

Relations de confiance et renforcement du contrôle.

Résultats d'une étude conduite dans un cabinet de conseil.

Frédéric Bornarel

Université de Paris 12, Créteil Val-de-Marne

(IRG, bornarel@modulonet.fr)

Résumé :

Dans des contextes particuliers, la confiance est présentée comme un mode de contrôle particulièrement contraignant. Plus précisément, la relation de confiance interpersonnelle entre les dirigeants d'une organisation renforce-t-elle leur contrôle sur l'ensemble de la structure ? L'analyse des relations de confiance observées dans un cabinet de conseil révèle qu'un haut niveau de confiance entre les dirigeants s'accompagne d'un renforcement de leur contrôle. Ce résultat précise l'analyse de Breton et Wintrobe. Un fonctionnement efficace de la structure organisationnelle n'est pas uniquement le fait de relations de confiance verticales. Des relations horizontales, notamment celles entre les dirigeants, sont également source d'efficacité.

Mots clés : *Confiance, contrôle, cabinet de conseil, Breton et Wintrobe.*

Introduction

L'analyse de la relation confiance / contrôle est souvent envisagée dans le cadre d'une logique de substitution (Poppo et Zenger 2002). Cependant, cette analyse semble trop restrictive. Elle nuit à une approche réaliste du couple confiance / contrôle (Reed 2001). En effet, la confiance est un moyen de faciliter la présence d'autres modes de contrôle, par exemple : l'autorité hiérarchique et les règles (Baudry 1995). Elle apparaît également comme un mode de contrôle privilégié dans les organisations claniques (Ouchi 1980) et, plus généralement, dans les réseaux fermés (Coleman 1988), en particulier lorsque l'autonomie individuelle des acteurs est faible (Langfred 2004). De plus, lorsque la relation de confiance s'exerce dans le contexte d'une relation hiérarchique, la confiance est un moyen pour le supérieur de renforcer son contrôle sur ses subordonnés (Breton et Wintrobe 1986). Dès lors, dans des contextes particuliers, la confiance revêt la nature d'un mode de contrôle particulièrement coercitif (Grey et Garsten 2001).

Pour contribuer à enrichir l'analyse du lien entre confiance et contrôle, nous formulons la conjecture suivante : les relations de confiance entre des acteurs en position d'influence affectent en grande partie le développement de l'ensemble des autres relations de confiance interpersonnelles en présence dans la structure. Plus précisément, nous concentrons nos réflexions sur la question suivante : la relation de confiance interpersonnelle entre les dirigeants d'une organisation renforce-t-elle leur contrôle sur l'ensemble de la structure ?

A la suite d'une analyse théorique du lien confiance / contrôle (1) et grâce à l'observation de plusieurs relations de confiance dans un cabinet de conseil (2), la discussion met en perspective la pertinence des réflexions de Breton et Wintrobe et en présente quelques prolongements possibles (3).

1. LE LIEN CONFIANCE / CONTROLE

En facilitant les interactions entre les actions formelles et les actions informelles (Dalton 1959, Breton et Wintrobe 1986) et l'articulation entre les modes de contrôle formels et informels (Guibert et Dupuy 1997, Malhotra et Murnighan 2002, Poppo et Zenger 2002), la confiance a pour avantage de renforcer la cohésion du dispositif de contrôle mais également de faciliter son évolution (1.2). Au-delà de sa fonction de cohésion, dans quelques contextes particuliers, notamment dans ceux où le recours aux règles et à l'autorité hiérarchique est limitée, elle devient un mode de contrôle privilégié (1.3). Préalablement à la discussion de ces deux points, la définition de la confiance et les arguments avancés, pour justifier que la confiance est un mode de contrôle, sont présentés (1.1).

1.1 La confiance est-elle un mode de contrôle ?

Pour plusieurs auteurs, les concepts de contrôle et de confiance s'opposent. En effet, la confiance est définie comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre qu'elle est dans l'incapacité de contrôler (Deutsch 1958, Zand 1972, Mayer, Davis et Schoorman, 1995).

En opposant les deux concepts, ces définitions soutiennent logiquement le principe de la substitution : lorsque le contrôle devient trop coûteux alors la situation est favorable au refus du contrôle, et à son substitut la confiance. En conséquence, la confiance est un moyen de briser la spirale inflationniste de l'investissement dans le contrôle et de résoudre les problèmes de blocage, imputables à la recherche d'une formalisation plus poussée de la structure. Cependant, si la confiance (comme substitut) autorise une baisse des coûts de contrôle, elle a également pour effet d'augmenter les risques d'opportunisme (la confiance étant synonyme d'incapacité de contrôle). Dans cette perspective le lien confiance / contrôle est conditionnée par les défaillances du contrôle formel. Ainsi, la confiance est un mécanisme qui se substitue à des mécanismes de contrôle formels défaillants (notamment dans les situations où l'incertitude est très présente). Cependant, cette substitution n'est pas une solution idéale car elle facilite l'émergence d'un nouveau problème : l'élévation du risque d'opportunisme.

A l'opposé de cette approche, la confiance peut être définie comme un mode de contrôle (Thompson 1967, Pennings et *al.* 1987). Dans le cadre de ces définitions, la confiance n'est pas opposée au contrôle. A l'inverse, l'anticipation (sous-entendue positive) des conséquences de l'acte de confiance est une condition de son apparition : « Trust is conducive to control because it renders the behavior of the interacting individuals predictable and permits them to have blind confidence in each other, no matter what the future hold » (Pennings et *al.* 1987, p. 85). Cependant, de nombreuses définitions se fondant sur le principe de prévisibilité ont pour défaut de confondre les concepts de confiance et de pouvoir (Hardy, Philipps et Lawrence ; 1998).

Cette opposition soulève la question suivante : la confiance est-elle un mode de contrôle ?

Selon Bouquin (1994, p 668) « Le contrôle organisationnel est l'ensemble des références qui orientent les processus qui relient les décisions, les actions, les résultats ». Ainsi, le contrôle ne peut se réduire à une fonction de vérification puisqu'il assure la qualité des décisions et des actions. Dès lors, par nature, le contrôle revêt une notion d'influence. La confiance étant fondée sur une anticipation du comportement (la visibilité améliore l'anticipation de la réciprocité), il est possible d'influencer le comportement de la personne à qui nous accordons

notre confiance. Selon Chiapello (1996, p.52), le contrôle est : « toute influence créatrice d'ordre, c'est-à-dire d'une certaine régularité. On est dans une situation de contrôle, selon cette définition, lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelque chose ou quelqu'un ». Selon cette définition, la confiance, véritable mécanisme d'influence selon de nombreux auteurs (Zand 1972, Whitener et *al.* 1998), peut-être considérée comme un mode de contrôle. Cependant, la confiance est un mode de contrôle à la condition que l'engagement dans la relation de confiance soit motivé par la volonté expresse de l'acteur d'influencer le comportement de celui à qui il accorde sa confiance. Ce mode de contrôle est d'autant plus efficace que l'acteur influencé adopte le comportement prévu. Par exemple, la confiance est un mode de contrôle efficace lorsqu'une personne B agit de manière à se montrer à la hauteur de la confiance témoignée par une personne A alors que A s'est engagée volontairement dans une relation de confiance avec B pour influencer B. Une personne peut également s'engager dans une relation de confiance pour en influencer une autre mais sans que cette dernière en ait conscience, l'influence étant toujours plus forte lorsqu'elle n'est pas ressentie (Moscovici 1979). Selon la distinction suivante du contrôle : contrôle visible / contrôle invisible, proposée par Bouquin, la confiance apparaît comme un mode de contrôle invisible. Le plus souvent, l'engagement des acteurs dans des relations de confiance n'est pas directement imposé par la hiérarchie ou le règlement. En effet, il est difficile de contraindre autoritairement les acteurs à s'investir dans la confiance (Hosmer 1995). Dans ces conditions, la confiance est un mode de contrôle informel. Ce contrôle s'exerce par l'intermédiaires des attentes mutuelles qui unissent les partenaires de l'échange (Pennings et Woiceshyn p.74). Il s'exerce également réciproquement lorsque les acteurs sont engagés dans une relation d'interdépendance. En effet, même si les acteurs se font mutuellement confiance, le contrôle des actions est une opération difficile lorsque l'autonomie individuelle est élevée (Langfred 2004). En ce sens, dans une relation dyadique mais fondée sur une asymétrie de pouvoir, par exemple une relation verticale, le contrôle est réciproque mais il peut être asymétrique.

La définition suivante de la confiance est compatible avec les caractéristiques associées à la définition du contrôle : une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes, et à agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation¹. Désormais, lorsque nous parlons de relation de confiance, nous nous référons à cette définition.

¹ Notons que la confiance n'est pas uniquement considérée comme un mode de contrôle dans notre approche. Par exemple, elle peut s'envisager comme un moyen, pour celui qui initie la relation de confiance de convertir la confiance en actions opportunistes.

1.2 Confiance / contrôle : une relation de complémentarité

La légitimité du contrôle visible, par conséquent son efficacité, est probablement dépendante de sa cohérence avec le contrôle invisible (Bouquin 1994). Ainsi, en assurant l'adhésion des acteurs aux principes du système, la confiance semble un support efficace à l'exercice du contrôle visible. Par exemple, la confiance évite une remise en cause, par les subordonnés, de l'autorité de leurs supérieurs. Par exemple, elle évite une remise en cause, par les subordonnés, de l'autorité de leurs supérieurs. Plus précisément, dans les organisations très formalisées, elle peut même s'envisager comme un moyen de réduire les conflits internes. Taylor (1907) souligne qu'un comportement juste du chef d'atelier est un moyen d'éviter les conflits. En effet, à travers la démonstration d'un comportement juste, les ouvriers feront davantage confiance à leur supérieur et auront moins tendance à remettre en cause leur autorité. En ce sens, entretenir des rapports convenables avec ses ouvriers est un moyen d'éviter les conflits. Sous ces conditions, la confiance apparaît comme un soutien à l'exercice du contrôle formel. Dans une démarche inverse, la présence de modes de contrôle formels est également un ingrédient pour générer des relations de confiance. Par exemple, Friedland (1990) démontre que la perception du contrôle des actions encourage la coopération et engage davantage les acteurs dans des relations de confiance interpersonnelles. Il semble, qu'en précisant le dispositif de jugement des actions (Karpik 1996), le contrôle formel procure davantage de visibilité, des points de repère précis pour l'action, et qu'il soit un facteur favorable à la confiance. En conséquence, si l'action de confiance est conditionnée, en partie, par la prévisibilité, alors les mécanismes qui concourent à réduire l'ignorance des acteurs sont un support à la confiance.

Dans cette optique, les modes de contrôle formels et la confiance ne sont pas des modes antithétiques. À l'inverse, l'insuffisance de l'un peut nuire à la présence de l'autre. L'analyse de Guibert et Dupuy (1997) est utile pour préciser cette relation de complémentarité. Selon Guibert et Dupuy, la cohérence du comportement des acteurs dépend du recours simultané aux logiques formelles et informelles. Plus précisément, une combinaison adéquate des modes de contrôle formels et informels, assure l'émergence d'un climat de confiance. Ce climat de confiance est essentiel car il renforce la cohésion de la structure. Une combinaison heureuse des modes de contrôle génère un climat de confiance en préservant le système des « évolutions incohérentes voire chaotiques qui risqueraient de faire implorer ou exploser l'organisation. Toutefois, elle suppose également de laisser se développer les mécanismes de création, en l'absence desquels toute adaptation deviendrait impossible » (p. 40). Le climat de

confiance résulte d'un recours cohérent à des modes de contrôle formels et informels pour s'assurer un dosage efficace de stabilité et de flexibilité. Le contrôle formel, en tant que référence aux logiques de hiérarchisation et aux mécanismes de standardisation, assure la stabilité alors que le contrôle informel, en tant que référence aux processus d'ajustement mutuel, aux réseaux informels et à l'ensemble des moyens propices au développement de l'autocontrôle, assure la flexibilité. Le contrôle formel facilite l'émergence d'un climat de confiance grâce à la référence aux standards ou à des systèmes d'objectifs formalisés tandis que le contrôle informel en tant qu'« expression d'un partage de points de vue » (p. 45) la facilite en s'appuyant sur l'adhésion des acteurs. Dès lors, le contrôle formel est efficace, lorsqu'il est reconnu légitime par l'ensemble des protagonistes. Il génère de la confiance en mettant à la disposition des acteurs des points de repère précis pour l'action et l'évaluation des conséquences de leurs actions. Le contrôle informel facilite l'émergence d'un climat de confiance grâce à la référence à des logiques d'engagement ou à des logiques d'appel aux compétences et à la conscience professionnelle. Ainsi, le contrôle informel est un contrôle implicite qui permet de tester la bonne volonté, la compétence et l'intégrité des acteurs. Par ailleurs, ces trois facteurs sont souvent soulignés comme essentiels pour expliquer l'apparition des relations de confiance (Mayer, Davis et Schoorman 1995). De plus, en permettant aux acteurs d'agir de manière autonome pour résoudre de nombreux problèmes, le contrôle informel est également source de confiance. Cependant, dans cette perspective, contrôle formel et contrôle informel se complètent à la condition qu'il existe une acceptation mutuelle des caractéristiques de chaque mode : « (...) le contrôle formel doit avoir pour caractéristique de s'accommoder des conditions favorables à l'autocontrôle » (p. 50).

La complémentarité soulève la délicate question du dosage. Dès lors, si le contrôle formel a un rôle positif en renforçant le degré de visualisation des actions, il a également un rôle négatif lorsqu'il est trop développé. En effet, s'il est jugé trop rigoureux, les acteurs sont susceptibles d'interpréter la présence du contrôle formel, comme la manifestation d'un comportement de méfiance à leur égard (Mc Allister 1995, Ghoshal et Moran 1996, Malhotra et Murnighan 2002). Il est donc vecteur de suspicion et destructeur de confiance. Cependant, dans des contextes particuliers, cette relation de complémentarité semble remise en question. La confiance apparaît alors comme un mode de contrôle privilégié.

1.3 La confiance comme mode de contrôle privilégié

La confiance est davantage adaptée à des situations d'incertitude où les relations informelles assurent l'essentiel de la coordination des activités. Des situations où les relations

d'interdépendances sont fortes (Thompson 1967, Wicks et *al.* 1999), où le contrôle direct ou hiérarchique (Pennings et *al.* 1987) mais également le contrôle du comportement et des résultats (Ouchi 1980) sont difficiles à appliquer. Sous ces conditions, la confiance est un moyen de surmonter l'incertitude (Simmel 1907) et de réduire la complexité du système d'interactions (Luhmann 1979).

Si, dans un contexte caractérisé par une incertitude forte, la confiance est le mode de contrôle privilégié (Thompson 1967), le terme privilégié est souvent synonyme d'exclusivité. La confiance apparaît comme le seul mode de contrôle. L'hypothèse d'une complémentarité des modes de contrôle semble non effective pour analyser le lien confiance / contrôle. Il semble que les sanctions associées à un comportement non digne de confiance soient fortes dans des milieux particuliers comme, par exemple, le clan (Ouchi 1980). Plus largement, la confiance est un mode de contrôle privilégié lorsque les acteurs interagissent dans un réseau fermé (Coleman ;1988). En s'appuyant sur l'exemple de la communauté des diamantaires, Coleman indique que les coûts d'un comportement opportuniste sont tellement élevés dans cette communauté que la confiance s'impose « trustworthiness is taken for granted » (p 99). En d'autres termes, les coûts de la non –confiance sont si élevés qu'il serait irrationnel de ne pas être digne de confiance. Dans ce contexte, les acteurs sont condamnés à être dignes de confiance sous peine d'être sanctionnés par la communauté. Cette analyse met en exergue, à travers l'exemple de la communauté des diamantaires, les contraintes situationnelles qui s'exercent sur les personnes et les engagent vers la voie de la confiance. Cette contrainte est forte car le renforcement des relations de confiance ne s'accompagne pas d'un relâchement du contrôle ou d'une baisse de vigilance mais de l'effet inverse. Dans ce cas, confiance et contrôle sont confondus et la confiance apparaît comme un mode de contrôle social : chaque individu est contraint de respecter un comportement normé ou régulier sous peine d'être sanctionné par l'ensemble du groupe. En ce sens, la confiance est un mode de contrôle particulièrement coercitif (Grey et Garsten 2001) car la « violation de la confiance » s'accompagne d'une sanction collective. Selon nous, la confiance est également un mode de contrôle coercitif car elle participe à inscrire les acteurs dans une logique où le contrôle est dépersonnalisé. La dépersonnalisation du contrôle (Foucault 1975) prive les contrôlés de tous moyens d'action sur le système. En les plongeant dans une situation « d'illusion du contrôle » (Meyerson et *al.* 1996), le contrôlé n'a pas conscience de l'exercice du contrôle.

Les personnes étant soumises à un contrôle collectif et permanent, il y a donc une forte incitation à se montrer à la hauteur de la confiance accordée. A l'inverse, cette situation peut également être favorable à l'exercice du pouvoir. En effet, en accordant sa confiance, une

personne peut engager la personne à qui est accordée cette confiance dans une logique de crédit, c'est-à-dire obliger le destinataire à rendre la confiance accordée. Dans ce cas, il apparaît que plus la confiance est facilement contrôlable et durement sanctionnée, plus elle engage le destinataire à faire des efforts pour retourner la confiance qu'il reçoit. Dans ce cas, le jeu s'inverse : faire confiance ce n'est pas se rendre vulnérable mais, au contraire, rendre vulnérable l'acteur qui reçoit la confiance. La confiance n'est-elle pas alors un cadeau empoisonné ?

En résumé, le dépassement de l'approche dichotomique du couple confiance / contrôle a pour objet d'enrichir l'analyse du lien confiance / contrôle. Ce dépassement souligne que la logique de substitution ne permet d'expliquer que partiellement la relation confiance / contrôle. Dans de nombreuses situations la confiance et le contrôle évoluent dans le même sens car ils sont complémentaires. Plus précisément, les modes de contrôle formels génèrent de la confiance lorsque leur présence est perçue comme un moyen de réduire l'incertitude (Friedland 1990, Guibert et Dupuy 1997, Malhotra et Murnighan 2002, Hannah 2005). Pour qu'il y ait confiance, l'ignorance ne doit pas être trop forte (Simmel 1907), les dispositifs de jugement sont nécessaire pour que les acteurs s'inscrivent dans des relations de confiance (Karpik 1996).

2. DEMARCHE METHODOLOGIQUE

La méthodologie retenue s'appuie sur une démarche de recherche qualitative fondée sur le principe de l'étude de cas. Cette recherche s'ancre dans le secteur du conseil. Un secteur présentant quelques caractéristiques singulières dont la considération n'est pas dénuée d'intérêt pour affiner l'analyse du cas (2.1). Par la suite, nous présentons la grille de lecture des relations de confiance construite pour repérer les relations de confiance à l'œuvre dans le cabinet (2.2).

2.1 Terrain de recherche

Les organisations présentées se rapprochent de la configuration adhocratique décrite par Mintzberg (1982). La population est qualifiée, le plus souvent les recrues sont des diplômés bac + 5 issus d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs. De plus, dans cet univers, les acteurs doivent être capables de s'adapter aux turbulences de l'environnement, les cabinets de conseil étant très sensibles aux évolutions de la conjoncture. En effet, la structure des

effectifs des cabinets de conseil sont fréquemment soumis à de fortes variations. En résumé, la recherche s'ancre dans un univers singulier où une population d'acteurs qualifiés est placée dans un environnement dynamique. Le terrain retenu est *a priori* prometteur pour observer les relations interpersonnelles de confiance. En effet, si la compétence est déterminante dans l'exercice de cette activité, alors les relations de confiance, au moins la forme cognitive² (confiance fondée sur des critères objectifs), apparaissent essentielles pour assurer le fonctionnement d'un cabinet de conseil. De plus, l'évolution dans cet univers menaçant semble également prédisposer les acteurs à s'inscrire dans des relations de confiance affectives (confiance fondée sur des critères davantage subjectifs), comme le révèle l'un des principaux résultats de l'étude conduite par Minguet, Coste et *al.* (1995) dans dix cabinets de conseil : « *Sans de profonds liens de solidarité et sans une reconnaissance interne, il serait difficile à des individus isolés de faire face aux diverses pressions auxquelles ils sont soumis* » (Coste 1995, p. 319).

2.2 Grille de lecture des relations de confiance

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

La grille de lecture est construite en distinguant la forme de la relation de confiance et le niveau de la relation de confiance. Concernant le niveau de confiance, la synthèse de plusieurs travaux proposant une typologie des relations de confiance (Barney et Hansen 1994, Lewicki et Bunker 1996, Wicks et *al.* 1998) fondent un classement des principaux indicateurs de la confiance en trois niveaux : faible, modéré et élevé. Le tableau 1 p. 10 présente le classement des indicateurs en fonction du niveau.

² La distinction confiance cognitive, confiance affective est reprise de Mc Allister (1995).


Tableau 1 : Regroupement des indicateurs selon les niveaux de confiance

NIVEAU	DESCRIPTEURS	AUTEURS
Faible	L'apparition de la confiance suppose une approche positive de l'homme au travail.	Dirks et Ferrin 2001.
	Convergence des intérêts	Barney et Hansen 1994, Uzzi 1997.
	Absence de situations de vulnérabilité	Deutsch 1962, Zand 1972, Mayer et al. 1995, Barney et Hansen 1994.
	Dépendance mutuelle, interdépendance faible.	Durkheim 1897, Thompson 1967.
	Situation de compétition, interdépendance de communauté	Breton et Wintrobe 1986, Barney et Hansen 1994, Williams 2001.
	Signes de confiance peu nombreux Comportement opportuniste irrationnel Crainte de la sanction	Mishra et Spreitzer 1995, Barney et Hansen 1994, Lewicki et Bunker 1996, Wicks et al. 1998.
	Sentiment de pouvoir contrôler le comportement Capacité de contrôler en partie le comportement	Friedland 1990, Mc Allister 1995, Lewicki et Bunker 1996, Guibert et Dupuy 1997, Wicks et al. 1998, Das et Teng 2001, Malhotra et Murnighan 2002.
	Réputation et crainte de la sanction Dispositif de jugement	Lewicki et Bunker 1996, Coleman 1988 Karpik 1996
Investissement motivé par la recherche de résultats	Zand 1972	
Modéré	Compétence particulière, expertise	Mayer et al. 1995
	Relation vécue Signes de confiance nombreux	Lewicki et Bunker 1996, Mishra et Spreitzer 1995
	Connaissance du partenaire Echange d'informations privées	Uzzi 1996, 1997 Ferrary 1999, Uzzi et Lancaster 2003
	Répétition des échanges	Ring et Van de Ven 1992, 1994 Wageman, 1995
	Répétition des transactions permettant une baisse des coûts de transaction	Dyer et Chu 2003, Uzzi et Lancaster 2004.
	Une idée de tolérance ouvrant la voie à l'opportunisme Une tolérance de l'opportunisme de l'autre par crainte d'une remise en question de son propre opportunisme	Lewicki et Bunker 1996 Neuville 1996, 1998
	Couplage séquentiel Degré d'interdépendance significatif	Thompson 1967 Meyerson et al. 1996.
Elevé	Situations de vulnérabilité nombreuses Volonté d'augmenter sa vulnérabilité	Barney et Hansen 1994 Meyerson et al. 1996.
	Interdépendance réciproque Niveau d'interdépendance très élevé Répétition des transactions élevée Difficulté à adopter un comportement d'indépendance	Thompson 1967 Lewicki et Bunker 1996, Wicks et al. 1998, Ring & Van de Ven 1994, Langfred 2004.
	Valeurs et principes Coopération communautaire	Ouchi 1980, Barney et Hansen 1994, Fukuyama 1994, Lewicki et Bunker 1996, Wicks et al. 1998.
	Réseau fermé	Coleman 1988, Bogenrieder et Nooteboom 2004.
	Dispositifs protection contre opportunisme sont peu utilisés Dispositifs protection contre opportunisme sont peu visibles : illusion du contrôle	Barney et Hansen 1994 Lewicki et Bunker 1996 Meyerson et al. 1996.
	Compréhension mutuelle forte	Mc Allister (1995)
	Relations personnalisées / Relations amicales	Maisonneuve ³
	Efforts pour préserver la relation / Loyauté	Lewicki et Bunker 1996, Gambetta 1988, Mishra et al. 1998.

³ Travaux de la psychologie sociale sur le thème de l'amitié

Concernant la forme de la confiance, nous reprenons d'une part les travaux de Mc Allister (1995) et les deux formes présentées : la confiance cognitive et la confiance affective. D'autre part, nous nous référons à la typologie de Breton et Wintrobe (1986) pour mettre en évidence : la confiance horizontale et la confiance verticale. Enfin, la grille de lecture est ancrée théoriquement. En référence à l'analyse théorique proposée par Mintzberg, nous concentrons notre analyse sur les relations de confiance de trois composants de la structure : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique et le centre opérationnel. Le tableau 2 p. 12 présente la grille de lecture en fonction de la forme de la relation de confiance, de son niveau et des acteurs concernés par la relation de confiance.

Tableau 2 : Grille de lecture des relations de confiance.

FORME 	Confiance cognitive		Confiance affective	
	+	++	++	+++
	(Faible)	(Modéré)	(Elevé)	
Confiance horizontale Sommet stratégique Ligne hiérarchique Centre opérationnel				
Confiance verticale <i>Logique descendante</i> Sommet Stratégique → Ligne Hiér. Ligne Hiér. → Centre opé. Sommet Stratégique → Centre opé. <i>Logique ascendante</i> Centre opé. → Ligne Hiér. Ligne Hiér. → Sommet Stratégique Centre opé. → Sommet Stratégique				

+ : Niveau faible

++ : Niveau modéré

+++ : Niveau élevé

Confiance Horizontale / Confiance Verticale (Breton et Wintrobe 1986)

La confiance est horizontale lorsqu'elle se répartit entre des personnes appartenant à un même niveau hiérarchique et la confiance est verticale si elle se répartit entre des personnes situées à un niveau hiérarchique différent. Pour les relations verticales, le sens de la relation est distinguée : la relation est soit ascendante (du subordonné vers le supérieur) soit descendante (du supérieur vers le subordonné).

Confiance Cognitive / Confiance Affective (Mc Allister 1995)

La confiance cognitive est une relation de confiance fondée sur des éléments objectifs, il s'agit en particulier de la compétence⁴. La relation est fondée sur des éléments tangibles, elle est rationnelle. La confiance affective est fondée sur des éléments subjectifs, il s'agit en particulier de la compatibilité de caractère⁵. La relation est fondée sur des éléments moins tangibles, elle est du registre de l'émotionnel.

Centre Opérationnel / Ligne Hiérarchique / Sommet Stratégique (Mintzberg 1982)

Centre opérationnel : membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services.

La ligne hiérarchique : membres entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

Sommet stratégique : membres chargés des responsabilités les plus larges et qui font en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.

⁴ Par exemple, A fait confiance à B, car B est jugé compétent pour répondre aux attentes de A.

⁵ Par exemple, A fait confiance à B, envisage le monde de la même manière ou réagit aux situations avec les mêmes signes émotionnels.

3. ETUDE DE CAS

A la suite de la présentation des grands principes de fonctionnement à l'œuvre dans le Cas A (3.1), les formes et niveaux de confiance sont présentés (3.2). L'analyse des relations de confiance met en évidence que les relations de confiance horizontales entre les dirigeants participent à renforcer leur contrôle, notamment en leur assurant une meilleure visibilité sur l'activité de l'ensemble des acteurs (3.3)

3.1 Des acteurs évoluant dans un univers menaçant

L'analyse est conduite dans un cabinet de conseil en management (nommé Cas A par respect du principe de confidentialité). Le tableau 3, p.13 présente un résumé des données recueillies. Globalement, le volume des données correspond à 19 entretiens semi-directifs centrés (34 h équivalent heure entretien).

Tableau 3 : Statut des interviewés et données de l'étude.

Statut des interviewés	Cas A	
	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.
Dirigeant <i>Les dirigeants sont associés dans le cabinet. Ils exercent les fonctions propres au sommet stratégique. De plus, dans les cas présentés, ils ont des contacts privilégiés avec la plupart des clients. Ces contacts sont essentiels pour assurer la viabilité économique du cabinet.</i>	2	3h30
Manager <i>Une mission de conseil est, le plus souvent, organisée comme un projet autonome. L'équipe comprend un ou plusieurs consultants et elle est sous la responsabilité du manager. Ce dernier a un rôle clef dans la gestion du projet, notamment en décidant du choix des ressources à affecter (recrutement des consultants) pour réaliser la mission.</i>	4	8h
Consultant <i>Le consultant est recruté et supervisé par le manager. Une mission de conseil est, le plus souvent, divisée en plusieurs étapes. Le consultant est en charge de la réalisation d'une ou plusieurs étapes. Il participe essentiellement à la production de la mission.</i>	11	19h
Consultant Junior	2	3h30
Total	19	34h

Présent sur le marché depuis près de 30 ans, le cabinet est une référence dans le secteur du conseil. Spécialisé dans le conseil en organisation et le conseil en ressources humaines, le cabinet intervient à la fois dans le secteur privé et le secteur public. Le rachat du cabinet par

les salariés il y a une dizaine d'années a permis au PDG actuel de disposer de la majorité du capital. Très attaché à son esprit d'indépendance, le refus d'un projet de rapprochement avec un autre cabinet de conseil a conduit au départ de deux personnalités clefs, il y a environ deux ans. Ce départ a été fortement déstabilisant. Ces deux figures emblématiques étaient présentes dans le cabinet depuis 15 ans et apportaient une contribution financière non négligeable au cabinet.

Depuis 3-4 ans, le cabinet est l'objet d'une réorganisation profonde de sa structure organisationnelle. Cette réorganisation s'accompagne d'une nouvelle manière de gérer la ressource consultante (3.1.1), elle a également pour objectif de favoriser davantage la flexibilité de la structure (3.1.2).

3.1.1 La loyauté du personnel n'est pas une valeur appréciée

Le taux de turn-over est historiquement élevé et largement supérieur à la moyenne du secteur. Ces dernières années, des sommets sont atteints avec un taux avoisinant les 50%.

L'effectif se caractérise par la présence de nombreux jeunes consultants. Le haut niveau de turn-over est influencé bien évidemment par la conjoncture, mais il est également la manifestation, clairement affichée, de la direction de renouveler régulièrement ses effectifs. Ainsi, la loyauté du personnel n'est pas une valeur recherchée. Par ailleurs, la direction exprime une opinion négative à l'égard des consultants expérimentés jugés souffrir du mal de l'habitude. La fidélité du personnel et la loyauté ne sont pas reconnues dans le cabinet. Le message est clairement affiché dès l'entrée dans le cabinet : « nul n'est irremplaçable ». L'apprentissage du métier de consultant s'opère par une mise à l'épreuve rapide. Si le consultant n'est pas en mesure de répondre aux exigences de son statut, soit il « craque », soit il est invité à partir.

Encadré n°1

Les acteurs sont soumis à une forte pression

« Le turn-over s'explique également par le fait que cette autonomie, cette visibilité face au client se paie par, je pense, le fait d'avoir une très grosse pression peut-être plus que dans d'autres cabinets. Parce qu'on travaille à très haut niveau. Grosse pression, énorme pression interne. » (Manager et Responsable de division)

L'absence de résultat est rapidement sanctionné

« Je vais vous donner quelques cas de figures puisque c'est confidentiel. On a chez nous M, c'est un consultant très bon en animation. Le client donne de très bon feedback. Par ailleurs, il est fiable vis-à-vis du chef de projet : il tient les délais et, s'il y a problème, il alerte. C'est très positif. Cependant, il est faible en analyse d'ensemble et en formalisation écrite. Je lui ai dit dans les points d'évaluation : 'effectivement, il y a une partie indispensable dans le métier qui est liée à tes deux points faibles, il faut les travailler. Si tu n'arrives pas à les travailler, il faudra que tu penses à terme à une reconversion professionnelle' ». (Dirigeant).

En définitive, les consultants, qu'ils soient séniors ou non, sont dans une situation constante de grande vulnérabilité, notamment par le grand degré d'autonomie accordé aux consultants et l'exposition en clientèle.

3.1.2 Une structure divisionnelle flexible

Le cabinet est composé de six divisions. En règle générale, chaque division est constituée d'une équipe de 4 – 5 personnes et répond à un champ d'intervention clairement défini. Deux divisions sont thématiques : ressources humaines et stratégie et quatre divisions sont sectorielles : Etat, collectivités locales, banques – assurances et industrie.

Les divisions sont sous la responsabilité d'un responsable de division ayant sous ses ordres un ou plusieurs manager(s), consultant(s) confirmé(s) et consultant(s) débutant(s). La composition varie en fonction de la taille de la division. Le responsable de division dispose d'une expertise dans un domaine d'activité. Outre son rôle commercial, il a des fonctions de manager puisqu'il continue à intervenir en tant que responsable sur de nombreux projets. Cette forme organisationnelle a pour effet d'engager les acteurs dans des relations interpersonnelles fondées sur la proximité et la familiarité. Elle a également pour effet de lutter contre les éventuels comportements individualistes des acteurs.

Encadré n°2

La division est un moyen de lutter contre un éventuel comportement individualiste

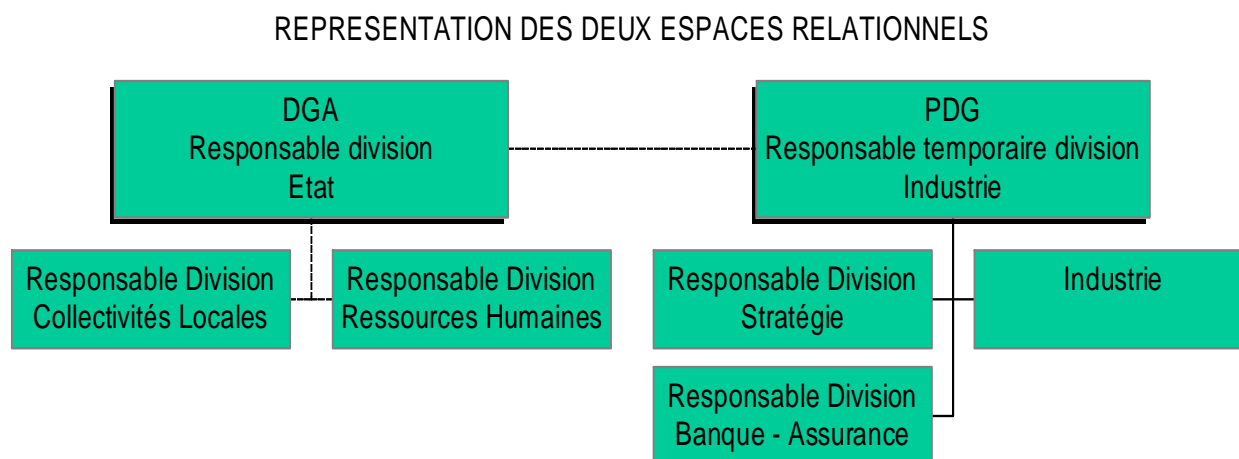
« La structuration en division a permis la constitution d'esprit d'équipe qu'il n'y avait pas auparavant. Les équipes facilitent une certaine cohésion d'ensemble et les gens restent un peu plus » (Consultant).

Les relations de coopération entre les divisions sont fonction de leur complémentarité⁶ mais elles s'opèrent principalement par l'échange de consultants. Une règle simple assure la circulation des consultants entre les divisions : les consultants, guidés par des objectifs de production, doivent se faire « staffer » mais peu importe par qui ils sont « staffés ». En conséquence, si la division à laquelle ils appartiennent n'est pas en mesure de contribuer à satisfaire leur objectif, ils vont démarcher dans d'autres divisions du cabinet. Si le système constitue une opportunité pour les consultants d'être sollicités par d'autres divisions, cette situation ne lui apporte pas que des avantages. En effet, lorsque la conjoncture est difficile, les consultants qui ne sont pas en mesure d'atteindre leurs objectifs sont progressivement conduits à partir.

⁶Par exemple, la division ressources humaines intervient souvent comme « fonction support » car les missions décrochées par les autres divisions comprennent régulièrement un volet « Ressources Humaines ».

Deux espaces relationnels ont été identifiés (cf. figure n°1). Chaque dirigeant (PDG, DGA) est très présent dans l'un au moins des deux espaces.

Figure n°1 : Représentation des deux espaces relationnels au sein du cabinet



Par sa présence marquée dans l'un des espaces relationnels, le PDG ou le DGA a la capacité de contrôler directement le travail des managers et des consultants. Ils sont en position d'intervenir rapidement lorsque l'absence de résultat se fait ressentir. En définitive, chaque dirigeant est informé en temps réel de toutes les missions significatives en cours dans le cabinet.

3.2 Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le cabinet

Après avoir analysé les données à l'aide d'un protocole de codage (se reporter à l'annexe pour une illustration du codage), nous avons procédé au classement des relations de confiance grâce à la grille de lecture (Cf. point 2.2, p.10). Dans ce cas, il nous a été possible de distinguer clairement huit types de relations de confiance, parmi les 16 théoriquement possibles (Cf. tableau n°4, p.17)⁷.

D'une première observation, il apparaît que les relations de confiance entre les dirigeants sont fortes. A l'inverse, la plupart des autres relations horizontales sont des relations de confiance faibles. Soulignons la présence d'une exception : quelques consultants sont engagés dans des relations de confiance affectives.

⁷ Par exemple, nous n'avons pas observé de relations de confiance entre les dirigeants et les consultants juniors (confiance verticale) ou entre les consultants juniors (confiance horizontale). L'absence de relations de confiance s'explique notamment par la composition des équipes de projet. Ainsi, les consultants juniors n'ont jamais l'occasion de travailler ensemble sur des missions car, le plus souvent, une mission s'accompagne de la présence d'un seul consultant junior.

3.3 Relations de confiance entre les dirigeants et renforcement du contrôle

Après avoir discuté la question suivante : pourquoi les dirigeants se font-ils davantage confiance (3.3.1), nous démontrons que la relation de confiance entre les dirigeants a pour effet de renforcer leur contrôle sur l'ensemble de la structure (3.3.2). De plus, le renforcement du contrôle évite aux dirigeants de s'inscrire dans des relations de confiance verticales affectives et, par conséquent, de s'inscrire dans de fortes relations de dépendance à l'égard des managers et des consultants (3.3.3).

Tableau n°4 : Formes et niveaux de confiance à l'œuvre dans le Cas A.

FORMES → ↓ NIVEAU →	Confiance cognitive	Confiance affective	
	+ (Faible)	++ (Modéré)	+++ (Elevé)
Confiance horizontale Sommet stratégique (Associés)			XXX
Ligne hiérarchique (Managers)	XXX		
Centre opérationnel (Consultants)	XXX		XXX
Centre opérationnel (Consultants juniors)			
Confiance verticale <i>Logique descendante</i> Sommet Stratégique → Ligne Hiér. (Associés → Managers)	XXX		
<i>Logique descendante</i> Ligne Hiér. → Centre opé. (Managers → Consultants)	XXX		
<i>Logique descendante</i> Sommet Stratégique → Centre opé. (Associés → Consultants)	XXX		
<i>Logique ascendante</i> Centre opé. → Ligne Hiér. (Consultants → Managers)		XXX	
<i>Logique ascendante</i> Ligne Hiér. → Sommet Stratégique (Managers → Associés)			
<i>Logique ascendante</i> Centre opé. → Sommet Stratégique (Consultant → Associés)			

3.3.1 Pourquoi les dirigeants se font-ils davantage confiance ?

La référence à la loyauté est déterminante pour qualifier la nature de la relation de confiance entre les dirigeants. Cette référence a d'autant plus de force que la loyauté n'est pas une valeur reconnue pour qualifier les autres relations de confiance à l'œuvre dans le cabinet. En effet, la loyauté est difficilement compatible avec la présence volontaire d'un turn-over élevé. Sous ces conditions, la relation de confiance entre les dirigeants est de nature exclusive.

Le plus souvent, les dirigeants s'engagent volontairement dans des relations de long terme pour satisfaire à des contraintes économiques. En effet, la valeur d'un cabinet est fondée en grande partie sur la complémentarité des relations commerciales de ses associés. Plus précisément, la valeur d'un associé est fortement dépendante de la nature de son réseau. Cependant, si le cabinet est économiquement lié à la qualité du réseau de ses associés, le risque de scission est une préoccupation constante (Gadrey et al. 1992, Henry 1992). Dans ce contexte, les relations interpersonnelles de confiance, notamment à travers la loyauté sur laquelle elles reposent, sont à envisager comme une réponse convaincante à ce problème. Toutefois, si elles renforcent la cohésion, les relations de confiance engagent progressivement les dirigeants dans des relations personnalisées. Le partage des tâches d'administration du cabinet en constitue la principale illustration.

Encadré n°3

Une relation de confiance forte existe entre les dirigeants

« J'ai une pleine confiance en mon directeur adjoint. Il gère les fonctions transverses du cabinet et il est responsable des opérations ». (Dirigeant)

« On peut parler d'homme de confiance. Je ne nommerai pas à ce poste là quelqu'un que je ne connais pas » (Dirigeant)

Cette relation est exclusive

« J'ai deux, trois responsables de division. Il n'y a que lui qui est parfaitement capable de devenir associé-gérant » (Dirigeant)

Elle est principalement fondée sur la loyauté

« Comme je vais confier mon entreprise, ce que je vais valoriser, c'est évidemment la compétence et la loyauté » (Dirigeant)

La confiance conduit à l'apparition de relations personnalisées, notamment en participant à une redéfinition des tâches d'administration et à un apprentissage collectif du contrôle.

« En fait, petit à petit, le système a évolué, nous nous sommes partagés les tâches. Désormais, moi je m'occupe de trois divisions et lui de trois autres. De plus, ce double pilotage ne freinent le développement de relations entre les divisions... » (Dirigeant)

En définitive, cette relation renforce la cohésion de la structure

« Le seul moyen que j'ai trouvé pour garder le cabinet indépendant c'est la structure par commandite(...) Actuellement, il n'y en a qu'un qui est capable de devenir associé-gérant : c'est l'autre dirigeant (...). C'est très difficile de sortir un associé-gérant, vous vivez avec jusqu'à la fin de votre vie. C'est la seule chose qui peut assurer la pérennité d'un cabinet » (Dirigeant).

En définitive, le motif économique n'est qu'un déterminant de l'engagement des acteurs dans des relations coopératives de long terme. Les relations de confiance entre les dirigeants contribuent à une redéfinition de la manière dont s'opère le contrôle de la direction sur les managers et les consultants, notamment en le renforçant. Plus précisément, elle est un moyen pour les dirigeants d'avoir une meilleure visibilité de l'activité de l'ensemble des consultants et des managers (3.3.2). Elle est également un moyen de maîtriser l'évolution des relations interpersonnelles qui se tissent entre les consultants et les managers (3.3.3).

3.3.2 La confiance horizontale génère de la confiance verticale

La relation de confiance entre les dirigeants génère de la visibilité, notamment en participant à un échange rapide d'informations précises (Uzzi, 1997). En effet, en soutenant une nouvelle répartition des tâches d'administration, la confiance est un moyen pour la direction d'avoir une évaluation plus rapide de l'activité de l'ensemble des managers et des consultants. Ainsi, la confiance contribue à redéfinir le dispositif de jugement. Cette observation est cohérente avec les analyses soulignant que sans des relations de confiance suffisamment solides, la coordination par ajustement mutuel (Thompson ; 1967) mais également l'échange d'informations de source privée (Uzzi et Lancaster 2003), seraient des opérations plus difficiles. En ce sens, la relation de confiance entre les dirigeants apparaît comme un moyen de renforcer le contrôle. En précisant le dispositif de jugement, la relation de confiance entre les dirigeants facilite l'apparition de relations de confiance verticales entre eux et leurs subordonnés. Cependant, ces relations sont fondées sur un faible niveau de confiance. En effet, l'activité des managers et des consultants étant plus facilement évaluable, les dirigeants ont la capacité de juger rapidement si la confiance qu'ils accordent à leurs subordonnés est utilisée efficacement.

Encadré n°4

La relation de confiance entre les dirigeants facilite la circulation des informations

« Tous les responsables de division ont accès à moi, comme ils ont tous accès à l'autre dirigeant [...] les responsables de division savent pertinemment que ce qu'on dit à l'un, l'autre le sait et inversement. Il n'existe pas l'ombre d'une feuille de papier de cigarettes entre nous deux » (Dirigeant)

Elle génère également davantage de visibilité

« Je suis au courant de toutes les missions qui ont une importance financière » (Dirigeant)

Dans ce contexte, la direction accorde sa confiance à ses subordonnés par la considération d'un critère objectif : la contribution aux résultats

« La crédibilité, elle est apportée par le business. Il y en a qui n'en n'ont pas parce qu'ils n'apportent pas de business. Celui qui n'apporte rien, on l'écoute moins » (responsable de division)

« Le jeune grimpe ou pas mais, s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux (s'il n'a pas atteint ses objectifs) alors il doit partir » (Dirigeant)

Cependant, la confiance accordée par les dirigeants n'est jamais définitive...

« Il faut vérifier que votre confiance est bien placée » (Dirigeant)

« On se sent quand même relativement évalué en permanence » (Responsable de division)

... quelque soit son ancienneté, l'acteur est toujours dans une grande situation de vulnérabilité

« Une personne qui est dans le cabinet depuis 1 an 2 se sent sur le même plan que quelqu'un qui y est depuis 15 ou 20 ans » (Dirigeant)

Par exemple, l'usage de la confiance, par les managers, de la confiance accordée par les dirigeants est contrôlé régulièrement et objectivement simplement en vérifiant si les objectifs de résultat sont atteints. Ainsi, la confiance accordée par la direction est facilement et rapidement contrôlable : il suffit pour les dirigeants de consulter l'état d'avancement des objectifs de chaque acteur. De plus, les caractéristiques comportementales n'étant pas considérées pour appuyer la décision d'accorder sa confiance, il est possible pour la direction d'accorder, de façon indifférente et impersonnelle, un minimum de confiance à chaque acteur. Dans ces conditions, managers et consultants sont davantage contraints à prouver qu'ils font un bon usage de la confiance que les dirigeants leur accordent.

3.3.3 Les dirigeants ne s'investissent pas dans des relations verticales affectives

Concernant les relations de confiance verticales, les dirigeants ne s'inscrivent que dans des relations de confiance cognitives. Pourquoi les relations de confiance entre les membres de la direction freinent-elles l'investissement dans des relations de confiance verticales affectives ? En effet, l'investissement dans davantage de confiance verticale ne serait-elle pas un moyen de renforcer le contrôle des managers et des consultants en détenant des informations dont l'accès est facilité par des relations de confiance ?

Cependant, si la relation de confiance entre les dirigeants renforce la visibilité, c'est-à-dire améliore le dispositif de jugement (Karpik), alors l'investissement dans des relations de confiance verticales perd de son intérêt pour contrôler l'action des managers et des consultants. Autrement dit, la visibilité s'associe à une mesure précise des résultats et l'absence d'ambiguïté ne motive pas les dirigeants à s'inscrire dans des relations personnelles avec les consultants ou managers pour pallier une éventuelle carence d'informations. En ce sens, un dispositif de jugement plus précis évite l'investissement dans la confiance verticale. La confiance accordée par la direction aux managers est une confiance précaire et cognitive exclusivement. En effet, les résultats sont un moyen de vérifier rapidement si la confiance accordée est justifiée. Le raisonnement est simple : si le manager atteint ses résultats alors, la confiance est justifiée et la direction renouvelle sa confiance sinon, le manager est sanctionné. Sous ces conditions, la dépendance des dirigeants à l'égard des managers et consultants est faible. Cette faible dépendance confirme l'idée que la loyauté n'est pas une valeur essentielle, et qu'il n'est pas nécessaire pour les dirigeants de s'inscrire dans des relations de confiance verticales et affectives. En ce sens, l'absence de crainte, quant aux départs des managers, conforte les dirigeants à mettre en place une logique de compétition. Cette situation nuit à l'apparition de relations de confiance entre les managers. En définitive,

la non-valorisation de la loyauté conforte la direction dans la mise en œuvre d'une politique de compétition et lui permet de lutter contre l'apparition de réseaux horizontaux de confiance, principaux vecteurs de l'opportunisme collectif (Breton & Wintrobe) tout en évitant de recourir à des modes de contrôle formels.

Encadré n°5

Les dirigeants interviennent directement pour briser les réseaux horizontaux de confiance.

« J'ai plutôt vécu les situations où, quand les affinités se créaient, on faisait tout pour éviter que ces affinités ne durent [...] C'est vrai que, très vite, vous pouvez être perçu comme un état dans l'état. On va demander à ces gens d'arrêtez de travailler ensemble pour encadrer les nouveaux ». A ce moment-là, vous cassez l'équipe. C'est imposé clairement. » (Consultant).

Cependant, la compétition évite naturellement l'apparition de réseaux horizontaux de confiance. Les relations de confiance entre les managers sont faibles.

« (...) Par construction, tu as des animosités. Mais, après, les gens s'entendent, c'est pas le problème, mais il y a une trame de fond qui est une certaine rivalité, toujours » (Manager).

Cette situation est volontairement entretenue par les dirigeants car...

« Il faut « challenger » le responsable de division sur son secteur d'activité, « challenger » le responsable de division pour qu'il fasse travailler des gens d'autres divisions. Il faut « challenger » sur le plan commercial. Il faut le « challenger » sur le management. » (Dirigeant)

le départ d'un consultant ou manager n'est pas un souci

- « Le turn-over n'est-ce pas un avantage
- (...) C'est du turn-over fabriqué, oui tout à fait (...)
- Que se passe t'il quand le personnel part en groupe ? Cela doit être déstabilisant ?
- Ce qui est bien dans l'organisation c'est que quand un manager part, un autre est content de prendre sa place » (Dirigeant).

L'hypothèse selon laquelle un niveau élevé de confiance entre les dirigeants conduit à un renforcement du contrôle sous-entend que l'usage de la relation de confiance à des fins de contrôle serait rendu plus difficile si les relations de confiance n'étaient pas si fortes entre les dirigeants. Probablement que l'absence de relations de confiance horizontales entre les dirigeants favoriserait l'apparition de relations de confiance verticales entre dirigeants et managers. Cependant, les données recueillies ne nous permettent pas d'apporter des arguments empiriques suffisamment probants pour éclairer ce raisonnement. Cette remarque constitue une limite de notre analyse.

Conclusion

Selon Breton et Wintrobe, l'efficacité de la structure organisationnelle est fonction de la distribution des relations de confiance. Les relations interpersonnelles de confiance verticales sont source d'efficacité. A l'inverse, lorsqu'elles sont horizontales, les relations génèrent, potentiellement, un risque d'opportunisme collectif plus élevé. Le renforcement du contrôle formel étant un moyen coûteux de lutter contre ce risque d'opportunisme, les relations horizontales ont pour effet de dégrader la productivité de la structure. En résumé, les relations

verticales sont sources d'économies de contrôle car elle sont une solution peu coûteuse pour lutter contre l'opportunisme collectif.

Nous avons vu qu'une relation de confiance interpersonnelle entre quelques acteurs influents, les dirigeants des deux cabinets, détermine de manière significative la structure globale des relations de confiance en présence dans la structure. Plus précisément, les relations de confiance entre les dirigeants ont pour effet de renforcer la cohésion de l'organisation, en réduisant les risques de scission mais, elles ont également pour effet de renforcer le contrôle sur l'ensemble de la structure, en améliorant le dispositif de jugement. Ces observations complètent les réflexions de Breton & Wintrobe : l'efficacité de la structure organisationnelle n'est pas seulement liée à la présence de relations verticales. L'efficacité est également conditionnée par la présence de relations de confiance horizontales particulières : la confiance horizontale entre les membres du sommet stratégique.

Cependant, toujours conformément à l'analyse de Breton et Wintrobe, l'investissement dans une forme de confiance l'est toujours au détriment d'une autre. Cette analyse se vérifie. Les dirigeants s'investissent faiblement dans des relations de confiance verticales. Dès lors, la confiance horizontale n'a pas seulement pour effet de renforcer le contrôle, elle est également un moyen pour la direction de réduire sa dépendance à l'égard de l'ensemble de ses subordonnés. Cette relation de confiance a pour conséquence de fragiliser la situation des membres du centre opérationnel et de la ligne hiérarchique. Sous ces conditions, la loyauté du personnel n'apparaît pas comme une valeur essentielle. Au contraire, la non valorisation de la loyauté, motive les dirigeants à accentuer la compétition entre les acteurs pour éviter l'apparition de réseaux horizontaux de confiance affective : la compétition entre les acteurs appartenant à une même catégorie nuit au développement de relations de confiance affectives (Williams 2001). En définitive, il apparaît que la relation de confiance entre les dirigeants renforce, en partie, la vulnérabilité des managers et des consultants à l'égard de la direction. En conséquence, la confiance peut être considérée comme un instrument de domination.

Le dépassement de l'approche dichotomique du couple confiance / contrôle participe à ancrer l'analyse dans une perspective plus réaliste et à souligner la nature coercitive de la confiance.

Des recherches à venir pourraient ainsi préciser de façon plus fine les relations d'interdépendance entre confiance, contrôle et opportunisme. Notamment, il serait utile d'éclaircir les relations entre ces trois concepts en déclinant leurs différentes expressions. Par exemple : la confiance horizontale entre les acteurs du sommet stratégique facilite-t-elle les relations de confiance verticales entre les acteurs de la ligne hiérarchique et ceux du centre

opérationnel ? Les organisations post-bureaucratiques sont probablement un champ d'étude intéressant. Dans ce type d'organisation, les relations de confiance apparaissent comme un moyen de mutualiser les risques et de surmonter les menaces auxquelles sont confrontées les acteurs (Courpasson 2000).

Bibliographie

- Barney J et Hansen M., (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp 175-190.
- Baudry B., (1995), *Economie de la firme*, La découverte.
- Bouquin H., (1994), « Contrôle », *Encyclopédie de Gestion*, in Simon Y. et Joffre P. (coor.) Tome 1, article 33, pp 667-686.
- Breton A & Wintrobe R., (1986), « Organizational Structure and Productivity », *The American Economic Review*, Vol. 76, n°3, pp 530-538.
- Chiapello E., (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol. 2, n°2, pp 51-74.
- Coleman J., (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Sociological Journal*, Vol. 94, pp 95-120, (Supplement).
- Courpasson D., (2000), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies », *Organization Studies*, Vol. 21, n°1, pp 141-161.
- Dalton M., (1959), « The Interconnections of Formal and Informal Action » in, *Men who manage*. New York, John Wiley & Sons. Texte traduit en français : « Les interrelations des actions formelles et informelles », in Seguin F. & Chanlat J-F (Coor.) *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, Tome 2, *Les composantes de l'organisation* (1987), Gaëtan Morin éditeur.
- Deutsch M., (1958), « Trust and suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, pp 265-279.
- Foucault M., (1975), *Surveiller et punir*, Gallimard.
- Friedland N., (1990), « Attribution of Control as a Determinant of Cooperation in Exchange Interactions », *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 20, n°4, pp 303-320.
- Gadrey J. & ali., (1992), *Manager le conseil. Stratégies et relations des consultants et de leurs clients*, Ediscience international.
- Grey C. & Gartsen C., (2001), « Trust, Control and Post-bureaucracy », *Organization Studies*, Vol. 22, n°2, pp 229-250.
- Guibert N. et Dupuy., (1997), « La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur ». *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 3, Vol. 1, pp 39-52.
- Hardy C., Phillips. & Lawrence T., (1998), « Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations : Forms and Façades of Trust » in Lane C. & Bachmann R. (eds) *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford, pp 64-87.
- Henry O., (1992), « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil ». *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, n°95, pp 37-54.
- Hosmer L., (1995), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°2, pp 379-403.
- Karpik L., (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n°4, pp 527-550.
- Langfred C., (2004), « Too Much of a Good Thing ? Negative Effects of High Trust and Individual Autonomy in Self-Managing Teams », *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°3, pp 385-399.
- Lewicki R. Bunker B., (1996), « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships », in « *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research* », Kramer R. & Tyler T. (Eds.), pp 114-139.
- Luhmann N., (1979), *Trust and power*, Chichester : John Wiley.
- Malhotra D. & Murnighan J., (2002), « The Effects of Contracts on Interpersonal Trust », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, pp 534-559.
- Mauss M., (1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques » in *Sociologie et anthropologie*, pp 144-279.

- Mayer R., Davis J. & Schoorman D., (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, Vol. 20, n°3, pp 709-734.
- Mc Allister D., (1995), « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°1, pp 24-59.
- Meyerson, Weick & Kramer., (1996), « Swift Trust and Temporary Groups », in *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research* Kramer R. & Tyler T (eds.), pp 167-195.
- Minguet G., (dir.) (1995), *Devenir consultant junior*, L'Harmattan, Logiques de Gestion. Paris.
- Mintzberg H., (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les éditions d'organisation.
- Moscovici S., (1979), *Psychologie des minorités actives*, Quadrige, Presses Universitaires de France.
- Ouchi W.G., (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp 129-141.
- Pennings J. & Woiceshyn J., (1987), « A typology of Organizational Control and Its Metaphors », *Research in the Sociology of Organizations*, Vol. 5, pp 73-104.
- Reed M. (2001), « Organization, Trust and Control : A Realist Analysis », *Organization Studies*, Vol. 22, n°2, pp 201-228.
- Simmel G., (1996), *Secret et sociétés secrètes*, Circé / poche, (1907).
- Taylor W., (1907), « La direction des ateliers », in *Organisation du travail et économie des entreprises*, Textes présentés par Vatin F. Les éditions d'organisation (1990).
- Thompson J., (1967), *Organizations in Action*, New-York : Mc Graw-Hill.
- Uzzi B., (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, pp 35-67.
- Uzzi B. & Lancaster R., (2003), « Relational Embeddedness and Learning : The Case of Bank Loan Managers and Their Clients », *Management Science*, Vol. 49, n°4, pp 383-399.
- Whitener E., Brodt S., Korsgaard A. & Werner J., (1998), « Managers as Initiators of Trust : an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°3, pp 513-530.
- Wicks A., Berman S. & Jones T., (1998), « The Structure of Optimal Trust : Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 24, n°1, pp 99-116.
- Williams M., (2001), « In Whom We Trust : Group Membership As an Affective Context for Trust Development », *Academy of Management Review*, Vol. 26, n°3, pp 377-396.
- Zand D., (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, n°2, pp 229-239.

Annexe – Codage des données⁸

THEMES	VERBATIMS	CODES	Enchaînements
Caractéristiques de la confiance	J'ai une pleine confiance en quelqu'un...	CONF LIMIT	CONF LIMIT - DIR
Groupe	J'ai un directeur qui gère les fonctions transverses du cabinet, comme les ressources humaines, les transmissions, l'informatique...	DIR	
Caractéristiques de la confiance	J'ai gardé un des directeurs que j'ai transformé	CONF LIMIT FORT	CONF LIMIT FORT - DIR - PERSO
Individu	en directeur général adjoint, c'est-à-dire qu'il y a bien des missions transverses dans l'ensemble du cabinet...	DIR	
Vulnérabilité	Il est responsable des opérations, c'est-à-dire tous les responsables de division ont à lui rendre compte. En fait, petit à petit, le système a un peu évolué dans ce sens... maintenant, nous nous sommes partagés les tâches : moi je m'occupe de trois divisions et lui de trois autres.	PERSO	
Protection contre l'opportunisme	Tous les responsables de division	MANAGS	MANAGS - DIRS - VIDI -
Groupe	ont accès à moi, comme tous MES responsables de division ont accès à l'autre dirigeant et d'autre part	DIRS	
Protection contre l'opportunisme	ça ne peut être fondé que sur quelque chose d'ineffable, en tout cas d'intangible qui est que l'ensemble des 5 autres responsables de division sait pertinemment que ce qu'on dit à l'un l'autre le sait ... ça ne peut exister que parce qu'il n'existe pas l'ombre d'une feuille à papier à cigarettes entre le PDG et le DG.	VIDI	
Caractéristiques de la confiance	On peut parler d'homme de confiance	CONF FORT LIMIT	CONF FORT LIMIT - LOYAL
Relations fondées sur la confiance	Je ne nommerai pas à ce poste là quelqu'un que je ne connais pas.	LOYAL	
Groupe	J'aimerais revenir sur le pilotage entre vous et l'autre directeur sur l'ensemble des divisions,	DIRS	DIRS - VIDI
Protection contre l'opportunisme	... <i>Etes au courant de toutes les missions ?</i> Pas de toutes mais de celles qui ont une importance financière, bien sûr.	VIDI	
Individu	Imaginez, j'ai	DIR	DIR - CONF - COMP - LOYAL
Situation favorable	deux trois responsables de division, il n'y a que lui qui est parfaitement capable de devenir associé-gérant.	CONF	
Signes comportementaux favorables	Et comme je vais confier mon entreprise, ce que je vais valoriser c'est évidemment la compétence,	COMP	
Relations fondées sur la confiance	évidemment la loyauté.	LOYAL	

⁸ Extraits issus de l'entretien codé d'un dirigeant. Ces extraits font référence aux relations de confiance avec l'autre dirigeant.