processus peut s'établir la confiance dans une organisation. En effet, la confiance apparaît de plus en plus fréquemment dans la littérature pour caractériser les modes de coordination ou de coopération. Paradoxalement, c'est à partir de la théorie économique orthodoxe que s'est construite et diffusée la discussion, et c'est souvent en référence à Williamson et à son rejet de la confiance que se positionnent les auteurs. Actuellement, le débat se structure autour de deux grandes positions : il y aurait une définition calculatoire de la confiance, et une vision plus large, socialement encadrée, faisant référence à sa construction et au temps. La confiance est alors une croyance concernant le comportement des partenaires. C'est dans ce deuxième courant que nous situons notre propre réflexion. Considérant que la confiance n'est pertinente qu'en référence à l'hypothèse de rationalité limitée et d'incomplétude des règles, il est nécessaire de se demander comment naît la confiance dans un contexte organisationnel, et en particulier, comment les individus apprennent à faire confiance soit à d'autres agents, soit à des institutions. On verra notamment que l'on peut parler de formes multiples de confiance qui se différencient par l'univers de jugement que mobilisent les acteurs et par les règles qui contribuent à construire et maintenir la confiance. Notre réflexion s'appuie sur l'étude d'une institution spécifique, le Crédit Mutuel Méditerranéen (CMM), qui est l'une des dix-huit fédérations de la Confédération nationale du Crédit Mutuel. En tant que banque mutualiste, elle appartenait à l'origine à la sphère dérogatoire des institutions bancaires¹. Mais, c'est une banque qui au cours du temps s'est considérablement transformée. Les bouleversements de son environnement réglementaire et concurrentiel l'ont conduite à une banalisation de son activité qui a déstabilisé son rapport à l'argent et, en corollaire, les modes de construction de la confiance. La nature et les supports de la confiance sont ainsi passés au CMM par trois phases successives qui correspondent à des superpositions de dispositifs de confiance plutôt qu'à des modèles exclusifs les uns des autres. Dans un premier temps, le survey théorique nous permettra d'établir quelques jalons pour analyser les relations entre confiance et apprentissage. Dans un second temps, l'étude de la trajectoire du CMM nous conduira à montrer comment les modes de production de la confiance se sont transformés au cours du temps dans cette banque sous l'effet des transformations de l'organisation. Dans un troisième temps, nous développerons la nature des relations entre confiance et apprentissage. Cela nous conduira à mettre deux dimensions au cœur de la réflexion : l'univers de jugement commun aux individus et les dispositifs de règles.

1. La confiance, calcul ou construction sociale ?

Dans cette partie, nous reviendrons tout d'abord sur les principaux développements théoriques se rapportant à la confiance, et qui se sont multipliés ces dernières années. Ils aboutissent à des acceptions différentes de la confiance selon les hypothèses qui les fondent. Ainsi, on passe de conceptions de la confiance issues de modèles reposant sur une rationalité substantielle, donc une information parfaite, à des conceptions de la confiance reposant explicitement sur une rationalité limitée. C'est dans ce dernier courant que s'inscrivent les travaux sur le rôle de l'apprentissage dans la construction de la confiance, et c'est dans ce cadre que nous situerons notre réflexion. Nous reviendrons rapidement sur la conception de l'apprentissage qui sous-tend notre analyse. Il est lié aux coopérations dans lesquelles s'engagent les acteurs économiques et suppose des dispositifs de régulation assurant le niveau d'efficacité et la continuité de la relation.

1.1. Les conceptions de la confiance.

Les travaux qui mobilisent la notion de confiance pour justifier l'engagement des agents dans des relations de production et d'échange peuvent être regroupés autour de trois grandes conceptions de la confiance : capital accumulé, risque, croyance.

La confiance comme capital accumulé

Dans la théorie économique standard, les agents économiques sont dotés d'une rationalité substantielle et la confiance est traitée dans le cas de transactions répétées. Dans les travaux de Breton et Wintrobe (1986) par exemple, la confiance repose sur la répétition de relations bilatérales et sur le fait que les agents redoutent des sanctions (non juridiques) s'ils ne respectent pas leurs engagements. La mise en oeuvre de la confiance repose sur une procédure d'actualisation : on agit aujourd'hui en fonction de ce qui est attendu du futur, ce qui est typique du raisonnement standard.

Mais, dans ce type d'analyse, la confiance est le plus souvent associée à la réputation. La confiance est alors entendue comme un capital accumulé que les agents tentent de maintenir. La réputation peut être liée à la recherche de crédibilité par les agents (Backus, Driffill, 1985, Barro, Gordon, 1983). En effet, plus la réputation de l'agent est élevée, plus son comportement est crédible et les risques de défaut des partenaires limités. L'"effet de réputation" (Kreps, Wilson, 1982) suscite alors la confiance. Plus largement, chez Kreps (1990), il existe trois solutions permettant d'établir des liens de confiance : le contrat, le serment et la réputation. Dans un premier temps, il semble que ces arrangements tirent leur efficacité de l'introduction dans le jeu d'un tiers ou d'une médiation qui n'obéit pas au calcul de l'intérêt. Il y aurait donc construction d'un espace social –juridique, religieux, marchand– entre les partenaires (Orléan, 1994-b). Mais, on peut également objecter –et c'est notre point de vue– que l'action se limite malgré tout à l'estimation des coûts et bénéfices des actions à

mener pour maintenir la confiance (Lorenz, 1996). Peut-on véritablement parler de confiance ? Ce n'est pas certain, car en situation d'information parfaite, le raisonnement est ramené à un pur calcul. Dans ce cas, le concept de confiance n'est pas nécessairement utile (Brousseau *et alii*, 1997).

La confiance comme risque

Dans cette perspective, les agents sont dotés d'une rationalité limitée mais la confiance se ramène à un calcul, car les agents sont supposés avoir des comportements opportunistes, c'est-à-dire être mus uniquement par leur intérêt personnel. Les travaux les plus représentatifs sont ceux de Williamson (1993) qui conclut d'ailleurs que dès lors que le calcul est possible, la référence à la confiance est inutile. Les comportements des individus étant déterminés par un calcul des risques et des gains associés aux opportunités qui s'offrent à eux, on peut revenir au calcul de maximisation, évacuant ainsi la question de la confiance. Cette dernière ne vaut que lorsque les situations de calcul sont inexistantes. Or, pour écarter la notion de confiance, deux conditions sont nécessaires : la présence d'un univers de calcul commun et l'existence d'un univers d'observation commun. Pour Karpik (1998), le défaut de la démonstration de Williamson viendrait de la définition retenue de la confiance, à savoir le risque calculé. C'est sans compter en outre sur l'hétérogénéité du monde social et sur le fait que le calcul ne se confond pas avec le jugement (Karpik, 1996).

Une autre critique de la conclusion de Williamson peut porter sur les conceptions respectives de l'intérêt et de la confiance. Williamson note que l'existence d'intérêts réciproques et convergents entre les individus rend superflue la référence à la confiance pour que la coopération s'instaure. Or, confiance et intérêt n'appartiennent pas aux mêmes registres de comportements (Mendez, Richez-Battesti, 1999). Lorsqu'on s'interroge sur l'intérêt à coopérer, cela revient à se demander pourquoi les individus coopèrent. Tandis que la confiance relève plutôt de la modalité de la coopération. Intérêt et confiance ne s'excluent pas. L'intérêt est toujours présent, mais il faut lui donner une définition élargie, qui ne se réduise pas à la recherche de maximisation des gains. Dans un autre registre, Brousseau (1996) pointe également la limite de la notion d'opportunisme des agents. Il propose ainsi la notion d'"*opportunisme limité*", pendant de la rationalité limitée qui exprime le fait que toute stratégie opportuniste n'est pas gagnante du fait des risques qu'elle comporte. La rationalité de l'agent est limitée, il ne peut donc appréhender toutes les conséquences d'un tel comportement. La confiance repose alors sur le fait que l'agent économique a un intérêt à tenir ses engagements. En outre, l'agent a une aversion pour l'incertitude que provoquerait la rupture du contrat s'il venait à renier ses engagements. Toutefois, si l'on s'en tient là, la confiance n'est aussi qu'une forme de calcul.

La confiance comme croyance

La théorie non standard élargit l'analyse de la seule perspective des marchés concurrentiels à l'organisation, l'institution et les normes sociales, aux formes non marchandes de coordination de l'action et aux conventions. Ces travaux s'inscrivent en référence à "*l'incomplétude de la logique marchande pure*" (Orléan, 1994-a) et mettent au coeur de leurs préoccupations la

production de règles et la question de l'action collective et des apprentissages (Reynaud, 1997). Dans ce cadre d'analyse, la confiance prend tout son sens. Par rapport aux conceptions précédentes, deux hypothèses sont clairement posées.

Dans un cadre théorique standard, l'hypothèse de rationalité parfaite ou substantielle rend les comportements tout à fait prévisibles. On peut donc se demander si la notion de confiance est bien utile. En revanche, dès lors qu'on admet l'hypothèse de rationalité limitée, c'est-à-dire l'existence d'une information imparfaite et asymétrique, la question de la confiance devient intéressante et légitime. La confiance est donc indissociable de l'hypothèse de rationalité limitée des agents et d'incertitude radicale.

La deuxième hypothèse est liée à la première. Dès lors que l'hypothèse de rationalité substantielle est levée, et si on admet que l'action économique ne s'opère pas seulement par le biais des marchés mais également dans des organisations, les formes de coordination deviennent multiples. Là où l'économiste ne connaissait que le prix, on rencontre aujourd'hui des dispositifs multiples de coordination : routines, règles, conventions... (Reynaud, 1998-b). Mais toutes les formes de coordination qui encadrent ou régulent la coopération sont incomplètes (Favereau, 1997). En lien avec l'hypothèse de rationalité limitée, il est impossible de prévoir ou de concevoir toutes les situations qui peuvent surgir au cours de l'activité. Les règles ou les contrats sont incomplets, ce qui signifie qu'à un moment donné, l'aboutissement de la coopération devra peut-être reposer sur un support non contractuel ou non régulé de façon formelle qui peut être la confiance.

1.2. La pluralité des formes de confiance

La diversité des formes de coordination ouvre à la voie à la diversité des formes de confiance. La littérature issue de la théorie non standard parle d'ailleurs moins d'une confiance que d'une pluralité de formes de confiance. Les distinctions sont elles-mêmes multiples.

La première réside dans le fait que l'on peut avoir confiance dans les compétences de quelqu'un ou dans ses intentions (Moingeon, Edmonson, 1998 ; Lazaric, Lorenz, 1998, Sako, 1998). On parle de « trust in competence » ou de « trust in intentions ». Dans un cas, on reconnaît la capacité d'un individu à accomplir une tâche (ce qui n'est pas sans conséquence sur le plan organisationnel puisque cette confiance va autoriser des formes d'autonomie) ; dans l'autre, la confiance représente la croyance selon laquelle la personne en qui on place sa confiance ne va pas exploiter la situation et va se comporter comme on s'y attend.

La confiance dans les intentions peut à son tour être déclinée de plusieurs façons. Reynaud (1998-a) distingue trois formes de confiance : tacite, organisationnelle et contractuelle qui peuvent se combiner entre elles. La première repose sur des normes ou conventions sociales ; la seconde sur des règles explicites et des engagements implicites, tandis que la troisième est liée au contrat. L'intérêt de cette analyse est pour nous l'introduction de la durée. La confiance est ici *"une relation de délégation qui est fondée sur une anticipation du comportement du délégataire"* (p. 1458). Or, une relation n'est pas instantanée, elle s'établit au cours du temps, et c'est la qualité de cette relation qui fonde la confiance. En effet, même si

les normes sociales et les règles évoquées par Reynaud permettent d'établir un niveau de confiance qui permet d'entrer dans la relation, il y a bien une forme de mise à l'épreuve au cours du temps qui va soit renforcer soit détruire la confiance. Les trois formes de confiance ont d'ailleurs des degrés de stabilité distincts selon le type d'irréversibilités² qu'elles construisent. Ainsi, plus les irréversibilités sont importantes (cas de la confiance tacite et organisationnelle), plus la confiance peut être stable. Lorsque la confiance se fonde sur des règles (confiance organisationnelle) ou sur des normes sociales (confiance tacite), la confiance est créatrice d'irréversibilités car les individus vont délaisser des comportements jugés trop opportunistes. Lorsque les supports de la confiance sont de nature technique, objective, définis de manière contractuelle et garantis par l'existence de sanctions, la création d'irréversibilités est faible puisque le risque de comportement opportuniste est uniquement limité par la contrainte.

Une autre distinction intéressante est proposée par Marchesnay (1998). La confiance s'inscrit dans des logiques de pensée, de conception et d'action spécifiques. Comme la "Convention", la confiance doit être resituée selon la logique d'action et d'intention de celui ou celle qui la donne. Marchesnay distingue alors cinq référentiels possibles : la gnose (croyance dans une conception du monde) ; le logos (monde de la logique, de la science) ; la techné (confiance dans la fiabilité des outils de la technique) ; la phronésis (la confiance est là une forme de conformisme, c'est-à-dire d'acceptation des règles de fonctionnement d'un groupe social) ; la mêtis (la confiance se fonde sur des modalités d'action, des "ruses" individuelles et collectives). Ces cinq référentiels alimentent la confiance tacite qui exprime l'existence de référentiels partagés par des individus. Ce sont des familles de normes qui peuvent être partagées collectivement.

Enfin, une dernière distinction peut être opérée entre confiance personnelle et confiance système (Brousseau *et alii*, 1997). Dans le premier cas, la confiance est de type relationnel et concerne un simple face à face entre les parties. En s'inscrivant dans le champ des relations personnelles, l'accent est mis sur l'interaction entre les individus. La confiance système permet d'appréhender l'ensemble du contexte et donc des structures sociales dans lequel se situe la relation économique et sociale. Pour les auteurs, l'important est de reconnaître l'existence d'au moins deux formes de confiance, et surtout d'une confiance ne reposant pas exclusivement sur des relations personnelles. Ils rejoignent là l'analyse de Reynaud sur le rôle des règles partagées ou à construire.

Le point commun de ces approches réside dans l'encastrement des relations économiques dans les rapports sociaux (Granovetter, 1985, 1994). La confiance résulte de constructions multiples, contextualisées, socialement encadrées. La confiance n'est pas un mécanisme de coordination unique. Il existe une pluralité de formes de confiance dont les fondements évoluent selon le contexte de la relation. En outre, la confiance n'est pas seulement un préalable à l'échange, elle est inscrite dans l'histoire même de la relation. Elle ne peut donc être conceptualisée sans le temps qui permet aux acteurs de faire les apprentissages qui vont structurer leur connaissance mutuelle.

1.3.Coopération, règles et apprentissage collectifs

Dans les relations entre confiance et apprentissage, nous nous intéressons moins à l'apprentissage individuel qu'à l'apprentissage collectif, et en particulier à sa dimension organisationnelle. Bien entendu, apprentissages individuel et collectif entretiennent des liens très étroits, l'apprentissage d'un individu pouvant induire des apprentissages collectifs. Nous retenons la définition selon laquelle un apprentissage organisationnel est un "*phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations de travail elles-mêmes*" (G. Koenig, 1994). Cette acquisition de compétences se fait dans un contexte organisationnel qui se transforme, et qui est structuré par des règles élaborées par des individus qui s'entendent autour de normes de comportement ou d'action. L'apprentissage organisationnel produit donc à la fois des systèmes de connaissances et des systèmes de valeurs. Pour reprendre la distinction d'Argyris et Schön (1978), il peut y avoir des formes "faibles" d'apprentissage (en simple boucle), de type stimulus-réponse ou adaptation, et des apprentissages en "double boucle" où l'apprentissage se définit comme une restructuration des théories de l'action, c'est-à-dire des croyances. Cet apprentissage porte également sur la possibilité de faire confiance.

L'intérêt porté à l'apprentissage collectif met la coopération et les routines organisationnelles (ou règles) au cœur de notre raisonnement. En effet, l'apprentissage, dans une organisation (ou entre des organisations) se réalise au cours des coopérations qui fondent l'activité économique. Il requiert "*des codes communs de communication et des procédures coordonnées de recherche de solutions*" (Dosi, Teece, Winter, 1990, p. 243). A l'apprentissage sont associées des routines organisationnelles entendues comme des modèles d'interactions qui fournissent des solutions efficaces à des problèmes spécifiques. Elles sont de deux types : statiques, elles s'identifient à la capacité de reproduire certaines tâches ; dynamiques, elles sont orientées vers l'apprentissage. Elles constituent les "capacités dynamiques" de la firme (Teece, 1991). Ces routines sont des règles d'organisation et de gestion élaborées au fur et à mesure de l'activité. Elles sont co-construites par les individus au cours des coopérations et en assurent la continuité. On peut alors se demander quel rôle joue la confiance dans la coopération.

2. Les constructions différenciées de la confiance dans une banque mutualiste

La banque que nous avons étudiée est un établissement de crédit mutuel. Cela signifie que, bien qu'ayant une activité de type bancaire, elle obéit à un objectif d'intérêt général et de solidarité. Mais dans le même temps, elle évolue dans un champ concurrentiel qui lui impose ses normes de compétitivité. En vingt ans, cette banque est passée de "l'artisanat bancaire" à une véritable activité structurée et professionnalisée³. Cette évolution n'a pas été uniforme. Trois périodes ont été distinguées, au cours desquelles les formes prises par la confiance ont

changé avec la conception du métier et de l'argent, et l'ampleur des risques encourus. Pour lire la confiance, nous reprenons partiellement ici les dimensions de J.-M. Servet (1994) dont l'analyse s'inscrit dans le champ de la confiance-croyance : la foi, les éléments de validation et de preuve de la parole donnée et la mémoire, la foi impliquant elle-même trois conditions : une légitimité des règles, la croyance dans l'autre, la transparence (ou savoir commun).

2.1. 1976-1987 : le développement d'une banque mutualiste

Le CMM est né en 1976 de la fédération de caisses de crédit mutuel d'obédiences politique ou religieuse différentes. Se regroupent ainsi dans un processus politique quelquefois houleux, des caisses proches de la CGT, de la CFDT et des caisses catholiques. Néanmoins, ces caisses ont toutes en commun l'héritage de Raiffeisen, fondateur du Crédit Mutuel⁴. Cet héritage s'exprime à plusieurs niveaux :

- Les caisses sont des organismes coopératifs : les utilisateurs de services, à la fois déposants et emprunteurs, sont en même temps sociétaires (propriétaires, usagers et gestionnaires).
- L'adhésion au principe de non domination du capital, essentielle dans l'économie sociale, se manifeste dans le principe « un homme-une voix »⁵.

A l'origine, l'argent au CMM est donc un outil au service du lien social. Les administrateurs, de tous horizons militants, s'entendent autour des principes du Crédit Mutuel, sur l'entraide et la solidarité, même s'ils divergent sur les publics spécifiques à viser au-delà des seules familles (travailleurs ou artisans). Cherchant à se positionner dans le secteur bancaire, les dirigeants du CMM, qui ont souvent des engagements militants importants, affirment vouloir "faire de l'argent autrement". L'argent n'est qu'un instrument de la solidarité. La confiance porte plus sur les intentions que sur les compétences. Lors de sa création, l'activité de la Fédération se limite à un seul produit, le Livret bleu aux particuliers. Tout l'effort de la banque est centré sur la collecte des dépôts et leur transfert aux sociétaires qui sollicitent un crédit. Les montants engagés sont de faible importance, ce qui limite pour la banque le risque de défaillance des emprunteurs et le besoin de technicité. Il y a peu d'exigence sur la qualification des salariés (en terme de diplôme) qui sont principalement évalués par rapport à leur réputation dans un réseau de relations personnelles. C'est la proximité (familiale ou militante) et/ou l'intégration dans le tissu économique et social qui fonde et légitime la valeur des personnes et leur compétence.

Au cours de la période, la confiance est tout à la fois tacite, organisationnelle et personnelle. Dans le sens banque-sociétaire, elle repose sur les relations interpersonnelles : on connaît les personnes qui sollicitent un crédit, et la foi (la croyance) dans les personnes est liée à leur proximité, familiale ou politique.

Dans le sens sociétaire-banque, la confiance repose sur des normes sociales intériorisées par les acteurs (la légitimité du projet mutualiste), l'institution réaffirmant sans cesse la primauté de l'intérêt du sociétaire sur ses intérêts propres, conformément à l'éthique mutualiste. Mais la confiance est ici renforcée par la transparence de l'information permise par le fonctionnement

mutualiste (via le rôle actif des sociétaires dans les conseils d'administration et les assemblées générales).

L'apprentissage est ici d'abord de nature politique. Il s'agit de construire une mémoire collective et renforcer un univers commun de jugement et de valeurs autour du projet mutualiste et d'une conception solidaire de l'argent. C'est cette conception partagée qui fonde la confiance. Les règles de fonctionnement héritées des principes mutualistes (un homme-une voix), la participation des sociétaires au fonctionnement collectif, la rencontre périodique entre les techniciens et les usagers ont sans aucun doute constitué les supports de processus d'apprentissage contribuant par là à augmenter la connaissance mutuelle et la confiance mutuelle. On voit clairement là que la confiance a besoin de temps, non pas simplement chronologique, mais d'un temps « rempli », social et organisationnel.

Le modèle de confiance qui se constitue s'exprime dans les éléments de validation et de preuve de la parole donnée qui sont largement marqués par l'oralité. L'organisation est décentralisée et les administrateurs bénévoles (les sociétaires élus) jouent un rôle essentiel dans la gestion. La coordination entre les salariés et les administrateurs est principalement informelle et orale, et entre l'institution et ses débiteurs, il existe une logique de l'honneur qui repose sur la parole donnée. Certains parlent de "code de l'honneur" de la part du débiteur. Ce code (rembourser sa dette) est toutefois "garanti" par la participation de l'emprunteur à la vie de l'institution (il est sociétaire, engagé dans la vie collective), ce qui limite les risques de défaut.

2.2. 1984-1995 : la banalisation du métier

Au cours des années 80, l'introduction de la libre concurrence entre les réseaux bancaires (loi de 1984), la disparition de l'encadrement du crédit et l'émergence d'une réglementation prudentielle sont autant de chocs exogènes qui font entrer le CMM dans l'univers concurrentiel. Il opère alors une diversification des produits (PEP, PEL, SICAV, etc...) et services (conseil financier), et surtout des publics, avec les crédits aux entreprises. Le rapport originel à l'argent se modifie. L'argent, vecteur de lien social, recule au profit de l'argent, objectif de l'organisation. La recherche de performance devient prégnante. L'accroissement des risques liés au volume des crédits, de la taille du groupe et la diversification des publics rendent plus difficiles les fondements antérieurs de la confiance. La confiance tacite et personnelle sont éclipsées (sans disparaître) par une contractualisation de la confiance tandis que la confiance organisationnelle glisse vers la formalisation des règles.

Les raisons sont multiples.

- La proximité joue pour un nombre décroissant d'individus. Au cours de la première période, les caisses avaient un nombre limité d'agents et d'administrateurs qui assuraient eux-mêmes le recrutement des emprunteurs selon leurs propres critères. Le risque d'opportunisme était limité par la proximité des usagers avec les membres de

l'organisation. A partir de la deuxième période, le développement de la banque limite l'exercice de la confiance personnelle. Les agents bancaires ne peuvent connaître tous les nouveaux clients. Ces derniers sont anonymes. A cela, s'ajoute le fait que la banque développe une nouvelle stratégie et s'adresse de plus en plus à des professionnels dont les modes de "recrutement" sont impersonnels (par l'intermédiaire de prescripteurs extérieurs, experts comptables, par exemple). Des comportements opportunistes, caractéristiques du fonctionnement bancaire classique apparaissent.

- Les principes de crédit mutuel ne constituent plus la référence ni pour les nouveaux clients, ni pour certains nouveaux salariés ou administrateurs. La banque n'est plus un objet affectif pour les nouveaux clients (le client ne vient plus parce qu'il s'agit du Crédit Mutuel). Parmi les nouveaux administrateurs, on assiste à un développement de stratégies visant à servir les intérêts individuels. Les salariés sont recrutés pour leurs compétences techniques et commerciales (exigences en termes de diplômes et d'expérience professionnelle) et non plus pour leur proximité avec le projet mutualiste ou leur insertion dans un réseau local.
- Les possibilités d'apprentissage commun diminuent. Les clients sont de moins en moins des sociétaires, la souscription de parts sociales n'étant plus obligatoire. Avec la régression du sociétariat, les lieux d'apprentissage (assemblées générales, conseils d'administration) perdent de leur substance, et c'est un vecteur puissant et durable de la confiance qui disparaît, et lorsque les possibilités d'apprentissage diminuent, les agents économiques ont besoin de trouver des garanties.

L'entreprise fait d'autre part un double apprentissage, organisationnel et cognitif.

- L'affaiblissement de la croyance dans les personnes lié au recul de la proximité entraîne pour l'entreprise la nécessité de se prémunir contre le risque de défaillance des emprunteurs. Leur "recrutement" se fait tout d'abord sur des critères techniques. Le code de l'honneur laisse la place à une logique de la rigueur. La foi laisse la place à une légitimité technique, à la possibilité de sanctions et à la transparence des informations : les dossiers sont examinés à l'aune de critères spécifiques (examen des projets d'investissement, des bilans). Les éléments de validation et de preuve de la parole donnée sont écrits et encadrés par des supports contractuels pour limiter les risques de défauts et les asymétries d'information. Cette formalisation de la prise en charge des risques va de pair avec le développement d'éléments de validation techniques et de preuves d'efficacité fondés sur les ratios financiers. Le savoir commun repose dorénavant sur des objets techniques (informatique, ratios, études statistiques). L'oralité recule.
- La pression concurrentielle et les difficultés du système bancaire dans son ensemble suscitent une méfiance croissante chez les usagers. L'entreprise se dote d'outils et de compétences visant à fonder la confiance des clients. La confiance dans l'institution se construit sur des éléments techniques en référence aux ratios financiers. On assiste aussi à une standardisation des procédures de sélection des emprunteurs et à un mouvement de centralisation des décisions qui sont autant de signes de la professionnalisation de l'activité⁶. Il s'agit d'impulser des comportements homogènes et formalisés par la construction de règles explicites qui rompent avec la prédominance antérieure de l'informel. Le renforcement du pouvoir des techniciens au détriment des administrateurs

bénévoles conduit à un écart croissant entre les principes de solidarité et des pratiques bancaires relativement banalisées.

Le savoir commun se construit désormais sur des bases objectives, techniques. Pour la banque, la confiance ne peut plus se définir comme un crédit (au sens de croire) en la personne. Il s'agit d'un risque qu'il faut calculer le plus précisément possible, et dont il faut limiter la réalisation. Pour reprendre les termes de Marchesnay (1998) raisonnant sur les logiques entrepreneuriales, la banque passe d'un registre de la gnose (la foi, la croyance) et de la loyauté, ici un univers éthique commun, à un registre de la techné reposant sur la recherche de fiabilité, d'efficacité instrumentée par des indicateurs formels. De même, les nouveaux clients s'adressent au CMM sur la base de critères financiers. On passe d'une confiance dans les intentions à une confiance centrée sur les compétences (pour les emprunteurs, il s'agit des capacités de remboursement).

Cette technicisation de l'institution articulée à l'objectif de performance coexiste toutefois avec une culture de l'informel et de la proximité liée à une conception de l'argent comme outil de cohésion sociale. Malgré la technicisation de la relation banque/client, subsiste une certaine forme de confiance fondée sur la proximité et les principes de crédit mutuel. A l'issue de cette période, toute la difficulté pour l'entreprise réside dans la coexistence de ces deux référents portés par des acteurs différents⁷.

2.3. 1991-1997 : la confiance, un outil stratégique ?

Les années 90 peuvent être interprétées comme la recherche d'un nouveau compromis pour reconstruire la cohérence d'ensemble de l'institution en interne et vis-à-vis de l'extérieur. Au sein de l'entreprise, s'affrontent des conceptions différentes du métier ainsi que des modes de construction et d'expérimentation de la confiance différents. Les tensions se nouent entre anciens et nouveaux salariés et entre anciens et nouveaux administrateurs. Vis-à-vis de l'extérieur, dans un environnement concurrentiel exacerbé et banalisé où la demande de proximité émerge à nouveau dans le public, les dirigeants prennent conscience que la préservation de la position concurrentielle de la banque passe par une stratégie de différenciation, et donc par une réactivation de sa spécificité.

Dans cette période, il n'y a pas de remise en cause des critères techniques construits précédemment. Le groupe cherche à reconquérir la confiance du client à partir de trois éléments :

- une réputation "technique", liée à ses résultats financiers et au respect des ratios prudentiels d'une part, et à une offre de services qui se veut de qualité d'autre part (offre adaptée aux individus) ;
- une réputation "sociale" liée à une garantie d'emploi en interne (le groupe a maintenu l'emploi et continué à embaucher) ;
- une légitimité construite en référence à un usage particulier de l'argent, non spéculatif, au service du territoire et des hommes. Pour le client, la référence réaffirmée à l'intérêt général

est une garantie que la banque ne cherchera pas, par un comportement opportuniste, à préserver un certain niveau d'efficacité au détriment de l'intérêt de ses clients ou sociétaires.

Il s'agit donc à la fois de préserver un niveau de confiance fondé sur les compétences de l'entreprise et de reconstruire la confiance dans les intentions de la banque. Cela prend la forme d'un concept -la Banque Régionale Mutualiste- qui apparaît dans les discours politiques à partir de 1991 (et se traduit dans des opérations concrètes à partir de 1995⁸) et qui réinvestit les logiques dominantes à l'origine dans un double but, stratégique et politique :

- il contribue à la mise en oeuvre d'un effet de niche dans un environnement concurrentiel autour de logiques de "proximité et solidarité", positionne le CMM au coeur des projets de développement locaux et induit la redéfinition de son image en externe.
- il participe à la reconstruction de la cohérence du groupe en interne : il articule la référence aux principes originels (la dimension mutualiste est clairement affirmée) et les développements opérés dans les années 80 en direction du crédit professionnel et du financement des collectivités locales et territoriales. Il est donc construit comme une rationalisation *a posteriori* de l'activité. Le groupe essaie par là d'initier un processus d'apprentissage de nature politique en construisant un référent commun aux deux tendances qui le composent : professionnalisme/rigueur et proximité/honneur.

Dans ce modèle, les qualifications requises des salariés s'inscrivent toujours en référence aux critères de technicité issus de la période précédente. En revanche, le groupe a des difficultés à formaliser la nature des compétences qui sont censées soutenir le concept de banque régionale, et plus encore à instrumenter en interne le processus de relégitimation des règles et de redéfinition d'un savoir commun. La régression du sociétariat et en corollaire, le recul de la participation, ne sont pas de nature à favoriser le type d'apprentissage attendu. Ce qui montre bien l'imbrication, dans un contexte organisationnel, entre règles et confiance. Celle-ci ne croise d'ailleurs plus la proximité selon les mêmes critères. Elle se reconstruit désormais par des partenariats avec les collectivités locales autour de projets de développement et de création d'emplois, donc à l'extérieur de l'entreprise. Elle est finalement conçue comme un vecteur de sa compétitivité. La référence à la définition du métier devient ambiguë : il s'agit à la fois d'attirer le client en mettant en avant le caractère citoyen et solidaire de la banque tout en lui garantissant la sécurité de son placement grâce à des pratiques bancaires irréprochables. La réhabilitation de l'argent-moyen apparaît comme un outil de l'argent-finalité, ce qui en limite en soi la portée.

2.4. Synthèse : les formes et les fondements de la confiance au CMM

Au CMM, les formes de confiance se combinent donc différemment au cours du temps. Au cours de la première période, la confiance est tout à la fois tacite, organisationnelle et personnelle. Elle repose sur des normes sociales intériorisées par les acteurs (la légitimité du projet mutualiste) ; sur les relations interpersonnelles (la proximité) et sur le fonctionnement

mutualiste basé sur la participation des sociétaires dans les conseils d'administration et les assemblées générales. Au cours de la seconde période, la confiance tacite et personnelle sont éclipsées (sans disparaître) par une contractualisation de la confiance tandis que la confiance organisationnelle glisse vers la formalisation des règles. Au cours de la troisième période, se confirme la cohabitation de dispositifs de confiance hétérogènes dans leur forme et leurs fondements. La contractualisation de la confiance reste forte de même que la formalisation des règles organisationnelles. La nouveauté réside dans la volonté de restaurer une forme tacite de confiance qui s'inscrit désormais dans le registre de la réputation et de la légitimité de l'action (et non plus du projet). Il est également intéressant de noter que l'évolution depuis les confiance tacite et organisationnelle vers une confiance plus formalisée de type contractuel se double d'un glissement d'une confiance orientée vers les intentions à une confiance orientée vers les compétences qui nécessite une intervention extérieure (le diplôme, les ratios sont des certifications construites hors de l'entreprise).

Finalement, au cours du temps, on voit apparaître deux grands modèles de la confiance dans cette organisation : d'une part, un modèle dans lequel domine une confiance dans les intentions, et où les individus partagent un univers commun de jugement qui repose sur des normes sociales et qui est renforcé par des règles d'organisation qui favorisent des apprentissages mutuels ; d'autre part, un modèle dans lequel s'impose une confiance dans les compétences, ce qui se traduit par un univers commun de jugement basé sur des éléments objectifs, techniques. La relation est ici encadrée fortement de manière contractuelle, les règles sont de nature formelle et visent à sanctionner ceux et celles qui ne respectent pas le contrat. Toute la difficulté pour l'organisation est alors de savoir comment améliorer la compatibilité entre ces deux modèles qui coexistent.

Trois éléments au moins doivent être soulignés pour expliquer la montée du second modèle qui vient déstabiliser la construction antérieure :

- la proximité tout d'abord. Au CMM, les bases personnelles de la confiance sont structurantes, en particulier dans la première période. La proximité constitue une forme de garantie contre l'opportunisme des emprunteurs. La sphère privée vient là s'immiscer dans la sphère économique : si les emprunteurs honorent leur dette (et la confiance de la banque) c'est notamment pour ne pas dégrader la relation personnelle dans laquelle ils sont engagés. Au cours de la seconde période, la croissance de l'entreprise a pour effet de développer l'anonymat des relations entre la banque et les usagers, et de réduire le rôle des relations personnelles, d'où le rôle croissant de la technique dans l'établissement de la confiance. On retrouve en revanche la proximité de façon explicite au cours de la troisième période, mais elle relève davantage d'une intention stratégique et incorpore désormais des dimensions territoriale et institutionnelle fortes à travers le concept de Banque Régionale Mutualiste.
- La taille de l'organisation. Taille et proximité sont d'ailleurs largement liées. Au cours de la première période, les caisses ont un nombre limité d'agents et d'administrateurs qui assurent eux-mêmes le recrutement des emprunteurs selon leurs propres critères de jugement. Et si une motivation importante des usagers réside dans la possibilité de cumuler plusieurs placements (livret A et livret bleu), le risque d'opportunisme est limité par leur proximité avec les membres de l'organisation. En revanche, à partir de la deuxième

période, le développement de la banque limite l'exercice de la confiance personnelle. Les critères de recrutement ne sont plus liés à l'insertion dans des réseaux locaux. Les agents bancaires ne peuvent connaître tous les nouveaux clients, d'autant que les professionnels peuvent être « recrutés » par l'intermédiaire de prescripteurs extérieurs⁹.

- La cohérence du modèle. On y reviendra plus loin, mais il est important de souligner que les règles ne s'établissent ni ne fonctionnent de manière isolée. Les organisations sont fondées sur des ensembles de règles dont la cohérence et l'interaction mutuelle assurent une certaine stabilité. La viabilité de formes de confiance tacite et organisationnelle est également liée à la capacité de l'organisation à créer et renforcer des systèmes de règles à l'intérieur desquelles la confiance peut se déployer (Mossé, 1998). Au CMM, le recul de l'application d'une règle importante dans le modèle a déstabilisé le système et requis l'apparition de nouvelles règles de type contractuel. La confiance organisationnelle se double ici de garanties techniques parce qu'une règle fondamentale du modèle disparaît : le sociétariat, règle importante car elle garantit l'engagement personnel et la transparence mutuelle. Une condition d'existence de la confiance non contractuelle est ainsi l'application de toutes les règles qui la fondent, sans quoi, la construction perd sa cohérence et peut nécessiter d'autres supports (formalisés, normatifs, techniques). Lorsque les règles organisent la coopération (laquelle favorise l'apprentissage de la confiance), leur « défaillance » se répercute sur les possibilités d'apprentissage. Lorsque celles-ci diminuent, les agents économiques ont besoin de s'assurer. On sort de la confiance tacite/normes sociales et de la confiance organisationnelle/règles, pour entrer dans le risque calculé et la confiance contractualisée.

3. Confiance et apprentissage

A partir du cas du CMM, nous voudrions maintenant construire la relation entre confiance et apprentissage à partir de deux dimensions importantes que sont l'existence d'un univers de jugement commun et l'action des dispositifs de règles.

3.1. Confiance *ex ante*, coopération et apprentissage

On peut d'abord considérer qu'il existe un niveau de confiance "*ex ante*" (Mangematin, 1996) qui incite des individus ou des organisations à se rapprocher. Si l'on n'a pas un minimum de confiance dans les intentions et les compétences de l'autre, il est peu vraisemblable que l'on s'engagera dans une relation de coopération et cela, d'autant plus que la relation présente un enjeu économique important. Cette confiance *ex ante* a plusieurs fondements.

- Elle est souvent basée sur un univers commun de jugement (base de la confiance tacite et organisationnelle), qu'il s'agisse de confiance dans les compétences ou de confiance dans

les intentions. S'agissant des compétences, les personnes engagées dans la relation doivent partager la même échelle de valeur concernant les performances à attendre (ou les mêmes « grandeurs » (Boltanski, Thévenot, 1991)). S'agissant des intentions, de la même façon, on ne peut anticiper le comportement du partenaire que s'il se comporte dans un registre d'action que l'on est capable d'appréhender. Cet univers commun de jugement qui peut avoir à son tour des origines diverses (militantisme, socialisation primaire à l'école, dans la famille...) n'a rien à voir avec l'univers de calcul commun qui permet à Williamson (1993) d'écarter la confiance dans les relations économiques. Il s'agit de représentations, de connaissances communes qui peuvent être co-construites, et qui résultent d'apprentissages collectifs antérieurs. Cet univers commun de jugement se traduit dans des dimensions comme le mode d'évaluation des personnes ou des actions, le format de l'information pertinente (oral ou écrit), les objets qui constituent des repères communs ou la relation élémentaire privilégiée (contrat versus confiance) (Thévenot, 1991).

L'adhésion à des normes sociales partagées fonde, en l'absence de règles formalisées, une forme de confiance liée à l'insertion dans des réseaux de relations interpersonnelles. La proximité des personnes (au sens de la connaissance interpersonnelle) et la taille des organisations jouent alors un rôle important dans la structuration de la coopération et dans l'apprentissage qui en découle. Les petites organisations fonctionnent souvent sur la base d'un référentiel qui favorise les relations interpersonnelles et la communication orale. L'apprentissage peut aussi bien être individuel (accroître sa connaissance des intentions et/ou des compétences de l'autre) que collectif (production commune de nouvelles compétences, adaptation du dispositif organisationnel, co-construction ou ajustement du référentiel commun). Mais, la tendance actuelle est de *"développer l'anonymat des rapports économiques, de réduire le rôle des relations personnelles. On ne peut en déduire que la confiance joue un rôle moindre, mais que ses fondements changent partiellement de nature"* (Brousseau et alii, 1997, p. 426). Ainsi, au fur et à mesure qu'une organisation se développe, la confiance se construit à partir de supports formalisés. Les règles techniques régissent de plus en plus les comportements au détriment des normes sociales. L'univers commun de jugement se fonde sur des normes techniques, formelles, donc la certification rend nécessaire l'intervention d'une autorité extérieure. Ce que montre par exemple le travail de Karpik (1996) sur les avocats.

- On peut également baser une relation sur une interaction initiale de type contractuel, la coopération faisant naître par la suite des apprentissages croisés sous forme de compétences individuelles ou organisationnelles. L'apprentissage peut donc être articulé à une confiance de type contractuel, le contrat étant l'outil qui permet la coopération dans un minimum de sécurité. La coopération peut ensuite révéler les compétences des co-contractants mais également des intentions convergentes qui vont fonder une confiance de type personnel ou système. Confiance et contrat ne sont pas exclusifs (C. Koenig, 1999). Mais dans le cas où il existe des règles formelles de type contractuel et la possibilité de sanctions, il est très difficile de mesurer quel serait le comportement des partenaires en leur absence. La confiance *ex ante*, confiance nécessaire à la mise en route de la coopération, repose à la fois sur des garanties légales et des signaux de compétences et

de crédibilité. Les règles qui encadrent la relation déterminent un niveau de confiance permettant des apprentissages et la production de confiance supplémentaire. Les différents dispositifs de confiance sont complémentaires.

Au CMM, dans la première période, cet univers commun se construit autour du projet mutualiste. Pour les usagers, le projet constitue une référence de comportement, il est digne de confiance. Il y a donc à la fois lieu de s'y conformer et d'en faire un critère de jugement. Au cours de la seconde période, le savoir commun se construit sur des bases objectives, techniques. Pour la banque, la confiance ne se définit plus comme un crédit en la personne. Il s'agit d'un risque qu'il faut calculer le plus précisément possible, et dont il faut limiter la réalisation. De même, les nouveaux clients s'adressent au CMM sur la base de critères financiers. Enfin, dans la troisième période, autour de la dimension régionale, le CMM fait un travail de reconstruction d'un référent commun qui permettrait d'englober les différents univers de jugement qui cohabitent au sein de la banque, mais également de production d'un « label » (le mutualisme régional) en direction de l'extérieur. Comme on l'a vu, l'inscription dans un univers de jugement spécifique oriente la nature du dispositif qui va réguler les relations entre la banque et les usagers.

3.2. Règles, apprentissage et confiance procédurale

Compte tenu de l'hypothèse de rationalité limitée et procédurale, la confiance est également le résultat d'apprentissages mutuels qui s'élaborent au cours des coopérations (Lorenz, 1996). La confiance est à la fois la base et le résultat de l'action (Bidault, 1998).

Au cours des coopérations, le mode de production de la confiance est à la fois interpersonnel, lié aux interactions auxquelles conduit la coopération, et organisationnel car la coopération est instrumentée par des routines. Les règles de gestion ou d'organisation (qu'elles soient formalisées ou pas) médiatisent les apprentissages et finalement fondent la confiance. Elles peuvent avoir des rôles distincts.

- Elles peuvent permettre l'établissement d'un « intervalle de confiance » à l'intérieur duquel la coopération peut se déployer. L'apprentissage peut alors être individuel ou collectif et porter sur de nouvelles compétences (individuelles ou collectives), de nouvelles formes d'organisation ou l'élaboration d'un référentiel commun.
- Puis, au cours de la relation, les parties en présence élèvent leur niveau de connaissance mutuelle sur les intentions et les compétences de l'autre. Et cet apprentissage croisé produit de la confiance. Enfin, grâce à la coopération, les acteurs en présence co-construisent un référent commun qui peut porter aussi bien sur des règles de fonctionnement procédurales, que sur des compétences à mettre en œuvre dans tel ou tel type de situation, ou des codes communs de communication. C'est un apprentissage en « double boucle » qui fonde ou accroît la confiance. Cette « règle du pas à pas » (Lorenz, 1996, Lazaric, Lorenz, 1998) fonde une confiance procédurale qui se renforce dans la coopération. Dans le cas du CMM, la participation des sociétaires au collectif, la rencontre périodique entre les techniciens et les usagers, au moins dans la première

période, a contribué à augmenter la connaissance et la confiance mutuelles, et à renforcer l'univers commun de jugement. La régression de ces lieux d'échange est à mettre en relation avec les tensions croissantes à l'intérieur de l'institution qui expriment des conceptions différentes du métier et renvoient à des univers de jugement bien distincts.

- Les règles peuvent avoir pour but de permettre la diffusion d'un référentiel donné (règles de socialisation) ou de trier les entrants dans la relation afin qu'ils soient dignes de confiance (procédures de recrutement). Les règles d'organisation de la vie collective sont donc à la base d'un apprentissage plutôt individuel, mais l'existence d'un référentiel partagé est de nature à favoriser les coopérations ou les interactions, ce qui produit de l'apprentissage collectif sur les compétences ou les intentions de l'autre. Les organisations ou institutions produisent ainsi des règles d'étalonnage social des compétences qui fonde la confiance dans la qualification d'une personne. A partir des années 80, les règles de gestion des ressources humaines de la banque, à travers les critères de recrutement, ont favorisé la constitution et la diffusion d'une nouvelle conception du métier basée sur la performance et la compétence des personnes, accentuant la fracture entre les tenants de l'ancien référent et du nouveau.
- Enfin, les règles formalisant le fonctionnement de l'organisation et les règles-sanctions sont un moyen d'accroître le niveau de confiance. Elles permettent de se prémunir contre des comportements opportunistes, et sont nécessaires en cas de déficit de confiance tacite ou organisationnelle. Ce qu'on observe au CMM. Au cours du temps, les règles deviennent de plus en plus formelles et visent à réduire le risque ou à le mesurer. Dans ce cadre, il n'est d'ailleurs pas évident que la notion d'apprentissage soit pertinente pour expliquer le mode de production de la confiance.

Conclusion

L'expérience du CMM illustre bien les relations entre confiance et apprentissage. Accepter de faire confiance à son partenaire ou être contraint de lui faire confiance revient à se mettre dans une position de vulnérabilité. Cette posture n'est pas toujours consciente, en particulier lorsque la confiance se construit à partir de normes sociales, et résulte d'un processus de socialisation, qui n'est pas nécessairement explicite. La recherche de garanties et de sécurité ne s'exprime alors pas clairement car l'individu n'en a pas besoin. C'est là qu'intervient le rôle des règles sociales ou organisationnelles, le rôle des relations personnelles et l'existence d'un univers commun de jugement et, in fine, de l'apprentissage. Ce qui, dans le cas étudié, renvoyait à la première période. Dans d'autres cas, la confiance est un acte conscient, délibéré mais contraint, dans lequel le risque de défaut est explicité, voire peut être (à défaut d'être calculé) soumis à évaluation ou appréciation. La construction de la confiance s'opère par le biais de garanties objectives, soumises à l'expérience, qui vont permettre de réduire la vulnérabilité et d'assurer un certain niveau de sécurité. Ce qui dans la banque correspondait à la deuxième période.

On peut donc avoir une définition restrictive de la confiance. Lorsqu'elle s'appuie sur des éléments objectifs, techniques, il s'agit d'une prise de risque calculée et limitée par des

garanties. On peut avoir une vision élargie et dynamique de la confiance reposant sur des apprentissages de différentes natures qui se réalisent au cours d'interactions ou de coopérations. Mais, la confiance n'est pas uniquement le résultat, c'est le processus même par lequel les acteurs construisent la coopération. La confiance ne se décrète pas, et l'expérience tentée par la banque au cours des années 90 montre bien les limites de politiques volontaristes engagées dans ce sens.

Bibliographie

- C. Argyris , D. Schön (1978), *Organizational Learning : a Theory of Action Perspective*, Addison-Werley, Reading.
- D. Backus, J. Driffill (1985), "Rational Expectations and Policy Credibility following a Change Regime", *Review of Economic Studies*, LII, p. 211-221.
- R.J. Barro., D.B. Gordon (1983), "Rules, Discretion and Reputation in a Model of Monetary Policy", *Journal of Monetary Economics*, n°12, p. 101-121.
- F. Bidault (1998), "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9, pp. 33-46.
- L. Boltanski, L. Thévenot (1991), *Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- R. Boyer, B. Chavance, O. Godard (1991), "La dialectique réversibilité-irréversibilité : une mise en perspective", *Les figures de l'irréversibilité en économie*, in R. Boyer, B. Chavance, O. Godard (dir), Editions de l'EHESS, Paris.
- A. Breton, R. Wintrobe (1986), "Organizational Structure and Productivity", *American Economic Review*, volume 76, n°3, p. 530-538, june.
- E. Brousseau (1996), "Contrats et comportements coopératifs : le cas des relations interentreprises", in Ravix J.L (dir), GDR d'Economie industrielle, *Coopération entre les entreprises et organisation industrielle*, Editions du CNRS, Coll. Recherche et Entreprise, Paris.
- E. Brousseau., P.Geoffron, O. Weinstein (1997), "Confiance, connaissance et relations inter-firmes", in Guilhon et alii (dir), *Economie de la connaissance et organisations*, L'Harmattan, Paris.
- G. Dosi, D. Teece, S. Winter (1990), "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, n° 51, pp. 238-254, 1er trimestre.
- O. Favereau (1997), "L'incomplétude n'est pas le problème, c'est la solution", in Reynaud B.(dir.), *Les limites de la rationalité*, Tome 2, Les figures du collectif, La Découverte, Paris.
- M. Ferrary (1999), "Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit", *Revue Française de Sociologie*, vol XL, n°3, pp. 559-586.
- M. Granovetter (1985), "Economic Action and Social Structure : the Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, n° 91, p.481-510.
- M. Granovetter (1994), "Les institutions économiques comme construction sociale", in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.

- L. Karpik (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, p.527-550.
- L. Karpik (1998), "La confiance : réalité ou illusion ? Examen critique d'une thèse de Williamson", *Revue Economique*, volume 49, n°4, p.1043-1056.
- C. Koenig (1999), "Confiance et contrat dans les alliances interentreprises", C. Thuderoz, V. Mangematin, D. Harrisson Ed, *La confiance. Approches économiques et sociologiques*, Gaëtan Morin Editeur, Europe.
- G. Koenig (1994), "L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux", *Revue Française de Gestion*, p. 76-83", janvier-février.
- D.M. Kreps (1990), "Corporate culture and economic theory", in Alt J.E. et Shepsle K. A. (ed), *Perspectives on Positive Political Economy*, Cambridge University Press, Cambridge.
- D.M. Kreps, R. Wilson (1982), "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, n°27, p.253-279.
- N. Lazaric, E. Lorenz (1998), « Introduction : The Learning Dynamics of Trust, Reputation and Confidence », in N. Lazaric and E. Lorenz Ed, *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- E. Lorenz (1996), "Confiance, contrats et coopération économique", *Sociologie du travail*, n°4, p.487-508.
- V. Mangematin (1996), "The simultaneous shaping of organization and technology within co-operative agreements", in R. Coombs, P. Saviotti, A. Richards, V. Walsh Ed, *Networks and Technology Collaboration*, Edward Elgar, Londres et New York.
- M. Marchesnay (1998), "Confiance et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n°8-9, p.99-117.
- A. Mendez., N. Richez-Battesti (1999), « Confiance ou intérêt dans les métiers de l'argent : réflexions à partir d'une banque mutualiste », *Communication au colloque INRA-ENESAD Confiance et Rationalité*, 15 p, Dijon, 5-6 mai.
- H. Mintzberg (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisations.
- B. Moingeon, A. Edmonson (1998), « Trust and Organizational Learning », in N. Lazaric and E. Lorenz Ed, *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 1998.
- A. Orléan (dir.) (1994-a), *Analyse économique des conventions*, PUF, Paris.
- A. Orléan (1994-b), "Sur le rôle de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand", *Revue du MAUSS*, n°4, p.17-56.
- B. Reynaud (dir.) (1997), *Les limites de la rationalité*, Tome 2, Les figures du collectif, La Découverte, Paris.
- B. Reynaud (1998-a), "Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial", *Revue Economique*, volume 49, n°6, p.1455-1471, novembre.
- B. Reynaud (1998-b), "Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective", *Sociologie du Travail*, n°4, p.465-477.
- M. Sako (1998), « The Information Requirements of Trust in Supplier Relations : Evidence from Japan, Europe and the United States », in N. Lazaric and E. Lorenz Ed, *Trust and Economic Learning*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.

- J.M. Servet (1994), "Paroles données : le lien de confiance", *Revue du MAUSS* : A qui se fier?, n°4, 2^{ème} semestre.
- D. Teece (1991), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Consortium on Competitiveness and Cooperation, Boston Academic Workshop "Technology , Strategy, Innovation"*, November 13, 47 p.
- L. Thévenot (1991), *La trame des organisations : des formes élémentaires de coordination*, document de travail, CEE, octobre, 19 p.
- O.E. Williamson (1993), "Calculativeness, Trust and Economic Organization", *Journal of Law and Economics*, volume XXXVI, p.453-487, april.

¹ La communication s'appuie sur des matériaux issus d'une enquête monographique réalisée au CMM à l'occasion du vingtième anniversaire de l'institution. L'analyse des transformations de la banque a porté sur leurs modalités organisationnelles ainsi que sur l'instrumentation de la relation de confiance entre l'institution et ses usagers. Les informations utilisées proviennent de données écrites (compte-rendu d'assemblées générales, rapports annuels, bilans sociaux, etc...) et d'entretiens semi-directifs menés auprès d'une trentaine d'administrateurs et de salariés de la banque.

² L'irréversibilité est l'impossibilité de retour à l'état antérieur (Boyer, Chavance, Godard, 1991).

³ Pour illustration, le CMM en 1976 représente 11 caisses, 97 salariés et un volume de dépôts de 313 millions de Francs. En 1996, il représente 68 caisses, 906 salariés et un volume de dépôts de 13.2 milliards de Francs.

⁴ Les principes de Raiffeisen sont au nombre de cinq : 1/ les crédits ne sont accordés qu'aux sociétaires ; 2/ les sociétaires sont responsables de façon illimitée ; 3/ l'action de la caisse est limitée à une zone restreinte ; 4/ les fonctions d'administrateur sont bénévoles ; 5/ l'excédent financier n'est pas distribué.

⁵ Ces principes se déclinent dans une organisation décentralisée à trois étages. Les caisses regroupent les clients et sociétaires, les administrateurs et les salariés. Elles collectent les ressources auprès des sociétaires et gèrent l'épargne ainsi constituée, la distribuant aux sociétaires sous forme de prêts. Les sociétaires souscrivent une part sociale du capital de la caisse, participent aux assemblées générales et à la définition de la stratégie de la caisse. Ils élisent leurs administrateurs au sein du conseil d'administration (organe de gestion) et du conseil de surveillance (organe de contrôle). Ces caisses adhèrent à la Fédération qui les représente. Le conseil d'administration de la Fédération est composé des représentants des présidents de conseils d'administration de caisses. Il est l'organe dirigeant de la Fédération. Les Fédérations adhèrent à la Confédération nationale.

⁶ Par exemple, dans la sélection des dossiers de prêts, les conseils d'administration des caisses ne sont plus souverains. A partir de 1985, au-delà d'un certain montant, les dossiers sont examinés par la Délégation Régionale, échelon fonctionnel intermédiaire entre la Fédération et la caisse.

⁷ Dans des organisations bancaires classiques, on rencontre d'ailleurs des pratiques explicites d'accumulation de capital social et de construction de confiance pour pallier les limites des méthodes "scientifiques" d'évaluation des risques clients (Ferrary, 1999).

⁸ En 1995, le CMM devient partenaire du Centre de Promotion de l'Emploi par la Micro-entreprise (CPEM) qui permet au demandeur d'emploi qui souhaite développer une activité sur le territoire de la commune de bénéficier d'un concours financier, d'une assistance juridique et comptable dans le montage de son dossier ainsi que d'un accompagnement tutorial.

⁹ On retrouve bien les conclusions du groupe d'Aston reprises par Mintzberg (1982) qui montrent que lorsqu'une organisation grandit, les tâches sont de plus en plus spécialisées, différenciées, et la coordination formalisée car les ajustements de type mutuel deviennent difficiles.