

La confiance au sein des organisations : apport conceptuel

Anass YACHOULTI, Doctorant, Centre de recherche en Management et Commerce (CRMCM), Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Tofail, Maroc

E-mail : yachoulti.anass@uit.ac.ma

Résumé

La confiance est parmi les concepts les plus étudiés dans la littérature et paradoxalement l'ambiguïté l'entoure encore. Il est caractérisé par sa transversalité, du fait qu'il a été analysé et testé dans une multitude de discipline.

Le présent article représente un ensemble de contributions. D'abord, il retrace l'émergence du concept de la confiance dans les organisations. Ensuite, il propose des définitions et la distinction de la confiance d'autres concepts voisins. Enfin, l'article analyse deux cadres théoriques de la confiance.

Mots clés : Confiance, confiance, coopération, prédiction, processus de la confiance

Trust within organizations: conceptual contribution

Abstract

Trust is among the most studied concept in the literature, which plays a key role in inter-organizational relationships, yet ambiguity still underlying it. It is characterized by its transversality since trust was analyzed and tested in many fields.

This paper contributes to the knowledge in several ways. Firstly, it identifies the emergence of trust within organizations and provides some definitions. Secondly, it illustrates the conditions of the development of trust. Lastly, the paper analyses two theoretical frameworks of trust.

Key-words: Trust, confidence, cooperation, prediction, trust process

Introduction

La confiance est parmi les sujets les plus étudiés dans la littérature, qui se caractérise par sa multidisciplinarité, puisqu'on la trouve dans la Sociologie (Luhmann, 1988 ; Lewis et Weigert, 1985), la Psychologie (Deutsch, 1958), l'Economie (Barney et Hansen, 1994 ; Laeequddin et al., 2010) et la Gestion (Mayer et al., 1995 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Yong et Wilkinson, 1989 ; Zand 1972). Ayant suscité beaucoup d'intérêts ces dernières années, la confiance n'est pas encore claire quant à sa définition (suite à sa confusion avec d'autres concepts), à son développement, ainsi que son modèle théorique (Mayer et al., 1995).

La richesse académique du concept de la confiance nous met devant deux constats antagonistes. D'une part, une multitude d'études ont traité ce concept, donc une multitude d'opinions et de résultats, et par conséquent une meilleure compréhension. D'autre part, l'intervention de plusieurs disciplines dans l'étude de ce concept fait que la convergence vers une définition commune est évasive, étant donné le contexte et l'angle de vision qui sont propres à chacune d'elle.

Le présent article retracera l'émergence du concept de la confiance, ses définitions, sa distinction d'autres concepts voisins, ses conditions de développement ainsi qu'un essai de sa conceptualisation théorique.

I.- Le besoin de confiance

Travailler en commun engendre des interdépendances, et donc les personnes doivent associer leurs efforts pour atteindre leurs objectifs. En effet, dans ce contexte de globalisation, où le monde est devenu « un petit village », les interactions entre des individus issus de cultures différentes sont devenues plus que jamais une réalité incontournable. Qui dit cultures différentes dit des modes de vie, traditions et principes qui sont différents, et donc le partage des valeurs n'est plus un moyen efficace de communication entre les personnes, d'où le besoin de la confiance pour garantir la collaboration.

Selon Mayer et al., (1995), la fin du 20^{ème} siècle s'est coïncidée avec l'apparition de deux phénomènes : l'augmentation de la part des minorités culturelles dans la société et le changement du mode de direction des entreprises.

Avec les flux migratoires énormes, les minorités ont vu leur part augmenter dans la population active des pays, et cette tendance s'est naturellement transposée aux entreprises. De ce fait, les équipes sont devenues multiculturelles, et donc les membres ont moins tendance à se baser sur les similarités interpersonnelles et les expériences communes pour vouloir travailler en commun. Dans ce contexte, le développement d'un climat de confiance est susceptible de motiver les équipes multiculturelles à travailler en commun. (Bijlsma et Koopman, 2003)

L'autre aspect est le changement du mode de direction des entreprises. La centralisation et la bureaucratie ont laissé la place à la délégation et la décentralisation. De ce fait, la direction générale ne peut plus se baser sur les mécanismes de contrôle pour veiller à la performance de son personnel, et

se trouve en quelques sortes obligée d'instaurer un climat qui favorise la confiance, puisque cette dernière va diminuer les coûts de transactions liés à son absence.

II.- La confiance : de quoi s'agit-il ?

Comme on l'a déjà mentionné, le concept de la confiance a fait l'objet d'une multitude de recherches, de la part d'auteurs issus de plusieurs disciplines. En effet, un grand nombre de définitions a été proposé. On les présente dans le tableau suivant :

Tableau 1 : Définitions les plus communes dans la littérature

Auteur	Définition
Deutsch, 1958	La confiance est un choix irrationnel d'une personne qui fait face à un événement incertain, où les pertes latentes sont supérieures aux gains latents.
Wrightsmann, 1964	La confiance est un espoir de la manière de comportements des individus.
Rotter, 1967	C'est l'espoir d'un individu que les mots, promesses, ou les déclarations orales ou écrites d'un individu sont fiables.
Zand, 1972	La confiance est une décision individuelle, basée sur les attentes qui concernent un événement incertain, et acceptant la vulnérabilité personnelle et la perte de contrôle sur les actions des autres.
Arrow, 1974	La confiance peut fonctionner comme un lubrifiant pour les relations.
Luhmann, 2000	La confiance est un engagement risqué.
Matthews et Shimoff, 1979	La confiance est la réponse par laquelle les personnes s'engagent dans de possibles pertes, qui dépendent des comportements ultérieurs des autres.
Larzelere et Huston, 1980	La confiance est la croyance d'un individu que son partenaire est intègre, honnête sérieux.
Schurr et Ozanne, 1985	C'est la croyance que les mots ou promesses d'une personne sont fiables et cette personne va remplir ses obligations envers son partenaire.
Morgan et Hunt, 1994	La confiance existe lorsqu'une partie est rassurée que l'autre partie est intègre et sérieuse.
Moorman et al., 1993	La confiance est définie comme la volonté de compter sur un partenaire, auquel on est rassuré.
Mayer et al., 1995	La confiance est la volonté d'une partie, basée

Bhattacharya et al., 1998	<p>sur des attentes, que l'autre partie va entreprendre des actions importantes aux yeux de la première, abstraction faite de la capacité de surveiller ou de contrôler la deuxième.</p> <p>La confiance est une attente de résultats positifs (non négatifs) que quelqu'un peut recevoir sur la base d'une action attendue d'une autre personne, dans une interaction caractérisée par l'incertitude.</p>
---------------------------	--

Source : Adapté de Laeequddin et al., 2010.

1- Le processus de la confiance

On peut dégager des définitions précédentes trois aspects de la confiance, qui constituent son processus : la croyance, la décision et l'action.

1.1- La croyance

Beaucoup d'auteurs (Dietz et Hartog, 2006 ; Larzelere et Huston, 1980 ; Moorman et al., 1993 ; Mayer et al., 1995 ; Morgan et Hunt, 1994) considèrent la confiance comme une croyance de la part du « Trustor » que le « Trustee » va entreprendre des actions à son bénéfice et ne pas agir de manière opportuniste. Par Trustor on vise la personne qui fait confiance, tandis que le Trustee est la personne qui bénéficie de la confiance (Sichtmann, 2007). En effet, la relation de confiance est caractérisée par le facteur du risque : le Trustor n'a pas la certitude que son partenaire va veiller à son bien être (Larzelere et Huston, 1980), mais il accepte de prendre le risque, conscient des avantages susceptibles d'être tirés de cette confiance. Il faut distinguer entre deux concepts qui sont voisins : la fidélité (Trustworthiness) et la confiance (Trust). La fidélité est une qualité que le Trustee possède, tandis que la confiance est une chose que le Trustor fait. (Dietz et Hartog, 2006).

Si le Trustor considère que le Trustee est fidèle (Trustworthy), cela ne veut pas dire qu'il a forcément confiance en lui, mais cette reconnaissance de fidélité est une première étape qui favorise le développement de la confiance entre le Trustor et le Trustee.

1.2- La décision

Il s'agit de la décision du Trustor de faire confiance au Trustee, et par conséquent d'être vulnérable et dépendant, c'est-à-dire que le Trustor est conscient qu'il y a un risque d'être trahi par le trustee. Zand (1972) a donné un bon exemple de cette vulnérabilité, en citant le cas d'un père ayant un bébé, et qui a un plaisir de voir les films dans le cinéma. Ce père décide alors de se faire bénéficier des services d'une *baby-sitter*, qui va s'occuper du bébé lors de son absence. En décidant de faire confiance, le père se met dans une situation de vulnérabilité et de dépendance à l'égard du *baby-sitter*, car en cas d'inadvertance ou de négligence de cette dernière, le père va regretter toute sa vie, mais s'elle fait son

travail correctement, le père aura bénéficié d'une soirée de plaisir en regardant son film préféré. Zand ajoute que la confiance engendre une situation où la probabilité de « désutilité que le Trustor peut subir si le Trustee abuse de sa vulnérabilité est supérieure aux gains latents issus de l'absence d'abus de sa vulnérabilité ». (Zand, 1972, p : 230)

1.3- L'action

Jusqu'à ce stade, la confiance n'a été qu'une croyance, une intention, mais rien n'est matérialisé dans la relation entre les deux parties. L'étape finale dans le processus de la confiance est l'action. Cette dernière est concrétisée par la mise du Trustor de sa confiance dans le Trustee, ce qui l'expose devant deux risques : la dépendance (*reliance*) et la révélation (*disclosure*). Un manager peut, sous la contrainte du temps, abandonner une partie de ses tâches au profit de ses subordonnés. Cette action rend le manager dépendant aux comportements de ses subalternes. La révélation réfère à un transfert d'informations stratégiques à une partie afin de causer un préjudice à une autre partie. Par exemple, un membre d'une équipe au sein d'une entreprise transfère des informations sur le lancement d'un nouveau produit vers un concurrent, et donc ce salarié a profité de la vulnérabilité du manager de l'équipe, et a causé des dommages pour son employeur. (Dietz et Hartog, 2006)

III.- Clarifications théoriques

Il existe dans la littérature une confusion entre la confiance et un ensemble de concepts, qui sont : Coopération, *Confidence* et Prédiction.

1- La coopération

Gambetta considère que quelqu'un est considéré comme faisant confiance à une personne, si « la probabilité que cette dernière va entreprendre des actions qui présentent un bénéfice, ou au moins ne seront pas préjudiciables, est suffisante pour décider de s'engager dans une relation de coopération » (in Mayer et al., 1995, p : 712). L'auteur considère que la confiance et la coopération sont deux concepts équivalents, ce qui n'est pas le cas, et ce pour plusieurs raisons. La coopération est le fait de travailler en commun (Heavy et Murphy, 2012) dans un environnement qui n'engendre pas de risque. Un fournisseur et un client peuvent décider de coopérer, ayant la certitude que chaque partie va respecter ses engagements, du fait de l'existence d'un mécanisme institutionnel (ou autre) (Parks et al., 2013) de contrôle, qui va punir tout comportement opportuniste de la part du Trustee. Dans le même sens, la coopération peut naître d'un rapport de force, qui oblige une partie de coopérer avec l'autre, ce qui n'est pas le cas dans la confiance, qui naît de la libre volonté des parties. Un employé dans une entreprise peut coopérer avec un autre employé, du fait de l'existence d'un manager qui force le deuxième à coopérer avec le premier, et qui est prêt à le sanctionner en cas de non coopération (Mayer et al., 1995). Dans ce cas, la deuxième partie fait semblant qu'elle fait confiance, alors qu'en réalité, elle n'en fait pas. Dans ce cadre de contrainte, la coopération peut exister sans nécessairement l'existence de la confiance.

2- Confidence

Traitant le concept de la confiance dans la langue française nous ajoute un autre problème, à celui déjà existant chez les anglophones. Ce premier problème est la traduction : les deux termes « Trust » et « Confidence » sont traduits en français par le mot « confiance », or ils ne sont pas les mêmes. Par souci de simplicité, nous utiliserons ici le mot *confidence*, même s'il n'existe pas dans la langue française.

Pour ce qui est du deuxième problème, c'est le grand flou existant dans la littérature entre « Trust » et « Confidence ». En puisant dans la littérature, on a trouvé un seul auteur qui a essayé de proposer une distinction, il s'agit du sociologue allemand Niklas Luhmann (1988). Cet auteur considère que la confiance (Trust) nécessite la présence d'un engagement précédant de la part du Trustor, où la présence du risque est une présupposition. L'absence d'alternatives est une caractéristique de *Confidence*, c'est-à-dire qu'on se comporte chaque jour devant un événement en choisissant le même comportement. Dès qu'une multitude d'alternatives est exposée devant une personne, où elle doit choisir une seule, en étant consciente que cette alternative peut la décevoir, Luhmann affirme qu'on est dans la situation de confiance. Il ajoute:

« As a participant in the economy you necessarily must have confidence on money. Otherwise you would not accept it as part of everyday life without deciding whether or not to accept it. In this sense, money has always been said to be based on "social contract". But, you also need Trust to keep and not spend your money or to invest it in one way and not in others» (Luhmann, 1988, p: 99).

3- Prédiction

La prédiction est un autre concept qui est confondu avec la confiance. Il y a beaucoup de définitions qui considèrent qu'il y a confiance lorsque le Trustor peut prédire le comportement du Trustee. Cela revient à dire qu'un manager (Trustee), qui répond chaque fois de manière violente aux mauvaises nouvelles présentées par son subalterne, est une personne à qui on peut faire confiance, puisque son comportement est prédictible. Le Trustor peut dans certains cas prévoir le comportement du Trustee, mais il refusera d'être dépendant et vulnérable à ce dernier, or la dépendance et la vulnérabilité sont parmi les conditions d'existence de la confiance.

IV.- Conditions de développement de la confiance

La confiance n'est pas le résultat d'un processus spontané, mais elle naît de la conscience des individus des avantages susceptibles d'être gagnés suite à sa mise en œuvre. Toutefois, cette mise en œuvre nécessite un ensemble de conditions (Rousseau et al., 1998).

1- L'incertitude

La confiance nécessite l'existence de l'incertitude sur les intentions et les motivations futures du Trustee (Larzelere et Huston, 1980). En effet, le Trustor n'est pas protégé contre d'éventuels comportements opportunistes de la part du Trustee, c'est-à-dire qu'il y a absence de mécanismes de contrôle institutionnels ou sociétales qui peuvent punir le Trustee pour sa violation de la confiance (Mayer et al., 1995). Dès que cette condition n'est pas remplie, la confiance devient limitée ou cesse d'exister (Moorman et al., 1993).

2- La vulnérabilité

Scholz et al., (2012) considèrent que les « Systèmes vulnérables sont ouverts à l'attaque, les dommages ou les impacts négatifs » (p : 318). De ce fait, la vulnérabilité expose une personne aux risques et dangers, susceptibles d'être causées par une autre personne. Dans notre contexte, le Trustor est dans la position de vulnérabilité, qui détermine même sa décision de faire confiance. Moorman et al., (1993) ajoutent «...sans vulnérabilité, la confiance est inutile puisque les résultats seront insignifiants pour le Trustor » (p : 82).

3- L'incapacité de contrôler le Trustee

L'établissement d'un climat de confiance entre le Trustor et le Trustee requiert que le premier soit incapable d'influencer les décisions du deuxième, et aussi aucune tierce personne ne doit intervenir pour accomplir cette tâche à la place du Trustor (Sichtmann, 2007). Cette incapacité de contrôle constitue la base de plusieurs définitions de la confiance, comme celle proposée par Mayer et al., (1995) : « La confiance est la volonté d'une partie, basée sur des attentes, que l'autre partie va entreprendre des actions importantes aux yeux de la première, abstraction faite de la capacité de surveiller ou contrôler la deuxième. » (Traduit, p : 712).

4- La prévision

Etant donné que le Trustor est vulnérable et ne peut pas contrôler le Trustee, la confiance est déterminée en partie par sa capacité à prévoir les comportements du Trustee, malgré qu'ils soient incertains. Si la relation entre les deux parties s'est inscrite sur une longue durée, le Trustor a une base sur laquelle il peut baser ses prévisions. Il s'agit essentiellement de l'historique de la relation. Par exemple, un fournisseur qui respecte toujours les délais de livraison et veille à la qualité des produits aura de fortes chances de gagner la confiance de son client (Doney et Cannon, 1997). Toutefois, si le Trustor et le Trustee n'ont pas d'historique de relation, la réputation du Trustee est un grand déterminant de la prévision. Un transporteur jugé honnête et intègre sur le marché, permettra, à une entreprise voulant bénéficier de ses services, de prévoir son comportement.

V.- Vers un modèle théorique de la confiance

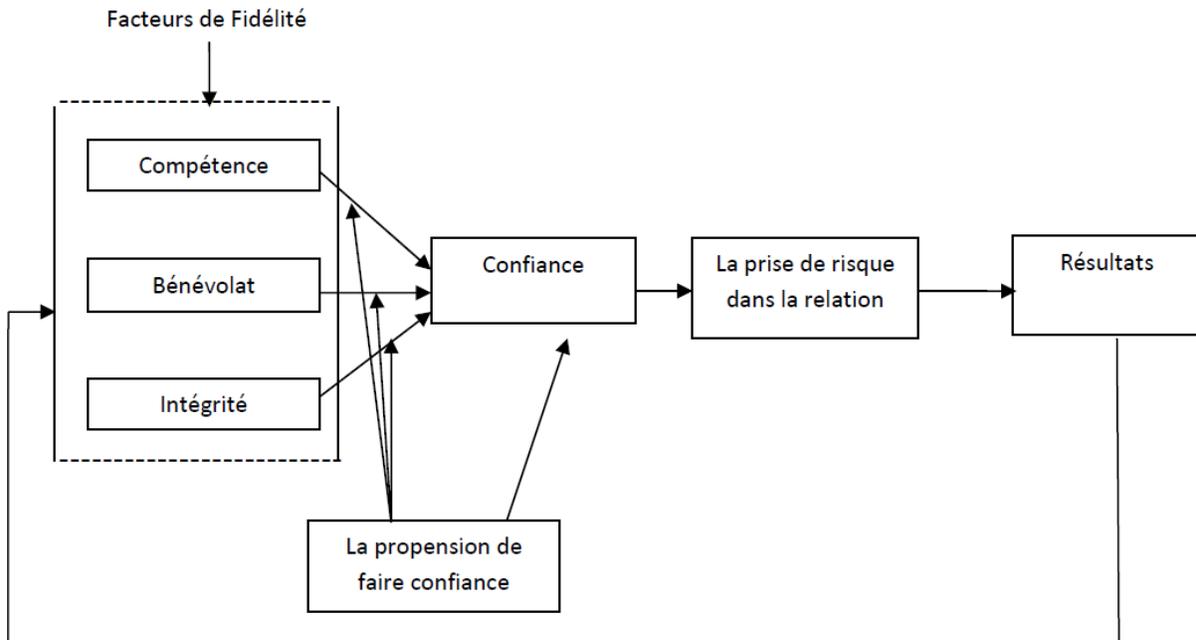
Après avoir traité l'émergence du concept de la confiance, son cadre conceptuel ainsi que ses conditions de développement, nous passerons maintenant à analyser son modèle théorique. Beaucoup sont les auteurs qui considèrent que le modèle de la confiance mis en œuvre par Morgan et Hunt (1994) est la référence dans l'étude de ce concept, et la preuve, que ces auteurs sont cités dans un nombre considérable de recherches académiques (plus de 24.000 citations). Toutefois, nous ne partageons pas cet avis, non pas pour limite de l'apport de Morgan et Hunt à la littérature sur la confiance, mais du fait de l'existence d'un autre modèle, qui est plus exhaustif, mais aussi plus partagé et accepté dans la littérature (Parra et al., 2011) ; il s'agit du modèle de Mayer et al., (1995), illustré dans la figure ci-dessous.

Le modèle de Mayer et al., (1995) repose sur deux éléments essentiels : la propension de faire confiance et les facteurs de fidélité (factors of Trustworthiness).

1- La propension de faire confiance

La propension de faire confiance répond à la question : dans quelle mesure une personne est prête à faire confiance ? En effet, la personne qui fait confiance, ou le Trustor, a été largement étudiée dans la littérature, puisque beaucoup d'auteurs (Luhmann, 1988 ; Zand, 1972) considèrent que la confiance est intégrée dans le Trustor. En effet, le Trustor matérialise la confiance par des sentiments et émotions envers le Trustee, qui découlent de son espoir (Deutsch, 1958) que ce dernier va entreprendre des actions à son bénéfice, et donc ne pas recourir aux comportements opportunistes (Morgan et Hunt, 1994). L'espoir du Trustor découle lui aussi du fait qu'il est rassuré que le Trustee est compétent. De ce fait, deux éléments entrent dans la confiance : une dimension affective, qui se traduit par les sentiments, et les émotions, et une dimension cognitive, rationnelle ; le Trustor fait des calculs pour s'assurer des qualifications, expériences, savoirs et connaissances du Trustee. Le deuxième courant (Rousseau et al., 1998 ; Doney et Cannon, 1997) considère que la confiance est intégrée dans le Trustee. Ce dernier, selon Laeequddin et al., (2010), ne renvoi pas nécessairement à une personne, mais il peut s'agir de la compétence, la sécurité, la technologie, le système institutionnel... Par exemple, une personne qui fait confiance à la technologie est une personne qui accepte d'être dépendante et vulnérable à ce moyen, dans l'espoir que cette technologie va lui permettre d'augmenter son utilité, son plaisir, satisfaction...

La propension de faire confiance diffère d'une personne à l'autre, puisque les individus ne sont pas exposés pendant leur vie aux mêmes facteurs, qui peuvent être les expériences, la culture, la religion... De ce fait, une personne peut faire confiance dans des situations où la plupart ne vont pas la faire : c'est ce qu'on appelle la confiance aveugle (Blind Trust) (Mayer et al., 1995). De même, il y a d'autres personnes qui ne sont pas capables de faire confiance, même dans des situations de certitude.

Figure 1 : Le modèle de la confiance

Source : Adapté de Mayer et al., (1995).

2- Les facteurs de fidélité

Ces facteurs sont de l'ordre de trois : la compétence, le bénévolat et l'intégrité.

2.1- La compétence

La compétence se définit comme l'ensemble des techniques, connaissances, savoirs, expertises et qualifications qu'une personne possède (Sichtmann, 2007). Plusieurs recherches ont démontré qu'il y a une forte corrélation entre la compétence et la confiance (Laszlo, 2004 ; Mayer et al., 1995).

La compétence ne doit pas être analysée à partir d'une vision générale, car elle a une portée limitée. Une personne est compétente dans un domaine particulier. Par exemple, un cadre commercial ne peut être reconnu compétent que dans son métier, c'est-à-dire tout ce qui est attaché à la fonction commerciale, et donc son entreprise a confiance dans sa performance dans les limites de sa fonction. Si ce cadre voudra représenter son entreprise pour négocier un prêt à long terme chez la banque, il ne bénéficiera pas de la confiance.

2.2- Le bénévolat

Le bénévolat se définit comme la volonté d'une personne de veiller à la fois à son bien être personnel et de celui d'une autre personne (Larzelere et Huston, 1980) loin de comportements opportunistes et des considérations égocentriques. Le bénévolat se manifeste dans la personne du Trustee, puisqu'elle est le récepteur de la confiance (et tout ce qui vient avec : vulnérabilité, risques et dépendance). L'existence d'un haut degré de bénévolat est inversement proportionnelle à la propension de mensonge et de tromperie, puisque dans un climat où l'entraide et la coopération dominant, il y a très peu de chances pour la naissance de l'opportunisme.

2.3- L'intégrité

L'intégrité peut être définie comme l'adhésion et l'acceptation d'un ensemble de principes, jugés respectant la morale et les étiques (Mayer et al., 1995). Cette adhésion est cruciale, puisqu'un comportement dans un certain contexte est jugé inacceptable alors que dans un autre, il est considéré normal. C'est l'exemple de la consommation des boissons alcoolisées dans les pays musulmans et chrétiens. Chez les premiers, il est immoral de boire de l'alcool, puisqu'il est une interdiction divine, alors que chez les deuxièmes, cet acte fait partie du code éthique, qui est accepté par tout le monde.

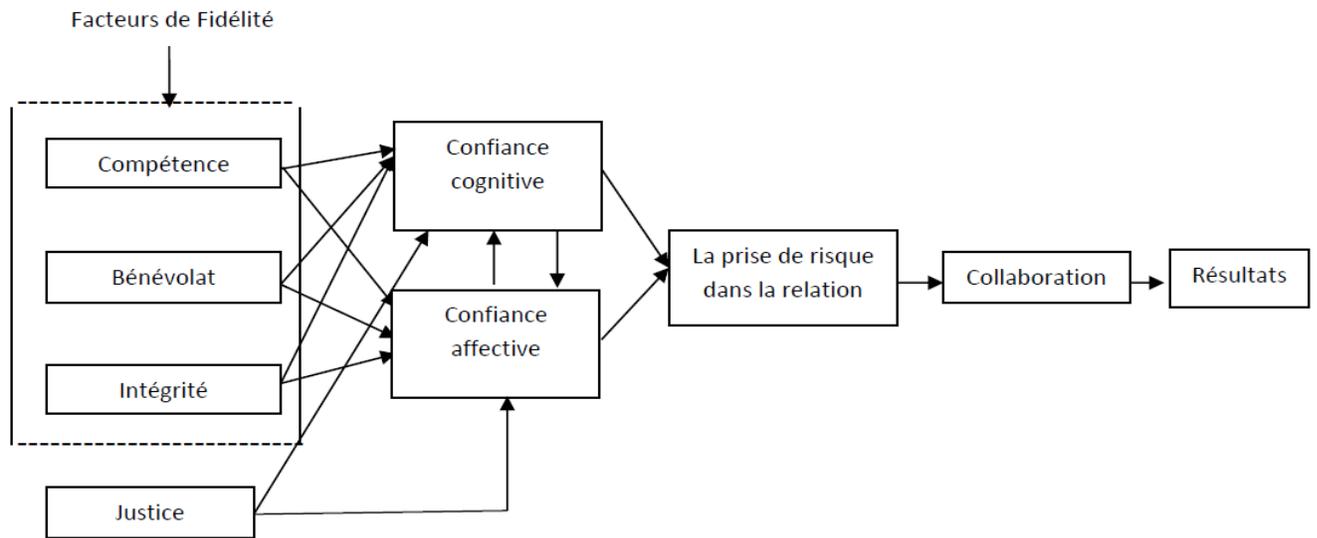
Lorsqu'il y a un partage et adhésion aux principes moraux, et surtout leur respect, la personne est jugée intègre, et par conséquent la confiance pourra se développer.

VI- Evolution du modèle de Mayer et al., (1995)

Avec de plus de 16000 citations sur la plateforme de Google Scholar, le modèle présenté par Mayer et al., (1995) est sans doute l'un des plus fascinants cadres qui ont expliqué le concept de la confiance dans le contexte des relations inter-organisationnelles (Cox et al., 2016 ; Kong et al., 2014 ; Lu et al., 2017 ; Vohs et Baumeister, 2016). Toutefois, on ne pourra pas résoudre les problèmes d'aujourd'hui en faisant recours aux solutions d'hier. Le monde est plus intégré et connecté que jamais, ce qui a rendu l'étude de la confiance plus compliquée. D'une part, le concept de la confiance n'est plus unidimensionnelle (Balambo, 2012 ; Lu et al., 2017) comme elle l'était dans le modèle de Mayer et al., (1995). D'autre part, d'autres facteurs influencent désormais la confiance, notamment la justice (Colquitt et Rodell, 2011).

Nous allons présenter dans les lignes qui suivent une extension du modèle de Mayer et al., (1995), tout en intégrant la variable de la justice.

Figure 2 : Evolution du modèle de Mayer et al., (1995)



Source : par nos soins à partir de Colquitt et Rodell, 2011 ; Mayer et al., 1995.

1- Concept de la justice

La justice peut être définie comme étant l'ensemble des perceptions chez une personne (ou un groupe de personnes) que les bénéfices tirés d'une relation sont proportionnelles aux efforts déployés (Samaha et al., 2011 ; Olafsen et al., 2015). Cette orientation coûts/bénéfices découlent de la nature des individus, tendent à se concentrer sur les aspects négatifs plutôt que positifs dans la relation (Folkes, 1988 ; Weiner, 1995) et tendent vers le blâme des autres en cas d'insatisfaction (Weiner, 2000).

La justice peut être subdivisée en composantes (Deutsch et al., 2011 ; Katok et Pavlov, 2013) : interpersonnelle, informationnelle, distributive et procédurale. Toutefois, seulement les deux derniers ont reçu un intérêt de la part des chercheurs. La justice distributive fait référence à la perception que les fruits de la relation, par rapport à la contribution, sont équitables (Colquitt, 2001), tandis que la justice procédurale comprend l'équité perçue des processus utilisés pour prendre une décision ainsi que l'influence des individus sur les résultats de ces décisions (Colquitt, 2001).

2- La confiance affective et la confiance cognitive

La confiance est basée sur la cognition lorsqu'il y a un ensemble de connaissances (logiques et rationnelles) qui permettent de juger la « *Trustworthiness* » du Trustee.

Ces connaissances doivent être situées dans un intervalle de connaissance totale et d'ignorance totale. En effet, si on a une connaissance totale, on n'aura pas besoin de faire confiance, puisque le

Trustee ne nous apportera aucune valeur ajoutée. Dans le même sens, l'ignorance totale empêchera la mise en place de fondations, sur lesquelles la confiance va se développer, car on ne fait pas confiance aux individus qu'on ne connaît pas.

La confiance affective intègre les sentiments et les émotions existants envers le Trustee. Elle résulte d'interactions répétitives entre les parties (Luo, 2002). Lewis et Weigert (1985, p : 971) ajoutent : « ce composant affectif de la confiance consiste dans un lien émotionnel entre tous les participants dans la relation ».

Puisque la confiance cognitive et la confiance affective jouent un rôle prépondérant dans le développement de la collaboration logistique, il est important de connaître la nature de la relation qui les réunit, c'est-à-dire est ce qu'elles sont substituables ; c'est-à-dire lorsque la confiance cognitive est très élevée, la confiance affective se trouve affaiblie (et vice versa), ou par contre elles sont complémentaires ; la performance de la collaboration logistique s'intensifie avec la présence des deux. Il y a un débat académique dans ce sens, puisqu'un groupe d'auteurs considèrent que la confiance cognitive n'est qu'une fondation pour le développement de la confiance affective (Lewis et Weigert, 1995 ; Mayer et al., 1995 ; McAllister, 1995), et que la première perd de son importance dès l'émergence de la deuxième. Le deuxième courant (Xie et al., 2010), avec qui nous partageons le point de vue, considère que les deux composantes de la confiance se complètent pour stimuler les relations collaboratives inter-organisationnelles. En effet, la confiance cognitive permet au Trustor d'être rassuré que le Trustee est compétent et permettre par conséquent de travailler vers la satisfaction de ses besoins. Cette assurance permet de baliser le terrain pour la confiance affective, traduit en des sentiments et d'émotions. Les deux éléments de la confiance coexistent et supportent l'un l'autre ; un collaborateur compétent nous permet souvent de l'apprécier en tant que personne, sa manière de travailler...

Conclusion

L'étude du concept de la confiance n'est pas une tâche aisée, du fait de sa multidisciplinarité : Sociologie, Psychologie, Management... La conséquence est l'absence d'une analyse commune, et une divergence dans les définitions proposées.

Il y a une confusion dans la littérature quant à la distinction de la confiance d'un ensemble de concepts (confiance, prédiction et coopération). Le présent article a essayé de contribuer à réduire ce gap.

La confiance se développe via un processus constitué de trois étapes : la croyance, la décision et l'action.

Il y a, au sein des sciences de gestion, une convergence vers un modèle qui a autant que faire se peut expliciter le concept de la confiance, et qui rivalise celui proposé par Morgan et Hunt, (1994) : il s'agit du modèle de Mayer et al, (1995). De futurs travaux peuvent opérationnaliser l'extension proposée du modèle, notamment dans le contexte des pays émergents.

Bibliographie

- Arrow, K. (1974), *The Limits of Organization*, W.W. Norton & Co., New York, NY
- Balambo, M.A. (2012), L'impact de la culture nationale sur la nature de l'intégration des supply chains : une étude à travers l'effet médiateur de la nature de la confiance : une application aux équipementiers automobiles marocains, *Thèse de doctorat*, Université Marseille Aix-en-Provence.
- Barney, B et Hansen, H. (1994), Trustworthiness as a source of competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 15(supplement S1), 175-190.
- Bhattacharya, R., Devinney, T. and Pillutla, M. (1998), A formal model of trust based on outcomes, (special topic forum on trust in and between organizations), *Academy of Management Review*, 23 (3), pp. 459-73.
- Bijlsma, K et Koopman. P. (2003), Introduction: trust within organizations, *Personal Review*, 32(5), 543-555.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400.
- Colquitt, J. A., & Rodell, J. B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: A longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54(6), 1183-1206.
- Cox, J. C., Kerschbamer, R., & Neururer, D. (2016). What is trustworthiness and what drives it?. *Games and Economic Behavior*, 98, 197-218.
- Deutsch, M. (1958), Trust and suspicion, *The Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- Deutsch, M., Coleman, P. T., & Marcus, E. C. (Eds.). (2011). *The handbook of conflict resolution: Theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Dietz, G et Hartog, D.N.D. (2006) Measuring trust inside organizations, *Personnel Review*, 35(5), 557-588.
- Doney, P et Cannon, J. (1997), An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Folkes, V. S. (1988). Recent attribution research in consumer behavior: A review and new directions. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 548-565.
- Heavey, C et Murphy, E. (2012), A proposed cooperation framework for organizations and their leaders, *Management Decision*, 50(6), 993-1000.
- Katok, E., & Pavlov, V. (2013). Fairness in supply chain contracts: A laboratory study. *Journal of Operations Management*, 31(3), 129-137.
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: Meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255.

- Laequuddin, M, Sahay, B.S, Sahay, V et Waheed, K.A, (2010), Measuring trust in supply chain partners' relationships, *Measuring Business Excellence*, 14(3), 53-69.
- Larzelere, R. (1980), The dyadic trust scale: toward understanding interpersonal trust in close relationships, *Journal of Marriage and Family*, 42(3), 595-604.
- Laszlo, Z. (2004), Honesty and trust in economic relationships, *Management Research News*, 27(7), 57-62.
- Lewis, D et Weigert, A. (1985), Trust as a social reality, *Social Forces*, 63(4), 967-985.
- Lu, S. C., Kong, D. T., Ferrin, D. L., & Dirks, K. T. (2017). What are the determinants of interpersonal trust in dyadic negotiations? Meta-analytic evidence and implications for future research. *Journal of Trust Research*, 1-29.
- Luhmann, N. (2000), Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives, in D. G. Gambetta (ed), *Trust: 94-107*. New York: Basil Blackwell.
- Luo. Y. (2002), Building trust in cross-cultural collaborations: toward a contingency perspective, *Journal of Management*, 28(5), 669-694.
- Matthews, B.A. and Shimoff, E. (1979), "Expansion of exchange: monitoring trust levels in ongoing exchange relations", *Journal of Conflict Resolution*, 23(3), 538-60.
- McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Mayer, R, Davis, J et Schoorman, F. (1995), An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 709-734.
- Moorman, C, Deshpandé, R et Zaltman, G. (1993), Factors affecting trust in market research relationships, *Journal of Marketing*, 57(1), 81-101.
- Morgan, R et Hunt, S. (1994), Trust-commitment theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457.
- Parks, C, Joireman, J et Lange, P. (2013), Cooperation, trust and antagonism: how public goods are promoted, *Psychological Science in the Public Interest*, 14(3), 119-165.
- Parra, M, Nalda, A et Perles, G. (2011), Towards a more humanistic understanding of organizational trust, *Journal of Management Development*, 30(6), 605-614.
- Rotter, J.B. (1967), A new scale for the measurement of interpersonal trust'', *Journal of Personality*, Vol. 35 No. 4, pp. 651-5.
- Rousseau, D, Sitkin, S, Burt, R et Camerer, C. (1998), Not so different after all: a cross-discipline view of trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2011). Poisoning relationships: Perceived unfairness in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99-117.
- Scholz, R, Blumer, Y et Brand, F. (2012), Risk, Vulnerability, Robustness and resilience from a decision-theoretic perspective », *Journal of Risk Research*, 15(3), 313-330.

Sichtmann, C. (2007), An analysis of antecedents and consequences of trust in a corporate brand, *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 999-1015.

Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2016). *Handbook of self-regulation: Research, theory, and applications*. Guilford Publications.

Li, Y., & Su, A. P. Z. (2010). The determinants of local suppliers' trust towards foreign buyers. *Management International Review*, 50(5), 585-611.

Wrightsman, L.S. (1964), Measurement of philosophies of human nature, *Psychological Reports*, Vol. 14 No. 3, pp. 743-51.

Yong, L et Wilkinson, I. (1989), The role of trust and co-operation in marketing channels: A preliminary study, *European Journal of Marketing*, 23(2), 109-122.

Zand, D. (1972), Trust and managerial problem solving », *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 229-239.