

# **Pécher par excès de confiance ?**

## **Analyse des relations interindividuelles et interorganisationnelles à l'origine d'une coopérative d'activités et d'emploi**

**Elodie Brulé-Gapihan**

**Université de Reims Champagne-Ardenne**

[elodie.brule@univ-reims.fr](mailto:elodie.brule@univ-reims.fr)

**Mélissa Boudes**

**NEOMA Business School**

### **Résumé :**

---

Les bienfaits de la confiance dans une relation de collaboration font l'objet de nombreuses études. Nous savons ainsi que la confiance se fonde sur quatre éléments : le calcul (Lorenz, 2001 ; Nielsen, 2004), la compétence, la bienveillance et l'intégrité (Mayer et al, 1995). Les études du processus de construction de la confiance permettent également de comprendre le transfert de confiance entre le niveau interindividuel et le niveau interorganisationnel (Ring et Van de Ven, 1994 ; Schilke et Cook, 2013). Cependant, les méfaits de la confiance sont plus rarement décrits. S'ils sont évoqués comme étant à l'origine de conflits et de rupture de confiance, leurs causes semblent peu attirer l'attention des chercheurs. Ce papier se donne donc pour objectif de questionner le processus d'institutionnalisation de la confiance et notamment les mécanismes de reproduction automatique de la confiance entre partenaires.

Pour atteindre cet objectif, nous nous appuyons sur une étude de cas unique, dont les données qualitatives sont issues d'entretiens semi-dirigés. Ces données sont analysées en recourant à une démarche abductive, et leur contenu est classé par thème. A travers cette analyse, nous proposons un historique des différents niveaux de collaborations à l'origine de la création et de l'échec de l'organisation étudiée, une coopérative d'activités et d'emploi d'échelle régionale. La décomposition temporelle (Langley, 1997) nous a permis de mettre en évidence la spécificité des relations interindividuelles et interorganisationnelles aux différents stades d'évolution de la CAE, et les mécanismes ayant contribué à dénaturer le processus de création de la confiance.

Ces mécanismes apparaissent comme autant de biais cognitifs agissant sur le processus d'institutionnalisation de la confiance et débouchant sur un excès de confiance. L'étude de cas contribue ainsi à enrichir les connaissances sur les travers contre-productifs d'une relation fondée, non plus sur de la confiance, mais sur un excès de confiance. La définition de l'excès de confiance est ainsi précisée, et les mécanismes à l'origine de son émergence sont détaillées. Ce papier présente comme principal résultat une remise en cause des bienfaits de la confiance idéale propre aux organisations claniques (Bornarel, 2007), celle-ci ne suffisant pas en soi à garantir la réussite des collaborations.

**Mots-clés :** Confiance, institutionnalisation, collaboration, coopérative d'activités et d'emploi

---

# **Pécher par excès de confiance ?**

## **Analyse des relations interindividuelles et interorganisationnelles à l'origine d'une coopérative d'activités et d'emploi**

### **INTRODUCTION**

Etablir un climat de confiance constitue un terreau favorable à l'échange marchand (Zucker, 1985 ; Levi, 2003). Si la confiance n'est pas indispensable à la collaboration (Mayer, Davis & Schoorman, 1995), elle procure des avantages dont l'énumération et la description sont légion dans la littérature (cf. Donada et Nogatchewsky, 2007). La confiance facilite tout d'abord la communication entre les partenaires (Delerue & Bérard, 2007) et l'établissement de collaborations (Uzzi, 1997 ; Levi, 2003), parce qu'elle diminue les coûts de transaction, de négociation (Zaheer, McEvily & Perrine, 1998), et de contrôle (Bornarel, 2007), et améliore la performance des partenaires (Champagne de Labriolle, Prim-Allaz, Séville et Belliato, 2012). Le lien entre confiance et performance est si fréquent que la confiance finit par être considérée comme la condition sine qua non au succès d'une collaboration (Nielsen, 2004). Elle est ainsi « érigée en ciment d'un mode de coordination alternatif à la contractualisation : la coopération » (Simon, 2007 : 83-84).

Etablir une relation de confiance ne préserve pourtant en rien des comportements opportunistes (Levi, 2003 ; Delerue & Bérard, 2007). Pour cette raison, la relation de confiance ne se construit pas ex nihilo (Zucker, 1985) mais évolue au fur et à mesure des interactions (Mayer, Davis & Shoorman, 1995 ; Newell & Swan, 2000 ; Nielsen, 2004 ; Delerue & Bérard, 2007), la satisfaction des partenaires favorisant la poursuite ou l'extension du périmètre de l'engagement (Nielsen, 2004 ; Donada & Nogatchewsky, 2007).

Les effets de la confiance sur une relation de collaboration dépendent simultanément du niveau de confiance octroyée et du stade d'évolution de cette collaboration (Nielsen, 2004). Le niveau de confiance est révisé au fur et à mesure des échanges (Mayer, Davis & Shoorman, 2004 ; Schilke & Cook, 2013 ; Ring & Van de Ven, 1994). Or, une confiance une fois donnée

est plus difficilement reprise (Nielsen, 2004). Au fil du temps et des échanges, elle n'est plus questionnée (Schilke & Cook, 2013) et finit par être octroyée sans réserve (Newell et Swan, 2000). En outre, les interrelations créent une forme de dépendance des partenaires (Delerue & Bérard, 2007 ; Donada & Nogatchewsky, 2007), qui peut finir par leur être nuisible, les contraignant à reconduire leur confiance au nom de la confiance passée (Nielsen, 2004). Cette interdépendance peut alors conduire à des querelles sans fin, voire des désirs de vengeance (Uzzi, 1997).

Les méfaits de la confiance sont à notre connaissance peu documentés ; si les théoriciens des coûts de la transaction justifient l'impossibilité de fonder les transactions marchandes sur la confiance au regard de ses potentiels méfaits, les travaux promouvant la confiance dans les relations de collaboration n'en font que très peu l'écho. Ces méfaits font au mieux l'objet de commentaires annexes dans des travaux valorisant le développement de liens sociaux et de confiance entre les acteurs. Or, les contestations générées par la défiance, sans nécessairement remettre en cause la collaboration, peuvent au contraire s'avérer salutaires pour les relations de collaborations (Levi, 2003). En outre, la confiance en tant que système complexe produit des effets non désirés qui peuvent être néfastes (Delerue & Bérard, 2007). Ainsi, nous savons qu'un fort degré de dépendance relationnelle entre les acteurs augmente les risques d'occurrence de comportements opportunistes (Uzzi, 1997), que la sélection des partenaires au vu des relations d'amitié peut compliquer une relation de collaboration (Newell & Swan, 2000). Mais ces effets sont à notre connaissance évoqués sans faire l'objet de plus amples développements. C'est pourquoi nous proposons dans ce papier non pas de remettre en cause les bienfaits de la confiance dans les relations de collaboration, mais de nous intéresser aux effets de la confiance institutionnalisée, et notamment aux mécanismes de reproduction automatique de la confiance entre les partenaires. Nous allons montrer en quoi ces mécanismes sont susceptibles de créer de l'inertie et d'accroître les risques associés à une relation de collaboration. Nous montrerons notamment que la confiance vue comme un substitut aux mécanismes de contrôle génère en soi une forme de déni, qui se concrétise de la part du trustor (partie accordant sa confiance) par une surestimation des capacités du trustee (partie en qui il est fait confiance) et par de l'abnégation de la part du trustee, de peur de perdre la confiance octroyée.

Dans une première partie, nous définirons le processus d'institutionnalisation de la confiance. Nous présenterons ensuite le contexte de l'étude, la méthodologie utilisée et un historique des relations interindividuelles et interorganisationnelles de l'organisation étudiée. Un exposé des déviations identifiées du processus de construction à l'origine d'un excès de confiance sera enfin réalisé.

## **1. CONFIANCE, DEFINITION ET CONSTRUCTION**

### **1.1. Composantes de la confiance**

Bornarel (2007) distingue trois principales manières de définir la confiance, chacune d'entre elles soulignant l'honnêteté attendue, la vulnérabilité provoquée ou la canalisation de l'opportunisme. La confiance peut ainsi revêtir plusieurs formes : l'anticipation de la bienveillance d'autrui, la volonté de se soumettre aux desideratas d'autrui ou encore la croyance en la capacité d'autrui à renoncer à l'opportunisme. Elle se définit enfin autour de la fiabilité, la prévisibilité, et l'équité (Zaheer, McEvily & Perrone, 1998).

Avoir confiance en soi ou en autrui, c'est croire en des circonstances favorables qui ne perturberont pas le déroulement souhaité des événements. La confiance est donc éminemment contextuelle (Zucker, 1986 ; Levi, 2003 ; Newell & Swan, 2000 ; Bornarel, 2007), même si certains individus manifestent une propension plus grande que d'autres à faire confiance (Mayer et al, 1995). Elle est inhérente à toute transaction (Zucker, 1986). Analysée au niveau organisationnel, la confiance diffère dans sa nature en fonction de l'organisation considérée. Minimale dans les organisations tayloriennes compte tenu des « mécanismes de contrôle et de coordination qui visent à éviter [...] les relations interpersonnelles » (Bornarel, 2007 :102), elle peut à l'inverse être au cœur d'autres organisations, comme les clans, compte tenu de l'interdépendance des individus au sein de la communauté (Ibid.). Le niveau de confiance et les mécanismes de contrôle en place sont donc interdépendants (Delerue & Bérard, 2007).

Analysée au niveau interindividuel, le niveau de confiance est influencé par la propension du trustor à faire confiance et par les caractéristiques du trustee. Celui-ci peut tout d'abord avoir un intérêt personnel (qu'il est en mesure de calculer) à ne pas trahir la confiance accordée (Lorenz, 2001). Cette confiance est dite calculatrice (Lorenz, 2001 ; Nielsen, 2004). Il peut également être considéré comme compétent (Mayer & al, 1995). La confiance fondée sur la

compétence se construit relativement à un contexte particulier et est accordée au regard de la capacité supposée du trustee à faire face à la situation donnée. Le trustee peut aussi être bienveillant (Mayer & al., 1995) parce qu'il a un attachement envers le trustor, que Lorenz (2001) nomme amitié, qui l'incite à agir dans l'intérêt du trustor et non dans son seul intérêt. Il peut enfin être considéré comme intègre (Mayer et al, 1995), c'est-à-dire partager des valeurs communes avec le trustor. A défaut de constater le partage de valeurs communes, l'intégrité peut être appréhendé au regard de l'absence de malhonnêteté (Champagne de Labriolle et al, 2012).

La confiance peut au fil des années changer de nature. Newell et Swan (2000) révèlent ainsi l'interdépendance des diverses formes de confiance dans une relation de collaboration entre chercheurs. Quand l'enjeu de réputation est élevé, et que la collaboration ne peut ainsi pas être rompue, la remise en cause des compétences, parce qu'elle désarçonne la confiance établie, est contrebalancée, dans l'intérêt de la collaboration, par des activités de compagnonnage renforçant le sentiment de bienveillance mutuelle. Au contraire, lorsque l'enjeu de réputation observé est faible, le « manque de respect au sujet des compétences [finit] par nuire au développement d'une confiance fondée sur de la bienveillance amicale » (Newell & Swan, 2000 : 1314). La confiance peut disparaître à la suite d'abus répétés (Uzzi, 1997), « sans [nécessairement] produire de méfiance » (Zucker, 1986 : 10).

## **1.2. Processus de construction de la confiance**

La confiance se co-construit au fil des interactions (Uzzi, 1997 ; Nielsen, 2004 ; Perrin, 2012), à travers des mécanismes formels et informels. Les mécanismes formels prennent par exemple la forme de lois (Luhmann, 1979 in Newell & Swan, 2000 ; Zucker, 1986), de contrats garantissant sous couvert de sanctions (monétaire ou de réputation) l'atteinte d'un résultat (Newell & Swan, 2000). Des intermédiaires peuvent également jouer le rôle de parrains introduisant un nouveau membre au sein d'un réseau (Uzzi, 1997 ; Schilke & Cook, 2013) ou de cautions chargées de défendre l'intérêt des parties engagées. C'est par exemple le rôle attendu de l'Etat (Levi, 2003), des banques, assurances (Zucker, 1986), associations syndicales ou branches interprofessionnelles (Lorenz, 2001). Les mécanismes informels comprennent les normes et les valeurs partagées, qui régissent, au sein d'un secteur ou d'une communauté, les comportements et les cadres de représentation (Zucker, 1986).

La confiance représente un système complexe composé d'éléments inter reliés (Delerue & Bérard, 2007) qui évoluent avec le temps (Nielsen, 2004 ; Mayer & al, 2004 ; Schilke et Cook, 2013). Les relations interorganisationnelles sont « une conséquence des activités individuelles » (Ring & Van de Ven, 1994 : 95). Par extension, la confiance interorganisationnelle est issue de relations interindividuelles.

Pour des raisons de simplification, nous présenterons ce processus de création de confiance en une série de séquences distinctes les unes des autres, sans méconnaître le fait que ces dernières peuvent se superposer, et en partant du stade initial de la construction d'une relation de confiance. Pour cette présentation, nous reprenons la trame principale du processus de Schilke et Cook (2013) décrivant les phases de transfert de confiance entre le niveau interindividuel et le niveau interorganisationnel, que nous complétons avec les travaux de Ring et Van de Ven (1994) afin de prendre en considération les éléments formels et informels interagissant dans chacune des cinq phases identifiées : l'initiation, la négociation, la formation, les opérations et le retour d'expérience.

Schilke et Cook (2013) et Lorenz (2001) mettent en évidence le rôle clé joué par les « boundary spanner », ces personnes qui en sortant des frontières de leur organisation enclenchent le processus de coopération et insufflent la confiance entre les parties. Durant la phase d'initiation, ces personnes vont récolter des informations au sujet de l'organisation avec laquelle ils veulent nouer contact. Ce premier degré de confiance repose sur la réputation de l'organisation et de son champ. Dans un deuxième temps, le « boundary spanner » va entrer en contact avec une personne de l'organisation « cible ». Cette phase de négociation comprend de nombreuses interactions qui donneront lieu à un second degré de confiance : la confiance interpersonnelle. Elle repose sur les règles formelles de marchandage, ainsi que sur tout ce qui permet de donner du sens à l'action.

Durant la phase suivante de formation du partenariat, la confiance accordée à l'autre partie est transférée à son organisation. La confiance est comme désencastrée de son contexte interpersonnel pour se ré-encastrier dans le contexte plus large de l'organisation (Schilke et Cook, 1994 se référant à Giddens, 1994). Le transfert de confiance entre le niveau interindividuel et le niveau interorganisationnel n'est cependant ni évident ni systématique (Nielsen, 2004 ; Schilke et Cook, 2013).

Au fur et à mesure des opérations propres à la collaboration, la confiance s'institutionnalise (Uzzi, 1997 ; Nielsen, 2004 ; Mayer & al, 2004), et peut être octroyée de manière inconditionnelle (Schilke & Cook, 2013). Elle concerne dès lors les deux organisations indépendamment des individus concernés. Cette institutionnalisation comprend deux mouvements (Schilke & Cook, 2013 ; Colyvas & Powell, 2006 ; Ring & Van de Ven, 1994). Un mouvement de formalisation/objectivation car l'inscription de la coopération dans le temps nécessite d'une part une certaine standardisation et une documentation formelle et d'autre part la construction collective de sens. Un mouvement de routinisation des pratiques, où les comportements s'ancrent dans le quotidien des acteurs et se trouvent comme naturalisés. Les partenaires sortent de leur stricte relation de rôle (rôle de représentant de l'organisation) pour instaurer une relation personnelle.

Viennent s'ajouter aux contrats formels les contrats psychologiques noués entre les parties. La confiance ainsi institutionnalisée ne fait plus l'objet de questionnement ; elle a, de plus, pour effet d'augmenter l'interdépendance des acteurs. La qualité du travail réalisé ainsi que la tenue des engagements pris permettent d'enrichir en retour les informations préalablement recueillies, invitant à poursuivre ou à stopper la relation de collaboration. Ce dernier processus de feedback vient s'il y a lieu nourrir les nouvelles démarches de construction de partenariats. Si ce feedback peut accélérer la construction de confiance initiale, il peut, s'il ne fait pas l'objet d'une réévaluation au regard du nouveau contexte partenarial, s'avérer contre-productif car non approprié à la nouvelle situation. La confiance crée en effet une dépendance au sentier (Nielsen, 2004) qui peut altérer la qualité du feedback. Au fil des échanges relationnels, la confiance tout d'abord octroyée au nom d'éléments extérieurs tels que les contrats, les compétences, l'intégrité, ou l'amitié, finit par être naturellement reconduite, sans plus être questionnée. C'est sur les effets produits par l'institutionnalisation de la confiance sur la poursuite de cette relation de confiance que notre attention porte tout particulièrement.

## **2. CONTEXTE DE L'ETUDE**

### **2.1. Une coopérative d'activités et d'emploi**

Le travail qui suit repose sur l'étude d'une Coopérative d'Activités et d'Emploi (CAE). Le principe de cette organisation de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS)<sup>1</sup> a vu le jour dans un contexte de forte valorisation de l'entrepreneuriat en réponse au chômage et aux insuffisances des dispositifs d'accompagnement existants (Bost, 2011). C'est à Lyon en 1994 que s'est créé le groupe de réflexion à l'origine des CAE. Animé par la Caisse des Dépôts et Consignation, il réunissait la Direction Départementale du Travail, les organisations d'accompagnement à la création d'entreprise, l'Union Régionale des Sociétés coopératives ouvrières de production (URScop) et le président régional des boutiques de gestion.

Ces coopératives d'un nouveau genre proposent à des porteurs de projet désirant entreprendre d'être accompagnés dans leur démarche afin d'éviter les écueils de l'entrepreneuriat individuel (solitude, manque de compétences gestionnaires, manque de réseau). Les porteurs de projet signent dans un premier temps une convention d'accompagnement, leur permettant de conserver leur statut et droits antérieurs tout en construisant leur projet entrepreneurial via la participation à des réunions et ateliers collectifs destinés à élaborer une démarche entrepreneuriale. Au premier euro de chiffre d'affaires réalisé, ils signent un contrat de travail sur la base d'une estimation du chiffre d'affaires à venir. Ils deviennent alors entrepreneurs-salariés et sont en mesure de rétribuer les fonctions mutualisées de la coopérative (comptabilité, contrôle de gestion, direction générale) assurées par des salariés dits permanents. Dans un troisième temps, les entrepreneurs-salariés (tout comme les salariés permanents) ont la possibilité de devenir associés de la coopérative et prendre ainsi une part plus active, au-delà de leurs projets individuels, à l'élaboration du projet collectif de la CAE.

Le « modèle économique » des CAE repose sur un mixte de ressources. Les entrepreneurs, qui possèdent chacun une comptabilité propre à leur activité, financent leurs salaires et cotisations sociales via leur chiffre d'affaires. Une partie de celui-ci (proche en moyenne des 10%) sert à financer les fonctions supports mutualisées, c'est-à-dire la comptabilité et le suivi/conseil assuré par les salariés accompagnateurs. L'accueil et le conseil à tout porteur de projet passant la porte d'une CAE représentant un service d'intérêt général est pour sa part financé par des fonds publics (Fonds européens, financement des conseils régionaux, etc.).

---

<sup>1</sup> L'économie sociale et solidaire (ESS) regroupe statutairement les associations, les coopératives, les mutuelles et leurs fondations. Ces organisations se sont dotées en 1981 d'une charte de principes communs stipulant notamment leur but : le service de l'Homme et leur mode d'organisation : démocratique.

Il faut toutefois souligner qu'il ne s'agit là que des grandes lignes de fonctionnement des CAE, à partir desquelles chacune construit son propre modèle en fonction de son environnement et des personnes qui la composent. Il existe en effet aujourd'hui en France environ 135 implantations de CAE ; rassemblant 5000 salariés et 1500 personnes en contrat d'accompagnement pour un chiffre d'affaires dépassant les 100 millions d'euros<sup>2</sup>. La loi ESS votée fin 2013 par le Sénat contient une section dédiée aux CAE et au statut d'entrepreneur-salarié qui après presque 20 ans sous le régime de l'expérimentation sont sur le point d'acquiescer une reconnaissance juridique.

Ce modèle organisationnel atypique et novateur qui tente de faire coopérer des personnes aux savoir-faire divers représente un terrain d'étude propice au sein duquel nous pourrions nous attendre à observer une forme de confiance de type idéale au sens de Bornarel (2007), une confiance reposant sur des liens organisationnels et interpersonnels étroits. L'économie sociale et solidaire (ESS) représente en effet un champ organisationnel de type clanique, dont les membres font passer leurs intérêts personnels après l'intérêt supérieur du clan, l'objectif collectivement poursuivi étant ici l'émancipation des individus et la solidarité.

De plus, les CAE ont vu le jour en réaction aux insuffisances des dispositifs d'insertion par l'activité économique et notamment du rapport aidant-aidé qu'ils instaurent. Le statut coopératif, loin d'être anodin, est donc un outil mis au service d'une dynamique de co-construction où chacun, entrepreneurs et personnels permanents, peut devenir associé.

La CAE qui nous intéresse ici est renommée, pour les besoins de l'étude<sup>3</sup>, Oscar. Elle a été créée en 2006 et a connu d'importantes difficultés qui l'ont menées jusqu'à la liquidation fin 2012. Au moment de sa liquidation, la CAE était d'envergure régionale. L'équipe de salariés permanents était composée de quatre accompagnateurs (dont le gérant) et d'une comptable ; le nombre d'entrepreneurs-salariés s'élevaient à 48 au 31/10/2012<sup>4</sup>.

## **2.2. Méthode de collecte et d'analyse des données**

Interpellées par la soudaine disparition de cette CAE, nous nous sommes intéressées aux causes, et mécanismes (Dumez, 2013) ayant mené la CAE à sa perte. Au-delà du pourquoi,

---

<sup>2</sup> Source : Données 2012 recueillies par la confédération générale des sociétés coopératives et participatives.

<sup>3</sup> Afin de garantir l'anonymat, le nom des protagonistes a été modifié et l'origine des citations n'est pas totalement dévoilée. Les membres externes à la CAE sont désignés comme « Externe », les membres internes qu'ils soient membres permanents, entrepreneurs-salariés ou porteurs de projet sont désignés comme « Interne ».

<sup>4</sup> Source : rapport Deloitte commandité par le conseil régional.

nous souhaitons donc comprendre le comment et décisions alors de retracer la vie de cette jeune organisation. Ce qui suit est donc le résultat d'une étude rétrospective et longitudinale (Kozlowski et al, 2013) que nous avons menée selon une démarche qualitative ou compréhensive au sens de Dumez (2013). Dix-huit entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de deux heures ont été menés. Elaborés entre mars et octobre 2013, soit cinq mois après l'annonce de la liquidation de la coopérative, ils ont concerné deux gérants, deux accompagnateurs, six entrepreneurs-salariés, deux stagiaires, deux financeurs privés de l'économie sociale, deux personnes en charge du financement public ainsi que deux personnes de la Chambre Régionale d'Economie Sociale (CRES). Entièrement retranscrits, ces entretiens approfondis ont fait l'objet d'un codage multithématique (Dumez, 2013 ; Ayache et Dumez, 2011) émergeant à la fois des données et de la théorie selon une approche abductive. L'étude de processus a été facilitée par le recours à la décomposition temporelle (Langley, 1997) qui permet de montrer « comment les actions d'une période transformeront le contexte qui influera sur l'action de la période suivante » (Ibid. : 46). Elle permet en outre de faire la liaison entre différents niveaux d'analyse (du micro au macro en passant par le méso) et de mettre en relation l'observation de faits contextualisés et l'identification de causes possibles dans un souci de compréhension plus générale (Dumez, 2013). Il représente un réel défi méthodologique, en particulier dans le cas qui nous concerne, puisqu'il s'agit de revenir sur un processus passé qui est parfois considéré comme douloureux par les acteurs concernés.

### **2.3. Emergence, développement et déclin de la CAE**

A partir des années 2000, tout le monde veut sa CAE ! Dans la région considérée, le besoin est d'autant plus pressent que tous les dispositifs chargés de développer localement l'ESS sont dorénavant mis en place. Le projet de CAE nourrit donc de fortes attentes. Il ne reste plus qu'à trouver un porteur pour ce projet.

En 2005, une opportunité se présente. Une coopérative spécialisée dans le conseil aux associations, proche de la CRES, doit se restructurer au vu du départ en retraite de l'un de ses deux dirigeants. Pour Suzanne, le membre restant en activité, devenir entrepreneur-salarié au sein d'une CAE est l'occasion de pérenniser son activité. Compte tenu de son expérience, elle se laisse aisément convaincre de porter le projet de création de la CAE.

Grâce au soutien de l'URScop, la CAE Oscar bénéficie de financements propres aux projets SCOP, et du soutien de l'ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique) qui

devient prescripteur d'Oscar. La CRES se charge de faire connaître Oscar au sein de son réseau. La Région est le premier organisme à investir dans la CAE et par ricochet, Oscar gagne en légitimité et en financements, recevant même en 2008 un prix du Conseil économique social et environnemental régional. Elle bénéficie en outre de Contrats urbains de cohésion sociale (CUCS) jusqu'en 2012, et du Fonds Social Européen (FSE) qui lui permettent de développer son activité.

Lors de sa création en 2006, Oscar est composée de deux associés, les anciens dirigeants de la coopérative de conseils dissoute, mais seul l'associé-fondateur est actif au sein de la CAE. L'activité de l'ancienne structure est transférée au sein de la CAE ; l'associé-fondateur adopte la double casquette d'associé-gérant et d'entrepreneur-salarié. Très rapidement, une chargée de mission (Sylvie), ancienne salariée de la CRES, est embauchée au sein de la CAE. Bientôt, une comptable rejoint l'équipe. Le nombre de porteurs de projets augmente ; la phase test au niveau d'un département étant concluante, la CAE se développe en 2008 à l'échelle régionale, répondant ainsi aux attentes du conseil régional. Pour permettre ce développement, deux nouveaux chargés de mission, issus du champ de l'éducation populaire et de l'insertion par l'activité économique, sont recrutés fin 2008. Ils deviennent dès leur embauche associés de la CAE. Le périmètre d'activité s'étend également avec la création en 2009 d'une filiale dédiée aux services à la personne.

Avec l'augmentation de l'activité et de l'effectif apparaît un certain nombre de dissensions tant sur le plan de la méthode d'accompagnement que sur l'implication des membres permanents. Des problèmes récurrents de coordination se font jour, et des différences de rémunération attisent pour certains les tensions. Le climat social se dégrade rapidement et la première démission (celle de Sylvie) se produit en 2010.

La même année, des tensions de trésorerie apparaissent, auxquelles la CAE fait face en recourant au découvert bancaire et au Dailly. Avec un niveau de fonds propres faible (1040€ fin 2011) et d'importants délais de versement des subventions, la CAE présente un besoin en fonds de roulement conséquent.

A la fragilité administrative et financière de la toute nouvelle coopérative s'ajoute l'absence d'identification juridique clairement définie<sup>5</sup>. Le scepticisme lié à l'absence de cadre préétabli

---

<sup>5</sup> Ce qui devrait être amené à changer avec le projet de loi Economie Sociale et Solidaire adopté fin 2013 par le Sénat et comportant un article sur les CAE.

conduit à la multiplication des contrôles. La diversité des financeurs va aussi de pair avec la variété des moyens de contrôle. Or, dans une structure réduite telle que celle d'Oscar, à l'effectif de permanents répartis sur l'ensemble de la région, ces contraintes pèsent très fortement sur la gérante. En 2011, celle-ci fait un burnout et s'absente plus d'une année. L'absence de véritable encadrement durant la période de vacance de la direction devient patente.

En mars 2012, la fondatrice, gérante de la CAE de retour de son congé maladie, sollicite le responsable du Centre régional de Ressource et d'Animation (C2RA) porté par la CRES pour prendre sa suite, ce qu'il accepte. Le nouveau gérant reprend le 25 juin 2012 la gestion de la structure, conscient qu'il aurait à surmonter quelques difficultés financières et managériales. Il veille ainsi très tôt à combler les attentes laissées en souffrance durant le congé maladie de son prédécesseur, régularisant certaines situations.

Or, les difficultés s'avèrent bien plus importantes que ce que les documents comptables laissaient présager. En septembre 2012, les membres de la structure sont avertis des difficultés financières. Les chargés de mission sont licenciés, afin de réduire les frais de structure mais cela ne s'avère pas suffisant pour rééquilibrer la trésorerie. En octobre, le nouveau gérant ne voit d'autres solutions que de déclarer la coopérative en cessation de paiement.

### **3. PROCESSUS DE CONSTRUCTION D'UN EXCES DE CONFIANCE**

Les relations interindividuelles et organisationnelles à l'origine de la création, du développement et du déclin d'Oscar reflètent, nous semble-t-il, par l'ambivalence des motivations et l'interdépendance à un terreau favorable, la construction d'un excès de confiance.

#### **3.1. L'ambivalence des motivations à l'origine de la collaboration**

La confiance diminue les coûts de transaction (Zaheer et al, 1998) et permet de faciliter la conclusion d'accords, et ainsi d'accroître la performance perçue (Delerue et Bérard, 2007). Dans le cas présent, les partenaires externes ont effectivement été performants dans leur capacité à convaincre Suzanne de porter le projet. Cependant, à l'origine de la relation de collaboration se situe un projet très attendu qui suscite des motivations parfois difficilement compatibles. Le premier biais identifié dans le processus de construction de la confiance établie entre Suzanne et ses partenaires résulte de la nature des motivations à l'origine de

l'adhésion à la CAE Oscar. De la part des partenaires, des fortes attentes, érigées pour certains en foi inébranlable dans les bienfaits de la structure CAE, étaient suscitées par le projet, et ce avant même que Suzanne ne soit encouragée à le porter. L'importance vouée aux avantages attendus de la CAE a contribué à compenser les failles du projet de CAE porté par Suzanne. Parmi les failles qui se sont avérées fatales au projet, nous pouvons citer la solitude de la fondatrice. Le projet n'était en effet pas à proprement parler un projet collectif, puisque porté par une seule et même personne. Certes, sur le papier, la CAE comprenait deux associés, mais Alain, le collègue de Suzanne, préparait son départ en retraite et ne faisait donc qu'acte de présence. Si les partenaires avaient conscience de cette solitude, ils considéraient qu'elle se réduirait d'elle-même à mesure que le projet monterait en puissance. La CAE, devant accueillir de plus en plus de monde, verrait en effet sa structure d'encadrement croître et les tâches administratives se répartir d'elles-mêmes. Cette solitude n'aurait pas été en soi problématique, si les motivations de la fondatrice n'avaient été elles-mêmes doubles : porter un projet auquel elle croyait sincèrement et trouver un statut d'hébergement pour sa propre activité de conseils. L'ambivalence de cette position est une des explications données aux problèmes de management rencontrés. « Je charge pas [Suzanne], je dis que elle a pas fait le choix, elle s'est pas décidée qu'il fallait quelqu'un à plein temps, que ça peut pas se gérer à mi-temps » (Interne 3).

Au sein même de la structure, les entrepreneurs-salariés, focalisés sur leur propre problème de développement d'activités, questionnaient peu le mode de fonctionnement de la CAE. Pour une entrepreneuse juriste de formation, engagée sans contrat de travail, le calcul était simple : la CAE lui apportait un agrément pour pouvoir exercer, ainsi « se poser ce type de questions [juridiques] c'est, j'allais dire, pour "enfant gâté" pour celui qui a déjà son salaire » (Interne 7). Certes, le principe même de la CAE veut que l'entrepreneur-salarié et l'accompagnateur de la CAE établissent un « contrat de confiance mutuel » (Veyer et Sangiorgio, 2006 : 98) qui fonde le socle de leur relation. Si l'informel permet une plus grande souplesse de management, il devient néanmoins problématique quand il se concrétise, comme au sein d'Oscar, par l'absence de contrat de travail : « Je ne m'en suis pas rendu compte en fait, [...] et je me suis dit, tiens t'es bête mais t'as pas de contrat [...] à l'époque j'avais et j'ai toujours une totale confiance en [mon accompagnatrice] » (Interne 6).

Ainsi, les partenaires à l'origine des différents niveaux de collaboration avaient tous une priorité autre que celle de la CAE à proprement parler, qui influençait de fait leur engagement. Le biais cognitif à l'œuvre à l'origine de la collaboration renvoie à ce qui est communément appelé un biais de confirmation : les protagonistes avaient de telles attentes dans la structure de la CAE qu'ils n'ont pas été en mesure de se rendre compte des problèmes rencontrés. N'étaient donc retenus que les éléments d'information qui permettaient de valider la préconception qu'ils avaient de la CAE<sup>6</sup>.

### **3.2. Les transpositions à l'œuvre dans les composantes de la confiance**

La construction de la confiance repose sur des mécanismes formels et informels, s'appuyant à la fois sur un cadre général de comportements, et sur des attentes de rôles, plus spécifiques à un secteur donné (Zucker, 1985). La confiance varie en fonction de l'importance relative de ces deux composantes ; les attentes culturelles supplantant les attentes normatives, et inversement (ibid.), les attentes normatives pouvant se décomposer en compétence, bienveillance et intégrité (Mayer et al, 1995 ; Champagne de Labriolle et al, 2012 ; Newell & Swan, 2000).

La fondatrice, membre de longue date de l'économie sociale, est reconnue pour ses compétences en matière de comptabilité, pour son attachement aux valeurs communes de l'ESS et pour sa bienveillance<sup>7</sup>. Elle a par ailleurs suivi deux années de formation à la gestion des entreprises coopératives au sein du CNAM, réalisant son mémoire sur la coopérative d'activités et d'emploi. La confiance accordée à Suzanne est donc loin d'être anodine puisqu'elle repose sur les trois composantes identifiées dans la littérature. Ce qui semble apporter un éclairage intéressant, c'est le processus de transposition de la composante « compétence ». Les protagonistes qui ont le plus soutenus Suzanne sont les membres de la CRES, qui la connaissent de longue date pour avoir fait appel à ses services. L'efficacité expérimentée et approuvée de la coopérative de conseils a été de fait transférée à la structure Oscar en devenir. En d'autres termes, les compétences expérimentées du duo Suzanne/Alain ont été transposées à Suzanne, seule. Et les compétences managériales de cette dernière ont été supposées au regard de ses compétences en comptabilité et en conseils et de son Master en

---

<sup>6</sup> Il faut néanmoins préciser que certains entrepreneurs dont la situation professionnelle s'améliorait se seraient plaints de manquements, notamment au niveau du droit, ils ont quitté la structure pour des raisons qui nous restent inconnues; ces plaintes nous ont été rapportées par d'autres membres internes ; nous n'avons pas eu l'occasion de rencontrer les personnes concernées.

gestion des coopératives. Ainsi, alors même que les compétences sont d'ordinaire relatives à un objet (Meyer et al, 1985 ; Newell & Swan, 2001), elles ont dans le cas présent été suggérées dans l'absolu, sans tenir compte du contexte dans lequel elles s'opéraient. Ces niveaux de transposition reflètent l'existence d'un biais d'association, qui consiste à transposer les qualités d'une personne à l'ensemble du groupe, ou à supposer les qualités générales d'une personne au regard d'observations partielles.

Le charisme propre à la fondatrice (spontanément évoqué par la plupart des intervenants) permet en partie d'expliquer l'extension faite de la compétence initiale. Or, si les compétences (comptables, juridiques et bonne connaissance du réseau) vantées par les partenaires (CRES et Région) de Suzanne sont peut-être celles dont elle avait besoin pour mener la création de la CAE à son terme, elles ne se sont pas avérées suffisantes pour assurer sur la durée son bon fonctionnement.

Par cette extension, les partenaires extérieures de la CAE Oscar sont devenus générateurs de confiance (Zucker, 1985) qu'ils vont, tel un « produit », une ressource, transmettre à leur réseau, renforçant ainsi leur implication et engagement vis-à-vis de la CAE.

### **3.3. L'imbrication sociale des acteurs**

La naissance de la CAE a bénéficié d'un important soutien de la part de l'URScop et de la CRES. « Ça nous a mobilisé véritablement au sein de la CRES. On peut dire que... ce projet-là émane de la CRES. [...] d'ailleurs ce sont des administrateurs de la CRES qui ensuite ont été porteurs du projet » (Externe 5).

Ces deux organismes ont joué le rôle clé de « boundary spanner » ou tierce partie (Schilke & Cook, 2013 ; Uzzi, 1997 ; Lorenz, 2001) en jetant littéralement des ponts entre la nouvelle CAE en construction et les autres institutions du réseau, notamment les financeurs dont le conseil régional, principal financeur de la CAE

En outre, la CAE est hébergée dans les mêmes locaux que la CRES et qu'une structure de financement de l'économie sociale. Cette proximité influe sur le relationnel. Ainsi, peut-on entendre au sujet d'une demande de financement : « Ça a été accepté relativement facilement et je pense que inconsciemment, parce que les membres du comité [...] savaient que c'étaient nos voisins et que du coup le lien de confiance pour eux était clairement établi » (Externe 6).

---

<sup>7</sup> Les acteurs interrogés s'accordent à lui reconnaître un fort dévouement.

Pour Uzzi (1997 : 58) ce cas de figure relève du « sur-encastrement social ». L'ancrage social des liens inter-organisationnels devient si fort que la dimension sociale occulte les impératifs économiques et les membres finissent par être imperméables aux informations extérieures pouvant les aider. « Les hauts niveaux d'engagements [...] intensifient le degré de dépendance vis-à-vis du partenaire, lui octroyant la possibilité de comportements opportunistes » (Delerue & Bérard, 2007 : 134). Ce sur-encastrement social, typique de la « trappe à l'engagement » (ibid.) ou de la dépendance au sentier (Nielsen, 2004) engendre ainsi un biais de confirmation précédemment cité, puisqu'il devient unimaginable pour les protagonistes compte tenu des coûts (en termes monétaires, temps, crédibilité) d'investissement dans le projet que celui-ci ne puisse pas fonctionner. Dépendants de leurs propres choix, les protagonistes persistent donc dans la même direction, n'envisageant pas d'autres issues possibles.

En l'espèce, des comités de pilotage, réunissant les principales parties prenantes étaient organisés chaque trimestre afin de faire le point sur les grands indicateurs et les projets de développement. Mais, ces comités se « routinisent », s'ancrant progressivement dans le fonctionnement courant de la CAE et l'informel prend le pas sur le formel, ce dernier ne devenant qu'accessoire. Les aspects techniques ne font pas l'objet d'un examen approfondi. Les rares questions abordées sur le taux de rotation des entrepreneurs-salariés, ou sur la répartition du chiffre d'affaires entre les salariés restent sans réponse sans que personne ne s'en émeuve. Cette absence de réaction face aux questions laissées sans réponse révèle le fait que la confiance accordée à Suzanne n'est pas remise en cause. Par ailleurs, l'engagement unanime des partenaires contraint à l'approbation les nouveaux membres du réseau, et les choix de recrutement réalisés accentue ce phénomène. La fondatrice-gérante recrutait en effet systématiquement parmi les personnes connues du réseau, avec qui elle avait déjà travaillé, ou qui étaient proches de la CRES (pour y avoir été salariés ou membres). « Je pense que [Suzanne] a essayé de se rassurer, parce que c'est pas des choix qui sont anodins en fait, [...] en gros, [Suzanne] [...] prend beaucoup de personnes dans le secteur aussi, c'est que, c'est un problème de confiance en fait, on en a pleins en fait qui ont du mal à [...] partager le pouvoir et, enfin pas le pouvoir pour le pouvoir, mais je vais perdre un peu la maîtrise des choses » (Externe 3). Cette difficulté est également citée pour justifier l'absence d'ouverture du sociétariat aux entrepreneurs-salariés. Malgré des demandes répétées, aucun entrepreneur-salarié n'a pu devenir associé de la CAE. « C'était le syndrome de la mère fondatrice, c'est-à-

dire elle avait créé l'outil, peut-être la peur de s'en faire déposséder, [...] sachant que sur Le Mans, la gérante s'était fait débarquer par les associés » (Interne 3).

Ainsi, malgré quelques dissensions, ni les chargés de mission, ni les entrepreneurs salariés ne sonnent la sirène d'alarme. La gérante continue ainsi à mener de front ses activités de gérante et d'entrepreneure-salariée jusqu'à l'épuisement l'obligeant au repos. Un repos toutefois partiel puisqu'aucune délégation de pouvoir n'est officiellement accordée et que la gérante continue d'effectuer quelques tâches nécessaires à la CAE. S'ensuit une période d'ambiguïté sur les rôles et les attentes de chacun. Les possibles doutes sur les compétences des membres sont comme niés par la substitution d'une confiance basée sur l'amitié qui s'est construite au fil du temps et des interactions (Newell & Swan, 2000).

### **3.4. La peur de décevoir**

Les biais cognitifs identifiés dans le processus de construction de la confiance auraient pu n'avoir aucune conséquence sans la survenue de difficultés financières. Or, à ce moment-là, la confiance accordée semble être vécue comme un fardeau, ce qui a favorisé dérives et fuites en avant des membres de la CAE comme de ses partenaires. « La bonne volonté sous-entend l'idée d'entraide et de solidarité. Les partenaires se témoignent un souci réciproque [...]. Dans ce cas, l'idée de ne pas décevoir [devient] essentielle et le caractère particulièrement engageant, voire contraignant de la confiance, se révèle » (Bornarel, 2007 : 99). Dans leur modélisation du processus de relation inter-organisationnelle, Ring & Van de Ven (1994) identifient une étape d'évaluation de la relation basée sur l'équité et l'efficacité. Cependant, dans le cas d'Oscar, l'important et rapide engagement initial des partenaires semble avoir déséquilibré la relation, tout du moins aux yeux de la fondatrice-gérante, induisant une « créance » symbolique quasi-irréouvrable. L'imbrication sociale des relations de coopération économique permet selon Ring et Van de Ven (1994) de satisfaire les besoins psychologiques des personnes impliquées. En l'espèce, la dimension sociocognitive semble avoir pris le pas sur le contrat économique et au lieu de satisfaire les besoins psychologiques des membres, a empêchés d'exprimer leurs réels besoins. Une sorte d'escalade des accords s'est installée, les différentes parties trop fortement impliqués dans la relation, persistent dans leur mode relationnel malgré les signaux d'inefficacité et d'augmentation du risque (Ring & Van de Ven, 1994). Ainsi, le processus d'apprentissage qui est pourtant « la clé du succès » (Delerue & Bérard, 2007) d'une relation de confiance n'a pas pu se mettre en marche ; la valorisation des

normes qui aurait dû contribuer à réduire les conflits,-Ibid.), n'a pu être observée ; au contraire, la confiance, peut-être trop élevée, a facilité sinon l'opportunisme, du moins l'aveuglement des acteurs.

### **3.5. Changement de gérance et dévoilement des doutes**

Le nouveau gérant bien que faisant partie du réseau de l'ESS n'était jusqu'alors pas un acteur historiquement impliqué au sein de la CAE. Il intègre donc la coopérative en s'en tenant aux « relations de rôle » attendu d'un gérant (Ring et Van de Ven, 1994 se référant à Guitot, 1977). Tout comme son prédécesseur, le nouveau gérant est reconnu pour ses compétences, son intégrité et sa bienveillance, de plus son jeune âge est perçu comme un atout pour redynamiser la coopérative.

En révélant l'importance des difficultés financières rencontrées, le nouveau gérant a comme « crevé l'abcès ». La confrontation aux chiffres sème le doute et la confiance jusqu'alors quasi-aveugle des partenaires s'effrite brutalement. Jusque-là les partenaires de la coopérative s'en étaient tenus au partage d'un projet commun laissant quelque peu de côté les modalités pratiques de sa réalisation et négligeant d'instaurer des garde-fous. Les pouvoirs publics voulant se prémunir de toute instrumentalisation de la CAE et par peur de l'ingérence se tiendront ainsi à l'écart de sa gestion. Il en va de même pour les partenaires de l'ESS, pour lesquels l'idée de contrôle est parfois perçue comme contraire aux principes de confiance et de solidarité fondant les rapports qu'établissent les organisations de l'ESS et leurs membres.

## **4. DISCUSSION**

L'excès de confiance, au niveau interpersonnel ou interorganisationnel, se caractérise par une décharge totale de responsabilités et par une mise entre parenthèses des mécanismes de contrôle qui permettent habituellement aux acteurs de rester vigilants. Les dysfonctionnements, s'ils apparaissent, sont ainsi occultés car minimisés par l'excès de confiance accordé. D'un point de vue individuel, l'excès de confiance se révèle dans l'ambition démesurée qu'un individu s'attribue, allant jusqu'à prétendre pouvoir agir sur des éléments qui ne sont objectivement pas de son seul ressort. D'un point de vue interindividuel ou interorganisationnel, l'excès de confiance suit le même processus de construction qu'une confiance institutionnalisée, si ce n'est qu'à certaines étapes du processus, voire à toutes les étapes, le retour d'expérience à partir duquel se bâtit la confiance est, ne serait-ce que

partiellement, biaisé. L'excès de confiance est souvent évoqué, rarement étudié. En reprenant les principales étapes, issues de la littérature, du processus de création de la confiance, nous allons mettre l'accent sur les mécanismes contribuant à dénaturer ce processus faisant alors apparaître les travers contre-productifs d'une relation fondée sur un excès de confiance.

#### **4.1. Le rôle du contexte institutionnel dans la création de l'excès de confiance**

Le contexte institutionnel influence les caractéristiques du trustor comme celui du trustee. L'entreprise étudiée ici a la particularité d'appartenir à un champ organisationnel, l'économie sociale et solidaire, attaché à certaines valeurs et principes de fonctionnement. Ainsi, avec la charte de l'ESS signée en 1981, les acteurs du champ proclament entre autres à l'article 3 : « Tous les sociétaires étant au même titre propriétaires des moyens de production, les entreprises de l'économie sociale s'efforcent de créer, dans les relations sociales internes, des liens nouveaux par une action permanente de formation et d'information dans la confiance réciproque et la considération ». L'économie sociale et solidaire se définit autour d'un mode de gouvernance fondée sur la confiance, nommée « confiance idéale » par Bornarel (2007), où prévaut une vision positive du comportement des individus et où les confiances organisationnelle et interpersonnelle se substituent aux mécanismes de contrôle et garantissent la coordination des membres.

L'isomorphisme (DiMaggio & Powell, 1983) propre à l'économie sociale est renforcé par le faible nombre d'acteurs, leurs profils atypiques ; il est en effet très fréquent qu'un même acteur occupe au sein du champ divers rôles/postes, tantôt bénévoles, tantôt salariés, et par la forte imbrication des relations professionnelles et personnelles.

Au sein de l'ESS, le champ de l'insertion par l'activité économique, auquel sont le plus souvent assimilées les CAE, est composé d'acteurs dits aidants souvent dépeints comme ayant une vocation, et des acteurs dits aidés, dont l'instabilité économique et sociale rend particulièrement vulnérables. Dans ce contexte, les heures de travail des personnes « aidant » ne sont souvent pas comptées, le bénévolat se mêlant allègrement avec le temps de travail rémunéré. Les acteurs bénévoles sont ainsi de fait considérés comme bienveillants, ne cherchant pas dans leurs actions d'enrichissement pécuniaire. En outre, c'est un secteur qui a souffert pendant longtemps d'absence de formation spécifique. Les compétences de nature comptable, financière, organisationnelle, etc. ont pendant longtemps été reléguées au second rang, après la bonne volonté, l'investissement personnel et le charisme des responsables.

De plus, la situation économique, sociale, voire psychologique des personnes « aidées » ne facilite pas le questionnement des pratiques établies, compte tenu de l'état de dépendance dans lequel se situent ces acteurs.

Dans ce contexte, la légitimité des acteurs se définit à l'aune de leur implication dans un projet. Il apparaît que les caractéristiques du trustor sont influencées par le contexte institutionnel dans lequel ce dernier se situe. La propension à faire confiance (Zucker, 1985 ; Mayer et al., 1995) se construit socialement au gré des a priori ressentis vis-à-vis du secteur, ou de la situation de dépendance économique dans laquelle le trustor se situe.

Par ailleurs, le rôle des intermédiaires (Lorenz, 2001) est d'autant plus crucial que la confiance octroyée est dans un tel contexte peu remis en cause ; les intermédiaires sont ainsi les acteurs les plus vulnérables à la trappe à la dépendance.

Le cas d'Oscar nous a permis d'identifier de manière plus précise comment, dans le contexte d'un champ organisationnel de type clanique, la prédominance des mécanismes informels de régulation des relations pouvaient mener à ce que nous interprétons comme un excès de confiance, dont l'escalade des accords n'est selon nous qu'un des multiples symptômes.

#### **4.2. Les mécanismes de création de l'excès de confiance**

Nous interprétons le processus de construction d'excès de confiance comme un processus d'institutionnalisation de confiance où interfèrent des biais cognitifs individuels et organisationnels.

Le premier biais identifié résulte de l'ambivalence des motivations. Au niveau inter-individuel, l'absence de formalisation des diverses attentes n'a pas permis la construction d'un véritable projet partagé ou selon les termes de Schilke et Cook (2013) l'« objectivation d'une compréhension commune », les approches des accompagnants pouvant, comme nous l'avons vu, dissoner. Au niveau inter-organisationnel, ce manque prend la forme d'un biais de confirmation, les acteurs ne retenant que les informations venant confirmer leur vision. Le second biais est un biais d'association. Au niveau inter-individuel il se traduit par la transposition des compétences d'une personne, ici la fondatrice-gérante, sans prise en compte des spécificités du contexte. Une autre forme de transposition est à l'œuvre au niveau inter-organisationnel où les partenaires ont associé de manière quasi-mécanique les qualités du modèle CAE, perçues à travers des informations généralistes, à la CAE Oscar. Or bien que se

construisant sur les bases de ces prédécesseurs, Oscar présente des caractéristiques idiosyncratiques.

Ces divers biais aboutissent à l'escalade des accords, une forme de fuite en avant des acteurs refusant de se dédire de leurs engagements au risque de perdre la face, mais aussi à l'abnégation du trustee qui en vient à surestimer ses capacités. Seule l'intervention d'un tiers extérieur au réseau de collaboration, dans le cas présent l'arrivée du nouveau gérant, a permis la mise en lumière des failles de la relation. Cependant, la rupture de la confiance n'est de notre point de vue pas systématique. En effet, au regard de la confiance accordée au nouveau gérant, nous pourrions imaginer que si l'état financier de la coopérative avait été moins détériorée, la relation aurait pu perdurer sur de nouvelles bases.

#### **4.3. L'équilibre entre le formel et l'informel dans la création de l'excès de confiance**

Les biais identifiés dans notre étude de cas proviennent principalement de la primauté donnée à l'informel, mais ils peuvent au contraire être issus d'un trop grand formalisme. Dans un contexte de multiplication d'indicateurs de contrôle, les biais à l'origine de l'excès de confiance sont intrinsèquement liés au « risque de quantophrénie aiguë (la maladie de la mesure) qui guette tous ceux qui, au lieu de mesurer pour mieux comprendre, ne veulent comprendre que ce qui est mesurable » (Gaulejac, 2009 : 71). Ce risque biaise ainsi le processus de contrôle à partir duquel fonder sa confiance. Les chiffres en acquérant le statut de contrôleur indiscutable de bonne conduite nuisent à la perception des acteurs.

L'excès de formalisme et de contrôle est identifié, notamment par Ring et Van de Ven (1994), comme source potentielle de rupture de confiance soit parce qu'il génère de la méfiance et des conflits, soit parce qu'il ne permet pas aux relations interpersonnelles d'enrichir les relations de rôles. Cependant, les ruptures de confiance peuvent également émerger lorsque les relations de coopération reposent trop largement sur des mécanismes informels. Ce type de relation peut en effet, d'une part, accroître le risque de comportements opportunistes et d'autre part, mener à l'escalade des accords, lorsque les parties ont fortement investi dans la relation et qu'ils font perdurer celle-ci en dépit des signaux alertant son inefficacité (Ring et Van de Ven, 1994).

L'équilibre entre formalisme simplificateur et excès d'imbrication sociale dans la régulation de la confiance n'est pas simple à trouver et nous semble nécessiter d'une part des temps de réflexion collective et d'autre part un minimum d'outillage formel. Ceci nous renvoie à la

notion d' « outils de gestion du sens » développée par Rousseau (2007) permettant tout à la fois de gérer la part formelle et la part informelle des organisations par la construction collective de sens.

En conclusion, la confiance idéale propre aux organisations claniques (Bornarel, 2007) produit des effets pervers lorsque l'imbrication sociale forte des acteurs induit des biais dans la sélection et le contrôle des partenaires. Si ajouté à cela, les motivations des partenaires sur un projet de collaboration sont ambivalentes, la confiance peut être instrumentalisée comme un moyen de se dédouaner de ses propres responsabilités. Le processus d'institutionnalisation de la confiance étudié ici questionne donc le lien entre rupture de confiance et excès de confiance. Ainsi, l'excès de confiance, s'il peut à terme conduire à la rupture de la confiance, génère dans un premier temps un blocage des mécanismes de rupture, qu'il s'agisse d'outils de contrôle ou de la simple vigilance et réflexivité des acteurs.

Le cas de la coopérative Oscar nous a semblé intéressant puisque dans un contexte de confiance idéale, il permet de questionner les mécanismes conduisant à certaines dérives. Nous ne prétendons pas néanmoins que la mise en liquidation repose uniquement sur un excès de confiance ; l'équilibre financier des CAE, caractérisé par un faible capital, un besoin en fond de roulement important dû notamment au délai de délivrance des subventions, est en soi fragile. Ce cas pourrait ainsi être utilisé pour questionner les relations financières entre les organismes publics et les associations et coopératives, qui dépendent des subventions octroyées.

Cependant, l'excès de confiance nous semble ici être une explication fondamentale pour comprendre la surprise que cette liquidation a suscitée auprès des acteurs locaux de l'ESS. Pour que les résultats sur le processus d'excès de confiance puissent être généralisés, il faudrait pouvoir les confronter à d'autres organisations (appartenant ou non à l'économie sociale). Par ailleurs, sur l'étude de ce processus, beaucoup reste encore à faire, la synthèse que nous présentons étant une ébauche. Nous envisageons notamment d'enrichir notre analyse des biais cognitifs par la lecture de travaux en psychologie sociale, notamment ceux de Daniel Kahneman. Cela nous permettrait par exemple d'étudier les liens pouvant exister entre les divers biais à l'origine de l'excès de confiance, comme la manière dont pourrait être (ré) insuffler de la réflexivité dans des relations de coopération sur-encadrées socialement.

## REFERENCES

- Bornarel, F. (2007). La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 175(6), 95-109.
- Champagne de Labriolle, C., Prim-Allaz, I., Séville, M., & Belliato, E. (2012). La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance. *Revue Française de Gestion*, 5(224), 65-84.
- Colyvas J.A. & Powell W.W. (2006) Roads to institutionalization: the remaking of boundaries between public and private science. *Research on organizational behavior*, vol.27, pp.305-353.
- Delerue H., & Bérard, C. (2007) Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue Française de Gestion*, 175, 125-138.
- DiMaggio P.J. & Powell W. W. (1983) The Iron Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48, 1750-1762.
- Donada, C., & Nogatchewsky, G. (2007). "La confiance dans les relations interentreprises" Une revue des recherches quantitatives. *Revue Française de Gestion*, 175 (6), 111-124.
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. . *Gérer et comprendre*, 112(29-42).
- Gabarro, J. J. (1979). Socialization at the top: How CEOs and their subordination evolve interpersonal contracts. *Organizational Dynamics*, 7, 2-58.
- Gaulejac, V. d. (Ed.). (2009). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Points Economie : Paris.
- Guitot, J. M. (1977). Attribution and identity construction: Some comments. *American Sociological Review*, 42, 692-704.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing multilevel research design: capturing the dynamics of emergence. *Organizational Research methods*, 16(4), 581-615.
- Langley, A. (1997). L'étude des processus stratégiques : défis conceptuels et analytiques. *Management International*, 2(1), 37-50.

- Levi, M. (2003). A State of Trust. In V. Braithwaite & M. Levi (Eds.), *Trust and Governance*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lorenz, E. (2001). Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique. *Réseaux*, 108(4), 63-85.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, D. F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20 (3), 709-734.
- Newell, S., & Swan, J. (2000). Trust and inter-organizational networking. *Human Relations*, 53 (10), 1287-1328.
- Nielsen, B. B. (2004). The Role of Trust in Collaborative relationships: A Multi-Dimensional Approach. *M@n@gement*, 7 (3), 239-256.
- Perrin, C. (2013). La nature de la relation entre gouvernement et associations: le rôle de la confiance. *Rimhe*, 2 (6), 92-102.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.
- Rousseau F. (2007). L'organisation militante. *Revue internationale d'économie sociale*, n°303, pp.44-66.
- Schilke, O., & Cook, K. S. (2013). A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11 (3), 281-303.
- Schilke O. & Cook K.S. (2013) A cross level process theory of trust development in interorganizational relationships. *Strategic Organization*, 11 (3): 281-303
- Uzzi, B. (1997). Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67.
- Veyer, S., & Sangiorgio, J. (2006). L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des coopératives d'activités et d'emploi. *La revue de l'entrepreneuriat*, 5(2), 89-102.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9 (2), 141-159.
- Zucker, L. G. (1985). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840 to 1920. In C. LL & B. Staw (Eds.), *Research in Organization Behavior*. Greenwich: JAI Press.