



**HAL**  
open science

# Une lecture critique des usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques

Frédéric Bornarel

► **To cite this version:**

Frédéric Bornarel. Une lecture critique des usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques. Gestion et management. Université de Lorraine (France); Laboratoire CEREFIGE, 2023. tel-04308352

**HAL Id: tel-04308352**

**<https://hal.science/tel-04308352v1>**

Submitted on 27 Nov 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



SJPEG



# Une lecture critique des usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques

Habilitation à Diriger des Recherches  
en Sciences de Gestion et du Management (section CNU 06)

Présentée par **Frédéric Bornarel**  
Université de Lorraine – IAE Metz School of Management  
Laboratoire CEREFIGE

Soutenance du 20 novembre 2023

## Membres du jury

### Coordinatrice

Hélène Delacour Professeure des Universités - Université de Lorraine

### Rapporteurs

Frédérique Chédotel Professeure des Universités – Université d'Angers

François Pichault Professeur des Universités – Université de Liège

Géraldine Schmidt Professeure des Universités – Université Paris Sorbonne

### Suffragants

Sylvie Chevrier Professeure des Universités – Université Paris Est-Créteil-Val de Marne

Julien Husson Professeur des Universités - Université de Lorraine

## Résumé

L'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion et du management que je présente offre une lecture critique des usages de la confiance personnelle dans deux grandes formes organisationnelles typiques : la bureaucratie et la post-bureaucratie.

Partant d'une rétrospective de mes travaux, je m'appuie sur une typologie des formes de confiance pour mettre en lumière plusieurs usages négatifs de la confiance dans ses deux formes organisationnelles typiques, alors qu'ils sont très peu évoqués dans la littérature. Il est relevé que ces usages négatifs – en particulier l'opportunisme et le renforcement du contrôle – se retrouvent pleinement dans ces deux formes, bien que leur expression et leurs fondements en soient distincts. Ainsi, l'organisation bureaucratique rejette la confiance personnelle pour préférer la formation d'une confiance strictement impersonnelle – que je qualifie d'irréductible ; quant à l'organisation post-bureaucratique, elle privilégie une forme de confiance que je qualifie de paradoxale, puisque le mode d'organisation du travail imposé aux acteurs les contraint à faire confiance sans qu'il y ait une réciprocité de l'organisation.

La typologie ainsi construite par l'association formes de confiance/formes organisationnelles typiques me conduit à envisager la sur-rationalité de ces deux formes organisationnelles comme étant à l'origine des usages négatifs de la confiance et à questionner leur responsabilité éthique. En prolongement, je discute de la possibilité pour les organisations de refuser ces usages non éthiques de la confiance, posant les bases de futurs travaux autour de la recherche d'une forme de confiance éthique.

Pour réinterpréter méthodiquement l'ensemble de mes productions, j'ai mobilisé une approche herméneutique inspirée des travaux de Paul Ricoeur. Cette approche m'a aidé à revisiter mes idées, mais aussi à porter un regard plus réflexif sur mes habitudes de pensée et ma démarche scientifique. Les nouveaux projets de recherche que résume mon agenda sont clairement influencés par ce « nouvel esprit scientifique ».

Enfin, mes connaissances sur la relation de confiance et son usage éthique sont opportunément transposées et mises à profit pour en faire un élément clé de ma réflexion sur l'accompagnement doctoral.

## Remerciements

Je remercie la professeure **Hélène Delacour** pour m'avoir accompagné avec autant de réactivité, mais aussi de rigueur et de bienveillance tout au long de la rédaction de mon habilitation à diriger des recherches. La qualité de son accompagnement m'a permis de faire progresser la profondeur de ma réflexion et sa clarté.

Aux professeurs **Frédérique Chédotel, François Pichault et Géraldine Schmidt** qui ont bien voulu prendre de leur temps pour rapporter sur mon travail, j'adresse également mes profonds remerciements. Quel que soit le regard qu'ils portent sur mon travail, c'est un plaisir pour moi de les voir associer à ce projet. Même si leurs travaux n'ont pas toujours de liens directs avec mes recherches, leur lecture stimulante a marqué ma réflexion tant sur le plan théorique que méthodologique.

A la professeure **Sylvie Chevrier**, j'adresse également mes sincères remerciements pour sa présence dans mon jury. Son regard critique sur les évolutions de la recherche en sciences de gestion m'a également aidé à y voir plus clair quant à mon positionnement futur dans l'accompagnement doctoral.

Il suffisait d'une étincelle pour que je me lance dans ce projet, merci au professeur **Julien Husson** d'avoir été cette étincelle pour allumer le feu.

A **Sandrine**, un merci est bien peu. Mais, je n'ai ni la place pour un roman et ni le talent d'un romancier...

# Table des matières

Introduction_générale	1
-----------------------	---

## **Partie 1. L'organisation est-elle responsable des usages de la confiance ?** 4

### **1. Faire un ou des usage(s) négatif(s) de la confiance** 5

1.1 Formes organisationnelles et formes de confiance	6
1.2 Usage opportuniste de la confiance paradoxale	10
1.3 Usage du contrôle par la confiance paradoxale	16
1.4 Une approche relationnelle et systémique de la confiance	19
1.5 Synthèse des résultats et articulation des productions	22

### **2. Quelle responsabilité de l'organisation dans les usages de la confiance ?** 25

2.1 Bureaucratie et confiance irréductible	26
2.1.1 <i>Réalité de la confiance dans la bureaucratie : Confiance verticale et direction bureaucratique</i>	28
2.1.2 <i>Réalité de la confiance dans la bureaucratie : Confiance verticale et activité managériale</i>	30
2.2 Post-bureaucratie et confiance paradoxale	31
2.2.1 <i>Equipe projet et confiance paradoxale</i>	33
2.2.2 <i>Transferts des contingences externes et confiance paradoxale</i>	36
2.3 Bureaucratie et post-bureaucratie comme deux types d'organisations sur-rationnelles	38
2.3.1 <i>Bureaucratie et organisation sur-rationnelle</i>	39
2.3.2 <i>Post-bureaucratie et organisation sur-rationnelle</i>	41
2.4 Impensés de la confiance paradoxale	43
2.4.1 <i>Etude d'une organisation hospitalière en transition vers la forme Post-Bureaucratique</i>	43
2.4.2 <i>Etude d'une organisation entrepreneuriale transitant vers la forme Post-bureaucratique</i>	45
2.4.3 <i>Etude de la Swift Trust comme nouveau type de confiance paradoxale</i>	47
2.5 Vers une forme éthique de la confiance	50
2.5.1 <i>Un premier diagnostic pour lutter contre la confiance paradoxale</i>	51
2.5.2 <i>A la recherche d'une confiance plus éthique : première réflexion</i>	51
2.5.3 <i>Les comportements organisationnels positifs comme solution ?</i>	53
2.5.4 <i>Une dernière réflexion à l'appui d'un retour réflexif sur le dark tourism</i>	55
2.5.5 <i>La confiance réflexive comme solution éthique</i>	57

2.6 Synthèse des résultats et articulation des productions	58
<b>Conclusion de partie 1.</b>	<b>62</b>
<b>Partie 2. Réinterprétation du programme de recherche selon une perspective ricœurienne</b>	<b>63</b>
<b>1. Une compréhension ricœurienne</b>	<b>64</b>
<b>2. L'herméneutique ricœurienne pour comprendre la confiance dans les sciences de gestion</b>	<b>67</b>
2.1 Herméneutique de la confiance sur la confiance et approche <i>mainstream</i>	67
2.1.1 <i>La confiance est-elle devenue trop pratique à étudier ?</i>	69
2.1.2 <i>La confiance est-elle devenue trop pratique à utiliser ?</i>	71
2.2 Herméneutique du soupçon sur la confiance et approche critique	72
2.2.1 <i>Une mise en accusation méthodique et séduisante de l'organisation</i>	72
2.2.2 <i>La difficile – trop difficile ? – mise en accusation de l'organisation par le critère de la dénaturalisation</i>	74
<b>3. Herméneutique critique et démarche méthodologique compréhensive</b>	<b>75</b>
3.1 Méthode pour entrer sur un terrain prometteur et difficile d'accès	76
3.2 L'entretien : Une herméneutique de premier niveau	79
3.3 L'étude de cas : Une herméneutique de second niveau	80
3.3.1 <i>Justifications des apports herméneutiques de l'étude de cas</i>	81
3.3.2 <i>Acquisition des compétences de l'herméneutique de second niveau portée par l'étude de cas</i>	83
<b>4. Contributions de maintenant, d'hier et de demain</b>	<b>86</b>
4.1 Contribution d'ici et maintenant	86
4.2 Contributions d'hier et de demain	88
<b>Conclusion de partie 2.</b>	<b>93</b>
<b>Partie 3. Perspectives : agenda et encadrement doctoral</b>	<b>94</b>
<b>1. Un avenir en confiance</b>	<b>95</b>
1.1 La typologie de la confiance comme instrument d'analyse des formes organisationnelles types	95

1.2 Management DE la confiance et management PAR la confiance	96
1.2.1 Pour une revisite de la dynamique de la confiance	97
1.2.2 Des usages aux effets du management PAR la confiance	100
1.3 D'une confiance pour innover à une confiance plus éthique	103
1.3.1 Management DE la confiance réflexive et management PAR la confiance réflexive	104
1.3.2 Confiance réflexive et Swift trust : deux formes qui s'opposent	105
1.3.3 La possible réconciliation de la confiance réflexive et de la Swift trust	106
<b>2. Un accompagnement doctoral par la confiance</b>	<b>108</b>
2.1 Pertinence de la confiance pour l'accompagnement doctoral	108
2.2 Formalisation de la relation de confiance et pratiques d'accompagnement	110
2.2.1 L'équilibre mentorat / hiérarchie et le rôle « d'architecte de la confiance »	111
2.2.2 L'équilibre contrôle / laisser faire et le rôle « de professionnel prudent »	113
2.3 Conclusion : confiance à deux et confiance à trois	116
<b>Conclusion générale</b>	<b>118</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>120</b>
<b>Liste des tableaux, encadrés et figures</b>	<b>127</b>
<b>Annexe 1. Liste des productions scientifiques</b>	<b>128</b>
<b>Annexe 2. Répartition des productions scientifiques selon les deux thématiques identifiées</b>	<b>132</b>

## Introduction générale

Ma curiosité pour la confiance naît dès mon entrée dans le Diplôme d'Etudes Approfondies (DEA) « évolutions technologiques et organisationnelles » en 1999 à l'Université de Versailles Saint-Quentin en Yvelines.

La lecture de l'article de Mayer, Davis et Schoorman (1995) sur la proposition d'une modélisation de la confiance : « *An Integrative Model of Organizational Trust* », m'interpelle, me questionne, me perturbe.

**L'interpellation.** Ce qui m'interpelle dans cet article, ce n'est pas la modélisation de la confiance en tant que telle, mais bien toutes les vertus que l'on prête à la confiance. Dans les années 90, il semble évident que les organisations doivent réinventer leur fonctionnement et que la confiance apparaît comme LA solution qui s'impose.

**Le questionnement.** Rapidement mes premières recherches en cette année 1999 sur les bases de données, en particulier EBSCO, attestent d'un intérêt académique significatif et toujours croissant pour la confiance dans les revues en sciences de gestion. Les « *trust studies* » - comme les anglo-saxons les nomment – donnent lieu à la rédaction de plusieurs numéros spéciaux dans des revues académiques reconnues comme *Academy of Management Review* pour les années 1995 (Vol. 20, n°2) et 1998 (Vol. 23, n°3), *Organization Science* (Vol. 9, n°2), mais aussi des ouvrages qui deviendront rapidement des classiques. A cet égard, il est possible de citer celui coordonné par Kramer et Tyler en 1996 « *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research* » ainsi que celui coordonné par Lane et Bachmann en 1998 « *Trust within and between Organizations. Conceptual issues and empirical applications* ».

Ces différentes publications et cet intérêt porté à ce concept m'amènent à me poser la question suivante : Pourquoi parle-t-on autant de confiance ? En première approche, la réponse à cette question est simple : dans les conditions actuelles, l'efficacité de la coopération dépend de la confiance alors qu'auparavant les conditions n'étaient pas réunies pour la justifier comme telle. Les nouvelles formes organisationnelles qui se diffusent dans les années 90 recourent à la confiance pour être plus efficaces (Creed et Miles 1996), et même redessiner leur avantage concurrentiel totalement (Barney et Hansen 1994). Par ses usages, la confiance s'accompagne alors de plusieurs avantages que la littérature académique confirmera et précisera des années 70 à nos jours : elle facilite la fluidité des échanges et la résolution



collective des problèmes (Zand 1972 ; McEvily et Zaheer 2006), elle allège les dispositifs de contrôle (Bromiley et Cumming 1995 ; Van de Ven et Ring, 2006) ou encore elle facilite l'apprentissage et la créativité (McAllister 1995 ; Nootboom 2002).

La messe est dite. L'orientation à suivre posée par les *Trust Studies* consiste à perfectionner le management de la confiance en solutionnant les problèmes en suspens les plus significatifs, notamment : quel leadership pour initier rapidement la confiance ? Ou encore, comment procéder pour mobiliser la confiance dans une équipe ?

**La perturbation.** Malgré la grande rigueur intellectuelle de ces articles, je doute encore. Je ne parviens toujours pas à me résoudre à ce profond changement de regard et de pensée qu'implique la confiance. Désormais, une vision optimiste des rapports sociaux s'impose et tout naturellement, il convient de mettre entre parenthèses plusieurs décennies de rapports conflictuels ou autres rapports de domination. C'est comme si, brutalement, des concepts historiques comme la hiérarchie, le contrôle, le pouvoir se voyaient, là encore tout naturellement, relégués en périphérie de la recherche et que toutes les théories associées à une connaissance quasi-clinique de ces concepts appartenaient désormais à des lectures théoriques d'une autre époque, d'un autre paradigme.

**Progressivement, le doute initial devient soupçon :** faut-il vraiment croire en cette confiance promue par les *trust studies* ? Finalement, il ne s'agit pas de savoir comment gérer la confiance, mais plutôt de s'interroger sur sa réalité dans une organisation qui historiquement n'en voulait pas, voire la repoussait.

**La fascination prend le pas :** je m'engage alors dans un doctorat afin d'explorer davantage ces questions qui me fascinent. Mon objet d'étude sera la confiance et mon positionnement théorique adoptera une perspective critique qui s'affinera et s'affirmera avec les années.

Dans le cadre de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches, mon propos revient d'abord sur une rétrospective de mes recherches. Mes travaux s'articulent autour des usages de la confiance dans un cadre d'analyse délimité par la forme organisationnelle idéale-typique dans laquelle les relations de confiance se réalisent (**partie 1**).

Ce travail rétrospectif donne alors la matière pour nourrir de nouvelles idées grâce à une réinterprétation méthodique de mes recherches. L'approche herméneutique défendue par Ricœur (1969) et plus particulièrement le paradigme de « l'herméneutique du soupçon » me

servent de guide. Cette réinterprétation est encore approfondie par sa contextualisation dans le champ spécifique des critiques de la gestion (Nizet et Pichault 2015) **(partie 2)**.

De la réinterprétation de cette rétrospective, émergent des axes de recherches prometteurs autour d'un questionnement sur les conditions organisationnelles et les effets du management par la confiance, ou encore sur la réflexion d'une diffusion d'une forme de confiance éthique dans les organisations post-bureaucratiques. Cette réinterprétation ouvre également à une réflexion plus aboutie quant à mes attentes et apports concernant de futures activités d'encadrement **(partie 3)**.

## Partie 1.

### L'organisation est-elle responsable des usages de la confiance ?

Approchez, approchez. N'ayez pas peur ! Ne soyez pas si critique ! Vous verrez, la confiance c'est miraculeux. C'est un produit 2 en 1. Non seulement les relations sont plus lubrifiées avec juste un peu de confiance, mais encore mieux : plus vous l'utiliserez et plus les relations vont se solidariser, ce produit est aussi efficace qu'une colle. Pour construire votre organisation, il n'y a pas mieux. On ne l'avait encore jamais vu : une colle qui lubrifie ça ne s'invente pas !

*Vendeur en confiance (chercheur sous anonymat).*

De toute façon, sentez-vous libre. Rien ne vous oblige à faire confiance...

*Vendeur en confiance (consultant sous anonymat).*

La question des usages de la confiance dans une pluralité de formes organisationnelles est centrale dans mes recherches (cf. Annexe 1, p.128). Je travaille principalement sur la forme personnelle de la confiance, c'est-à-dire celle qui s'établit entre deux personnes. Ma réflexion est toujours conduite à l'intérieur d'un espace organisationnel délimité. Je me réfère alors à la confiance intra-organisationnelle par opposition à la confiance inter-organisationnelle. La confiance personnelle que je décris et observe est alors comprise dans un contexte organisationnel précis. Enfin, je comprends principalement les usages de la confiance dans un espace délimité par la référence à deux formes organisationnelles types : la bureaucratie et la post-bureaucratie.

Ces recherches se regroupent au sein de deux thématiques centrales.

**Tout d'abord**, les **usages de la confiance dans des formes organisationnelles idéales-typiques** sont identifiés par une discussion théorique puis une observation empirique des relations complexes qui relient la confiance à deux usages négatifs négligés par la littérature des *trust studies* : l'opportunisme et le contrôle (point 1).

**Ensuite**, la **responsabilité de l'organisation** bureaucratique dans le rejet excessif de la confiance, mais aussi celle de l'organisation post-bureaucratique dans la diffusion des usages négatifs de la confiance sont rigoureusement discutés (point 2).

## 1. Faire un ou des usage(s) négatif(s) de la confiance

L'usage de la confiance personnelle est la voie d'accès privilégiée pour comprendre la confiance dans l'organisation.

Je dois tout d'abord construire un appareillage conceptuel pour repérer les usages de la confiance en évitant de basculer dans l'approche *mainstream*, où le questionnement risque rapidement de se résumer à l'interrogation suivante : « Dans un contexte qui justifie la confiance, comment faire pour gérer efficacement les usages – sous-entendus positifs – de la confiance ? ». Cette réflexion participe à me porter à l'opposé d'une perspective normative où les questions associées « au bon management de la confiance » s'imposent comme centrales, sans pour autant extraire toute dimension instrumentale à l'usage de la confiance.

Je propose alors de retenir la définition suivante de la confiance personnelle : « *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 situation* ».

Cette construction, qui m'est propre, de la définition de la confiance personnelle se forme à partir d'une lecture critique de nombreuses définitions relevées dans la littérature (Thèse)<sup>1</sup>, puis d'une version remaniée et synthétique (Art.10). Cette définition est régulièrement mobilisée dans mes premiers travaux (Col.18 ; Col.17 ; Col.16 ; Art.9) et plus récemment (Art.8).

Produit d'une longue réflexion, cette définition conceptualise la confiance pour éviter que l'analyse des relations de confiance personnelle soit empreinte d'un biais d'optimisme, biais très largement diffusé dans les *trust studies* (Gargiulo et Ertug 2006). Il s'illustre, par exemple, par la définition classique de Cook et Wall (1980, p.39), où la confiance se résume à « *la volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions* ».

En conséquence, cette définition ouvre la confiance aux usages autres que les seuls usages positifs associés à une vision optimiste de la confiance, tels qu'ils sont sous-entendus dans les nombreuses définitions à l'image de celle de Cook et Wall, et qui irriguent largement les *trust studies*.

---

<sup>1</sup> L'annexe 1 (p.128) précise la codification de toutes les productions référencées dans le corps du mémoire. Le lecteur pourra s'y reporter utilement.

Les principaux usages de la confiance – *tant positifs que négatifs* – sont repérés et catégorisés à l'aide d'une typologie des formes organisationnelles (1.1). Deux usages de la confiance largement sous-estimés dans la littérature sont détaillés. Le premier concerne l'usage opportuniste de la confiance (1.2) et le second, l'usage fait de la confiance pour renforcer le contrôle (1.3). Je conclus cette partie par une discussion de la relation entre la confiance, l'opportunisme et le contrôle dans une perspective systémique et relationnelle à l'appui d'une relecture inédite et réflexive de toutes les productions mobilisées (cf. Annexe 2, p.132) dans ce thème (1.4).

### 1.1 Formes organisationnelles et formes de confiance

Pour aider à une compréhension approfondie de la confiance, je tiens compte de l'effet « structurant » exercé par la forme organisationnelle sur l'organisation de l'ensemble des relations de confiance personnelle. Cependant, je considère que la confiance est une relation qui ne peut qu'être difficilement comprise si on la relie uniquement à des caractéristiques contingentes. En effet, la manière de comprendre le comportement, c'est-à-dire la manière dont l'action humaine est motivée théoriquement est tout autant essentielle (Thèse ; Art.10 ; Art.8).

Je pose que la confiance n'est pas seulement une question de contexte, elle est également une question « d'hypothèse sur la nature humaine ». Ces deux points discutés en détail auparavant (Thèse) sont synthétisés pour construire une typologie des formes de confiance qu'ensuite je relie à des formes organisationnelles typiques (Art. 10). **Cette typologie servira de fil rouge pour discuter et articuler les productions de ce thème, mais aussi celles présentées ensuite.** Cette typologie est construite à partir de deux axes : le contexte et le comportement (cf. Tableau 1).

**Tableau 1. Formes de confiance et formes organisationnelles**

Contexte	Incertitude faible	Incertitude élevée
<b>Comportement</b>		
<b>Jugement négatif</b>	<b>Confiance impossible</b> Organisation taylorienne	<b>Confiance paradoxale</b> Organisation moderne
<b>Jugement positif</b>	<b>Confiance irréductible</b> Organisation bureaucratique	<b>Confiance idéale</b> Organisation clanique

## **Premier axe de la typologie : le contexte**

**L'incertitude justifie la confiance.** Lorsque le degré d'incertitude est faible, la confiance n'est pas jugée utile pour coordonner les activités : les mécanismes traditionnels (autorité et règle) suffisent. Le niveau d'incertitude s'élevant, l'efficacité des mécanismes de coordination traditionnels se voit progressivement remise en cause. C'est particulièrement vrai lorsqu'il s'agit de coordonner les activités interdépendantes et collectives d'une équipe (Thompson 1967).

Ainsi, la diffusion progressive du travail en équipe facilite la structuration d'une nouvelle forme organisationnelle plus flexible et mieux à même de composer avec de nouvelles contraintes externes. Notamment, une forme adhocratique (Mintzberg 1982) dans laquelle la confiance soutient la coordination par les ajustements mutuels à la place de l'autorité et de la règle (Thompson 1967). La confiance se pose alors comme une solution plus efficace pour gérer cette nouvelle « complexité sociale » portée par la diffusion des nouvelles modalités du travail en équipe (équipe projet semi-autonome, autonome, virtuelle, dispersée) au sein de ces nouvelles organisations. Elle est aussi une solution plus rationnelle puisqu'elle s'avère être un puissant mécanisme de réduction de cette complexité sociale pour surmonter un niveau d'incertitude croissant (Luhmann 1968).

## **Second axe de la typologie : le comportement**

**L'hypothèse comportementale conditionne la confiance.** L'incertitude est nécessaire mais rarement suffisante pour justifier le recours à la confiance. Les *trust studies* établissent que faire confiance suppose qu'un individu soit dans un état psychologique positif pour accepter de se placer volontairement dans une situation de vulnérabilité vis-à-vis d'un autre qu'il perçoit comme digne de confiance (Rousseau et al. 1998), alors qu'il manque d'informations à la fois sur la situation dans laquelle il agit (Mayer et al. 1995) et sur le destinataire de la confiance avec lequel il peut agir (Deutsch 1962). Faire confiance, c'est donc « croire » dans la nature positive de l'autre (Simmel 1908) en s'appuyant sur un jugement, qui, s'il n'est pas dénué de toutes raisons, se veut optimiste quant aux intentions de cet autre... et aussi qui nous est propre pour décider chacun à notre manière de faire rationnellement confiance.

Cette hypothèse comportementale n'est pas neutre. Elle s'oppose frontalement à des théories organisationnelles bien établies et partageant une même vision négative de l'homme (Baudry 1999, Elster 2010), qu'elles soient d'inspiration scientifique (l'approche taylorienne), mais aussi sociologiques (les approches croziériennes) et économiques (williamsonniennes), ou

encore dans une moindre mesure toute de même, les approches néo-wébériennes (Simoniennes).

### **Première forme de confiance : Confiance impossible et organisation taylorienne**

Cette forme de confiance est le produit d'une situation où l'incertitude est faible et la croyance dans le comportement humain négative. Non seulement la confiance est ici jugée non nécessaire, mais elle fait également l'objet d'un rejet puisque le comportement humain se voit « équipé » d'un mauvais esprit (par exemple, la « flânerie systématique » chez Taylor). La préférence pour la méfiance s'associe alors aux organisations tayloriennes. Dans cette forme organisationnelle, les relations d'interdépendances personnalisées sont rationnellement proscrites puisqu'elles interfèrent avec la logique d'une coordination scientifique des activités.

### **Deuxième forme de confiance : Confiance irréductible et organisation bureaucratique**

La confiance est autorisée *a minima* dans une situation où un niveau d'incertitude irréductible persiste malgré les efforts déployés par l'organisation pour le faire disparaître. Comme dans les organisations tayloriennes, les relations personnelles restent contraires à une coordination efficace des activités puisque le management scientifique a la charge de produire de la certitude pour que la coordination se réalise ensuite rationnellement. Pour autant, l'hypothèse comportementale n'est pas complètement négative. Le comportement moral est réhabilité pour que les règles de l'organisation puissent être volontairement respectées afin de garantir qu'elles ne seront pas subverties *ex post*. Cette hypothèse positive est cohérente pour justifier une confiance généralisée de tous dans l'organisation. Il s'agit alors d'une organisation qui coordonne toutes les activités – *et non seulement celles des unités de production* – sur les principes d'une autorité rationnelle-légale (Weber 1922) seule à même de garantir cette forme de confiance irréductible dans l'organisation et, par conséquent, d'éviter rationnellement la confiance personnelle. La confiance irréductible se comprend alors comme une forme de confiance organisationnelle archaïque.

### **Troisième forme de confiance : Confiance paradoxale et organisations modernes**

Le niveau d'incertitude justifie la coordination de la plupart des activités par la confiance personnelle. Cependant, ce contexte favorable aux usages de la confiance s'associe à une croyance négative concernant le comportement d'autrui. Je qualifie cette forme de **confiance** « **paradoxale** » pour rendre compte de l'opposition entre le contexte et le comportement. Cette confiance s'impose, au moins pour partie, dans la coordination des activités. Avec cette

forme, je comprends que des relations de confiance personnelle peuvent ne pas être librement consenties. La confiance paradoxale interroge les nouvelles méthodes de travail plébiscitées pour gérer la confiance personnelle avec un angle de vue plus critique.

#### **Quatrième forme de confiance : Confiance idéale et organisation clanique**

La confiance idéale associe un haut niveau d'incertitude à une hypothèse comportementale positive. Ici, la poursuite des buts organisationnels ou intérêt général prime sur les intérêts personnels. La confiance coordonne les activités dans un contexte où il n'est pas permis de conduire une évaluation des efforts individuels. Cette forme de confiance personnelle est typique de l'organisation clanique qu'Ouchi (1980) dépeint. Le comportement moral et la loyauté des membres du clan supplantent l'égoïsme pour garantir le fonctionnement efficace de la structure dans des conditions où l'incertitude reste élevée, y compris sur une longue période.

**La typologie propose une approche intégrée de la confiance qui ouvre à une lecture élargie des comportements liés aux usages de la confiance personnelle dans des contextes organisationnels types.**

Cette typologie articule le contexte et le comportement alors qu'ils sont le plus souvent analysés séparément. **Ainsi, elle ouvre à une lecture de la confiance personnelle qui évite l'effet « d'éclatement » disciplinaire que l'on retrouve fréquemment dans les *trust studies* (Kramer 1996).** Par exemple, les travaux en psychologie sous-estiment le contexte pour comprendre la confiance personnelle alors que ceux en sociologie sous-estiment les effets de personnalité dans la formation de la confiance.

Alors qu'une préférence pour une croyance positive en la nature humaine est posée *de facto* dans les *trust studies* (Gargiulo et Ertug 2006), cette typologie contient également une lecture des usages de la confiance personnelle qui intègre une croyance négative en la nature humaine pour révéler la contrainte exercée par la structure des organisations modernes ou post-bureaucratiques.

A la lumière de cette typologie des formes de la confiance, une question essentielle émerge : la forme paradoxale de la confiance et les possibles détournements des usages de la confiance personnelle sont-ils une réalité de l'organisation post-bureaucratique et, par



conséquent, peut-on procéder à une mise en accusation argumentée à l'encontre des *trust studies* ?

## 1.2 Usage opportuniste de la confiance paradoxale

Je réalise mon premier travail de terrain par la conduite de trois études de cas à l'appui de plus d'une cinquantaine d'entretiens dans trois entreprises françaises évoluant dans le secteur du conseil (Thèse). L'analyse multi-cas met à jour la réalité de la confiance paradoxale et plusieurs de ses usages dans tous les cabinets étudiés (Col.18 ; Col.17 ; Col.16). Un cas est particulièrement emblématique de l'usage opportuniste de la confiance paradoxale. Je précise ce résultat pour défendre de manière plus argumentée la thèse d'un usage opportuniste de la confiance (Col.17).

Généralement, un cabinet de conseil regroupe plusieurs caractéristiques organisationnelles proches de la configuration adhocratique (Mintzberg 1982). Alors à la mode dans les années 80, cette configuration se diffuse largement. Elle fait partie de la constellation des formes d'organisations modernes, comme les organisations dites « libérées » (Chêne et Le Goff 2017). Ces formes organisationnelles se regroupent communément dans la catégorie des « organisations post-bureaucratiques » par opposition au fonctionnement bureaucratique classique (Grey et Garsten 2001).

Dans ces organisations post-bureaucratiques, évolue une population très qualifiée, autonome et interdépendante. Cette population travaille principalement en mode projet. Dans ce secteur, la coordination des activités est principalement assurée par le couplage standardisation des résultats / ajustement mutuel : il faut « *faire du chiffre pour être crédible* » (dirigeant d'un cabinet, Thèse) et savoir se construire un réseau relationnel pour y parvenir : « *le conseil n'est pas un métier mais une relation* » (Villette 2003, p.34).

**Le cas que je rapporte** ici pour illustrer précisément mon propos se distingue par un turn-over largement supérieur à la moyenne du secteur. Ce haut niveau de turn-over s'explique surtout par une politique de gestion des ressources humaines directement organisée par la direction. L'objectif poursuivi est simple, il s'agit pour la direction de renouveler en permanence et profondément les effectifs en allant bien au-delà des pratiques usuelles du secteur. Cette politique est un élément clef dans la gestion de la confiance paradoxale et notamment dans l'usage opportuniste de la confiance personnelle par les responsables d'équipe.

Traditionnellement, un haut niveau de turn-over est la norme dans le secteur du conseil. Précisons que ce turn-over n'est pas problématique pour gérer les effectifs. Le métier du conseil est toujours un secteur particulièrement attractif pour les jeunes diplômés. L'expérience dans le conseil agit comme un accélérateur de carrière sur le marché du travail.

Dans ces organisations, des principes de fonctionnement sont bien établis. Un principe est particulièrement diffusé pour gérer l'effectif des consultants dans ces structures. Ce principe s'appelle le « **Up or Out** ». Il signifie que le consultant a deux orientations possibles pour faire sa carrière dans le conseil : « s'élever ou sortir ». Cette orientation s'objective par l'application d'un second autre principe essentiel : le résultat. La combinaison de ces deux principes diffuse une atmosphère propice à un fort investissement dans le travail et à un esprit de compétition.

L'extrait ci-dessous résume clairement ce mode de fonctionnement spécifique (cf. Encadré 1)

**Encadré 1. Extrait d'un ouvrage emblématique du conseil en management**

*« L'avancement est déterminé surtout par les résultats. Ceux qui ne peuvent pas faire état d'un travail efficace sont encouragés à partir. S'ils restaient, ils verraient nombre de leurs collègues plus jeunes avancer plus rapidement qu'eux, ce qui créerait inévitablement des jalousies et des frustrations. [...] une progression aussi rapide dans la carrière a un effet de motivation positif sur les consultants et crée un climat de travail dynamique et compétitif »*  
Kubr, M., (1998, p.697), *La bible du conseil en management*.

Ainsi et de manière générale, le consultant ne réalise des résultats élevés que s'il est rapidement et en permanence affecté sur des projets. Il lui est vital d'être recruté – dans le vocabulaire de la consultance on parle de « *staffing* » – pour réaliser ses objectifs individuels et surtout en faire davantage que la concurrence pour ne pas être « out ». Le consultant est donc fortement dépendant des managers de projet pour réaliser ses objectifs.

Dans le cas dont je rends compte, la dépendance du consultant à l'égard du manager de projet est beaucoup plus élevée que ce que rapporte habituellement la littérature spécialisée. En effet, le manager observé est totalement responsable de la composition de son équipe : aucun consultant ne lui est imposé. Contrairement à ce qui est observé dans d'autres secteurs proches, comme les sociétés de service en ingénierie et informatique ou les grands cabinets d'audit, les consultants ne sont pas directement affectés dans les projets. Il n'existe pas une optimisation de la gestion des effectifs selon un critère objectif d'affectation dans les projets.

Dit autrement, le consultant dont aucun manager ne veut ne sera pas sauvé par l'organisation : direction « out » (cf. Encadré 2).

### ***Encadré 2. Spécificité de notre cas le plus illustratif***

Le consultant évolue dans un marché du travail interne clos et extrêmement compétitif dans lequel il doit lui-même parvenir à se vendre auprès des managers pour réaliser au mieux ses objectifs.

Cependant, savoir se vendre est une compétence qui ne suffit que pour les premières affectations sur les projets. Il faut également que le consultant s'assure de satisfaire ses objectifs sur une plus longue période pour ne pas se retrouver en situation de sous-activité. Lorsqu'il travaille sur un ou plusieurs projets, il se doit d'anticiper son recrutement sur des futurs projets : « *un bon consultant est un consultant qui n'a jamais de repos* » (dirigeant). Cette règle reste immuable malgré les circonstances : lorsque la conjoncture économique se dégrade et que les projets sont moins nombreux, mécaniquement des consultants seront placés en situation de sous-activité : direction « out ».

En résumé, le manager est toujours libre de recruter le consultant voulu et le consultant est toujours responsable de son propre recrutement, y compris dans les périodes où les projets se raréfient. Le principe du « up or out » conditionne à la fois une pression forte sur les résultats à atteindre, garantie par un turn-over élevé, qui présente lui aussi l'avantage d'ajuster les effectifs consultants aux variations de la conjoncture.

Désormais, je parle d'un consultant qui évolue **dans un contexte de forte incertitude volontairement amplifié** par l'application du principe de « up or out » pour stimuler au maximum son engagement dans le travail. Pour survivre à cette « sélection naturelle » et devenir manager, le consultant doit savoir évoluer mieux que les autres en situation de forte incertitude. Savoir construire un réseau adapté pour s'assurer de ne pas être pris au piège de la sous-activité : construire des relations personnelles – *ou développer sa compétence relationnelle pourrait-on dire* – devient sa priorité.

S'engager dans des relations de confiance avec un manager, ou encore mieux plusieurs, s'impose rapidement. En effet, l'engagement dans une ou plusieurs relations de confiance avec les responsables des projets, c'est-à-dire uniquement des relations hiérarchiques, est la solution la plus rationnelle qui s'impose à lui pour réaliser, toujours au mieux, ses objectifs en étant davantage recruté sur les projets que la concurrence.

Le fonctionnement du marché interne organisé par la structure confère un avantage significatif au manager. La question pour le consultant de savoir si le manager est digne de confiance par l'application d'un processus de jugement qui passe en revue ses compétences, son honnêteté ou sa bonne volonté, par référence à la modélisation de Mayer et al. (1995), n'a pas de sens. Ce n'est pas au consultant d'accorder sa confiance, mais au manager de bien vouloir répondre à sa demande de confiance. « *Effectivement, il y a comme une notion de soumission de la part du consultant* » (Manager). La confiance est comme l'objet d'une offrande à cette figure d'autorité symbolique, cette figure qui a réussi à être « **Up** ». Il n'y a pas une croyance positive en l'autre en tant que manager de la part du consultant, mais plutôt foi dans son symbole, ou tout du moins, confiance spontanée dans sa légitimité de manager. La confiance se comprend alors comme accordée par les consultants **sur la base d'un consentement qu'ils n'ont pas eu le moyen de raisonner**. Dans l'organisation étudiée, la confiance s'est ainsi imposée dans le contexte déséquilibré d'un cadre hiérarchique renforcé symboliquement par la construction de la figure du manager.

Ainsi, le manager n'a pas besoin d'exercer son pouvoir hiérarchique pour obtenir un fort investissement des consultants dans le projet, le symbolisme de la figure du manager assure son autorité naturelle. Bien plus, le fait d'user le moins possible de son pouvoir hiérarchique préserve cette autorité naturelle et soutient alors davantage l'engagement du consultant dans la relation de confiance. Cette raison est principalement avancée pour expliquer l'observation d'un plus grand déséquilibre de la relation de confiance personnelle avec le temps. Ainsi, à la confiance élevée du consultant dans le manager, celui-ci répond par une faible confiance, voire la plus faible possible (confiance calculée) : « *avec le temps j'ai vu que je donnais beaucoup et toujours plus, mais que je ne recevais que peu en retour* » (consultant).

**En forte contradiction avec la littérature sur les *trust studies***, l'organisation étudiée parvient à imposer aux consultants une confiance qui n'est ni librement décidée, ni motivée par un raisonnement éclairé, et se matérialise en plus par une relation de confiance déséquilibrée.

A partir de la description du fonctionnement à l'œuvre dans le secteur du conseil, et à l'appui de mes nombreuses données de terrain, et surtout des données empiriques approfondies extraites du cas le plus révélateur, je conclus à la présence significative de la confiance paradoxale dans ces organisations modernes que sont les cabinets de conseils.

La forme paradoxale est clairement établie puisque le consultant évolue dans une situation caractérisée par un **niveau d'incertitude élevée** – lui-même fabriqué, pour partie, par l'organisation avec le principe du « up or out » –, et que le manager affiche une **croissance négative dans le comportement humain** pour profiter abusivement du sur-investissement du consultant sur ses projets.

**La confiance paradoxale étant particulièrement à l'œuvre dans le fonctionnement du cabinet présenté ici, la question de l'intérêt d'un usage opportuniste de la confiance se pose avec plus d'acuité. Posons désormais le regard sur l'activité du manager pour comprendre plus en détail comment la confiance paradoxale facilite l'usage opportuniste dans le contexte précis d'une mission de conseil (cf. Encadré 3).**

### ***Encadré 3. Fonctionnement d'une mission de conseil : principes généraux***

Une mission de conseil est organisée sous la forme d'un projet. Le manager du projet est responsable de sa réalisation. Il conduit la mission en respectant les contraintes habituelles à tout projet : spécificité technique du projet, ressources et délais. Généralement, et c'est bien une situation que j'ai observée, pour les projets d'envergure (chiffre d'affaires élevés), ces contraintes lui sont directement transmises *via* une proposition commerciale produite à la suite d'une négociation directement réalisée par les associés du cabinet avec le client. La spécificité technique n'est pas la contrainte la plus forte. A l'inverse, les ressources (en heures consultant facturées) et le délai de réalisation sont des contraintes qui s'exercent avec force.

Ne pas respecter les ressources ou les délais, même légèrement, participe le plus souvent à dégrader significativement la rentabilité de la mission, ce qui est inacceptable pour le manager, comme cela apparaît clairement dans les données terrain : « *lorsqu'un consultant ne répond pas bien, on doit faire à sa place, respecter les délais c'est impératif* » (manager).

Le manager assure la productivité de la mission en respectant au mieux ces contraintes et en composant directement et avec soin son équipe, comme nous l'avons vu précédemment. Il se doit aussi de définir la méthode de travail appropriée pour réaliser la mission. La pression qui s'exerce sur lui est forte. Comme le consultant, il est évalué sur ses résultats et seuls sont promus associés les meilleurs managers. En conséquence, plus le consultant s'engage dans la mission, plus le manager dégage de la productivité sur la mission, et plus il augmente ses chances d'être « Up ».

L'évaluation du manager portant sur la productivité de chaque mission et le *staffing* sans cesse renouvelé des consultants justifient alors le renouvellement d'un usage intensif et répété de la

confiance personnelle du consultant par le manager. Pour augmenter encore la productivité de la mission, le manager a la possibilité de se tourner vers un usage opportuniste de la confiance du consultant. Cette pratique est courante dans les cas observés, et même usuelle dans le cas le plus illustratif.

Le manager agit alors comme un opportuniste en donnant à croire au consultant qu'il reconnaît sa confiance au-delà de ce qu'il en est réellement. Il tire ensuite profit de cette élévation à l'insu du consultant afin de maintenir voire d'augmenter la productivité de la mission.

Pour inciter le consultant à s'engager davantage dans la relation de confiance, le manager peut faire en sorte d'être jugé plus digne de confiance qu'il ne l'est en réalité. Pour ce faire, il dispose de trois éléments – que les données terrains vérifient – pour tromper le jugement du consultant et lui signaler qu'il est digne de confiance (Bacharach et Gambetta 2001) : une valorisation de l'autonomie accordée au consultant, une intervention hiérarchique la plus faible possible, et un discours autour d'une écoute ouverte et bienveillante.

Or ces trois éléments participent à un usage rationnel de la confiance personnelle sans nécessiter un engagement réel du manager dans la relation de confiance.

Tout d'abord, le consultant oublie la facilité avec laquelle le manager peut contrôler l'avancement de son travail en toute discrétion. Le consultant est alors incité à s'engager dans la confiance en interprétant cette absence de contrôle comme un témoignage de confiance.

Ensuite, en se plaçant dans une position d'écoute, le manager vérifie que le consultant gère efficacement son autonomie : plus elle est élevée, plus il économise sur le temps nécessaire au management de l'équipe.

Enfin, il conforte sa figure symbolique de manager en laissant au consultant l'initiative de l'alerter en cas de difficulté. « Appelé à l'aide » par le consultant, le manager intervient tel un « sauveur ». Ici, le consultant peut alors s'engager dans une relation de confiance personnelle affective où l'émotion prend le pas sur la raison (McAllister 1995) : « *Si j'ai un gros pépin, je rappelle mon manager. Je peux l'appeler et lui confier que je suis en sensation d'insécurité. Il me rassure, et c'est reparti !* » (Consultant).

Ces comportements sont efficaces pour aider le manager à accumuler de la confiance personnelle sans risque – *puisque la confiance mutuelle est profondément déséquilibrée* – et

tirer le meilleur avantage de cette confiance par une exploitation de tous ses usages, y compris bien sûr l'usage opportuniste.

D'ailleurs, plus le manager réussit à dissimuler son opportunisme, c'est-à-dire à agir comme un **opportuniste discret**, plus il rationalise la confiance personnelle sur le projet, plus la productivité de la structure s'élève et plus il a de chance d'être remercié pour continuer dans cette voie : « up ».

A la lumière d'une analyse approfondie de la relation confiance / opportunisme, je soutiens que la disparition du risque d'opportunisme n'est pas toujours une condition d'apparition de la confiance.

Ce résultat vérifie non seulement **la réalité de la confiance paradoxale dans des organisations modernes du type « cabinets de conseil », mais surtout que cette confiance est recherchée et que sa diffusion est maîtrisée – voire encore institutionnalisée – eu égard à la forte diffusion de ces pratiques dans le secteur.** Cet état de fait n'est pas surprenant pour peu que l'on dépasse l'approche optimiste de la confiance et que l'on s'attarde sur les avantages économiques des usages rationnels de la confiance paradoxale, comme ici les avantages issus de son usage opportuniste.

Dans la suite, je vérifie que la confiance paradoxale facilite un autre usage négatif de la confiance. **L'effet systémique** de cet usage dans toute la structure permettra de conclure sur la prédominance de la confiance paradoxale dans les organisations modernes qui rejettent une croyance positive dans le comportement humain.

### **1.3 L'usage du contrôle par la confiance paradoxale**

L'article « *Relations de confiance et renforcement du contrôle* » (Art.9) publié dans la revue Finance – Contrôle – Stratégie (FNEGE 3) en 2008 présente l'usage du contrôle par la confiance personnelle entre les dirigeants, et l'effet de cet usage sur le maintien de la confiance paradoxale. La compréhension de l'usage du contrôle par la confiance résonne avec les productions précédentes (Thèse ; Col.16 ; Col.18) et une nouvelle (Col.15).

Fin des années 1990 – début 2000, la relation confiance / contrôle est l'objet d'un intérêt grandissant dans la littérature académique (Reed 2001). Plusieurs perspectives théoriques

font état d'un consensus autour de la prédominance de la substitution du contrôle par la confiance (Knights et al. 2001). Dit autrement, une gestion maîtrisée de la confiance est la plus efficace pour diminuer les coûts élevés des dispositifs de contrôle formalisés. En effet, l'intégration progressive de la confiance dans les relations de coopération allège ces dispositifs. Cette thèse se vérifie dans de nombreuses études empiriques qui se centrent sur les relations inter-organisationnelles (Van de Ven et Ring 1994, 2006).

Afin de contribuer à cette question du lien confiance / contrôle, j'ai eu l'opportunité de réaliser une étude empirique dudit lien dans les relations inter-organisationnelles (Col.15). Le soin pris pour organiser la coopération à travers l'étude de trois dyades – chacune composée d'une PME de l'industrie et d'une grande entreprise – pose un premier regard nuancé sur la thèse de la substitution.

Plus précisément, dans un premier cas, il est observé que l'existence d'une relation de confiance, même faible, atténue la formalisation du contrôle, en supprimant plusieurs étapes dans l'exercice du contrôle. Ce cas vérifie la thèse de la substitution.

Dans un second cas, la confiance renforce la formalisation du contrôle par l'ouverture à une précision des relations contractuelles, en intégrant dans le contrat plusieurs relations jusqu'alors exercées par une coordination informelle. Ceci contredit la thèse initiale, mais l'évolution observée n'ayant pas de grands impacts, la contradiction portée par ce résultat reste à nuancer.

Dans un troisième cas, le contrôle formel est tellement développé dès le commencement de la coopération que rapidement, celle-ci prend fin avant même l'expression de la moindre initiative pour initier la confiance personnelle. Ici la thèse de la substitution se vérifie. Un contrôle trop rigoureux dissuade la confiance (Ring et Van de Ven 1994, 2006).

Au final, une perspective économique domine pour la coordination des relations inter-organisationnelles : l'efficacité des dispositifs de contrôle formalisés s'assure par une meilleure rédaction du contrat dans lequel la division du travail est davantage clarifiée (Dyer et Chu 2003) et où des règles sont définies pour rendre la coopération possible même dans des situations imprévues (Poppo et Zenger 2002).

**Cette approche du lien confiance / contrôle est, me semble-t-il, compliquée à transposer dans le contexte des relations intra-organisationnelles. En effet, dans un tel contexte,**



**les rapports contractuels ne permettent pas de canaliser aussi facilement et fortement les relations interpersonnelles.**

Si effectivement, la confiance est efficace pour renforcer la productivité des dispositifs de contrôle dans le contexte des relations inter-organisationnelles, je soutiens que cette productivité ne s'accompagne pas nécessairement d'une diminution de la pression exercée par le contrôle dans les relations intra-organisationnelles.

Dans une organisation moderne où la forme paradoxale de la confiance personnelle canalise la coordination des activités (Art.10 ; Col.17), **je défends une thèse rivale qui s'écarte de la perspective économique pour analyser la relation confiance / contrôle.** Il s'agit alors de montrer que **la confiance renforce le contrôle.** Plus précisément, je mets à jour que lorsque les dirigeants se font mutuellement confiance, cette confiance personnelle renforce leur contrôle sur la structure pour conforter la forme paradoxale de la confiance et ses usages négatifs.

Ainsi, la confiance ouvre à un nouvel usage du contrôle. Un contrôle qu'il est plus difficile d'identifier (le manager qui contrôle le consultant sans intervenir hiérarchiquement par exemple) et qui porte une dimension sociologique (contrôle du consultant appuyé par la figure symbolique du manager par exemple), voire psychologique (contrôle du consultant à sa demande par le devoir d'alerte par exemple). Pour l'ensemble de ces caractéristiques, la confiance est à voir comme un mécanisme de contrôle spécifique (Bouquin 1994).

L'analyse quasi-clinique de la confiance entre deux dirigeants d'un cabinet (Art.9) revient sur l'usage de leur relation de confiance mutuelle pour renforcer leur contrôle sur la structure et garantir sa productivité (dans la logique déjà décrite, Col.17).

La relation de confiance personnelle formée entre les dirigeants est celle qui correspond à l'approche *mainstream*. Cette confiance personnelle s'est renforcée pas à pas par l'entremise d'un apprentissage collectif de l'usage du contrôle. « *Progressivement, le système a évolué. Nous nous sommes partagés les tâches de contrôle* » (dirigeant 1).

Cette relation de confiance participe à un renforcement progressif du contrôle par une précision de la division des activités de contrôle au fil du temps. D'abord, cette confiance appuie un regard plus régulier sur toutes les missions en cours dans le cabinet, notamment en vérifiant davantage qu'autrefois l'état d'avancement des objectifs des consultants (évaluation individuelle). Mais aussi, l'élévation de la confiance personnelle aide les dirigeants

à s'informer plus régulièrement et directement auprès des clients pour vérifier leur état de satisfaction : « *j'appelle davantage les clients, j'ai plus de temps* » (dirigeant 2).

Cet usage du contrôle par la confiance personnelle rend alors inutile l'engagement de la direction dans d'autres relations de confiance, notamment avec les managers, puisqu'ils disposent d'un retour quasi complet sur les résultats de tous leurs collaborateurs. Ainsi, ce renforcement du contrôle de tous par la confiance personnelle des deux dirigeants contredit fortement la thèse de la substitution confiance / contrôle.

Par ailleurs, le renforcement du contrôle ainsi opéré par la confiance personnelle entre les dirigeants assure leur domination sur la structure, tout en les plaçant hors d'atteinte d'une contestation collective puisque les managers et consultants sont trop 'occupés' à suivre les règles du jeu compétitif mis en place.

Enfin, ce renforcement participe à stabiliser la confiance paradoxale – et par conséquent à légitimer les usages opportunistes des managers – puisque les dirigeants n'ont aucune considération pour les questions éthiques, seul le résultat importe : « *on existe uniquement si on fait du chiffre* » (manager).

**Ces résultats contribuent à revoir le lien confiance / contrôle sous un autre jour que celui défendu par la thèse de la substitution.** La thèse du renforcement est également une thèse rivale qui participe à décentrer le regard pour aller au-delà d'une vision unidimensionnelle et trop réductrice de ce lien (Lewicki et al. 1998) et proposer une grille de lecture théorique plus réaliste des relations de confiance, privilégiant une approche relationnelle de la confiance personnelle (Lewicki et al. 2006) c'est-à-dire une approche où la relation de confiance conditionne l'activité managériale dans son ensemble, comme le contrôle et l'opportunisme.

#### **1.4 Une approche relationnelle et systémique de la confiance**

De mes travaux, je tire l'enseignement principal suivant : la confiance paradoxale se forme par le couplage de principes organisationnels (évaluation des résultats et « Up or Out » surtout) afin de contraindre les consultants à s'engager dans la confiance sans pouvoir s'assurer de son bien-fondé. De plus, la confiance personnelle entre les dirigeants contribue également à assurer l'efficacité du dispositif en renforçant le contrôle de la direction sur toute la structure.

Dans ce contexte marqué par une exigence de productivité très élevée, le manager fait un usage opportuniste de la confiance des consultants pour conduire ses projets. Cet usage

s'inscrit sur longue période et sa productivité augmente à mesure que le manager capitalise la confiance du consultant.

La colonne de gauche présentée dans la figure ci-dessous (cf. Figure 1) schématise le raisonnement issu de l'interprétation des données quant à la formation et aux usages de la confiance paradoxale. La colonne de droite de cette même figure offre un approfondissement de l'analyse en proposant une approche relationnelle de la confiance (Lewicki et al. 2006) – *c'est-à-dire une approche où la confiance conditionne l'opportunisme et le contrôle* – et aussi dans une perspective systémique. Une telle perspective tient compte des liens entre les relations de confiance entre collègues (ou relations de confiance dites horizontales) et entre supérieur/subordonné (ou relations de confiance dites verticales). Une perspective systémique aide à identifier les effets de la confiance paradoxale dans toute la structure organisationnelle.

**Figure 1. Approche relationnelle et systémique de la confiance paradoxale**



Une analyse systémique des relations de confiance personnelle permet de comprendre comment la structuration de la confiance par la direction (colonne de gauche de la Figure 1, p.20) a un effet significatif sur la diffusion des usages négatifs de la confiance dans toute la structure, jusqu'à la conduite opérationnelle des projets par exemple.

La colonne de droite de la Figure 1 met alors à jour plusieurs des manifestations spécifiques aux usages négatifs de la confiance paradoxale dans l'organisation post-bureaucratique. Ces manifestations sont plus faciles à repérer lorsque que l'on s'appuie sur la distinction confiance horizontale / confiance verticale de Breton et Wintrobe (1986)<sup>2</sup>. En effet, une telle distinction facilite la lisibilité d'**une approche systémique des relations de confiance et donc une identification des manifestations de la confiance paradoxale.**

Par ailleurs, la lecture de la colonne de droite met également en lumière plusieurs arguments qui sont décontextualisés de mes études terrains et qui, à la fois, s'opposent à l'approche de la confiance portée par les *trust studies*, mais sont aussi transposables à des organisations post-bureaucratiques autres que celles du secteur du conseil.

**Tout d'abord, cette lecture revient sur l'efficacité de la confiance verticale dans les organisations post-bureaucratiques au niveau du management opérationnel, alors que dans ces dernières, les relations hiérarchiques sont généralement jugées inefficaces dans les structures fonctionnant sur le mode du projet.**

En effet, la confiance verticale s'avère ici efficace pour lutter contre la formation des réseaux horizontaux de confiance dans un souci de maîtrise du risque d'opportunisme collectif (Breton et Wintrobe 1986). Le supérieur mobilise alors la confiance de ses subordonnés pour lutter contre l'apparition des coalitions (d'intérêts et de valeurs portés par le partage d'un même statut). Avec la confiance verticale, le supérieur contrôle (chaque membre) par la confiance pour maîtriser l'opportunisme (de groupe). La diffusion de la confiance verticale à tous les niveaux hiérarchiques préserve alors la structure de l'opportunisme collectif.

---

2 Ces auteurs distinguent deux formes de confiance personnelle dans lesquelles supérieurs et subordonnés peuvent s'investir : la confiance horizontale et la confiance verticale. La confiance horizontale se rapporte à la confiance entre des personnes de même niveau hiérarchique et la confiance verticale entre deux personnes séparées par un niveau hiérarchique.

**Ensuite, cette lecture souligne que la confiance horizontale entre les dirigeants renforce non seulement leur contrôle, mais permet aussi à ces derniers de manager le contrôle de la structure PAR la confiance horizontale** lorsque la confiance est développée.

La confiance horizontale rend alors inutile leur engagement dans des relations de confiance verticale pour contrôler les managers. J'en conclus que dans un contexte post-bureaucratique, la confiance horizontale entre les dirigeants est un moyen de concentrer le pouvoir. La confiance apparaît alors comme un instrument de domination.

**Enfin, la mobilité du personnel ne freine pas toujours la formation de la confiance. Au contraire, elle facilite la formation et le maintien de la confiance paradoxale dans une organisation post-bureaucratique qui renouvelle régulièrement ses équipes.**

La mobilité du personnel dissuade l'engagement dans la confiance horizontale en rendant son retour sur investissement particulièrement hypothétique : la confiance personnelle formée entre collègues lors d'un projet perd en rationalité si les équipes projets sont renouvelées très régulièrement, comme l'a illustré le mécanisme du « up or out ».

Ce principe de mobilité stabilise alors le fonctionnement de l'organisation pour placer, en contrepartie, le collectif dans un contexte d'instabilité où chacun se voit contraint de s'engager uniquement dans la confiance verticale. Pour autant, tous les comportements opportunistes ne disparaissent pas. L'opportunisme collectif qu'identifient Breton et Wintrobe (1986) est effectivement absent, mais pas l'opportunisme du manager.

## **1.5 Synthèse des résultats et articulation des productions**

La typologie des relations de confiance que j'ai construite propose une approche intégrée de la confiance.

**Cette typologie ouvre à une lecture élargie des comportements liés aux usages négatifs de la confiance personnelle**, et tout particulièrement dans les organisations post-bureaucratiques où la coopération s'appuie sur la confiance paradoxale.

Pour résumer, plusieurs des productions présentées dans ce premier thème proposent des éléments de réponse à la question « comment peut-on faire usage(s) de la confiance ? ».

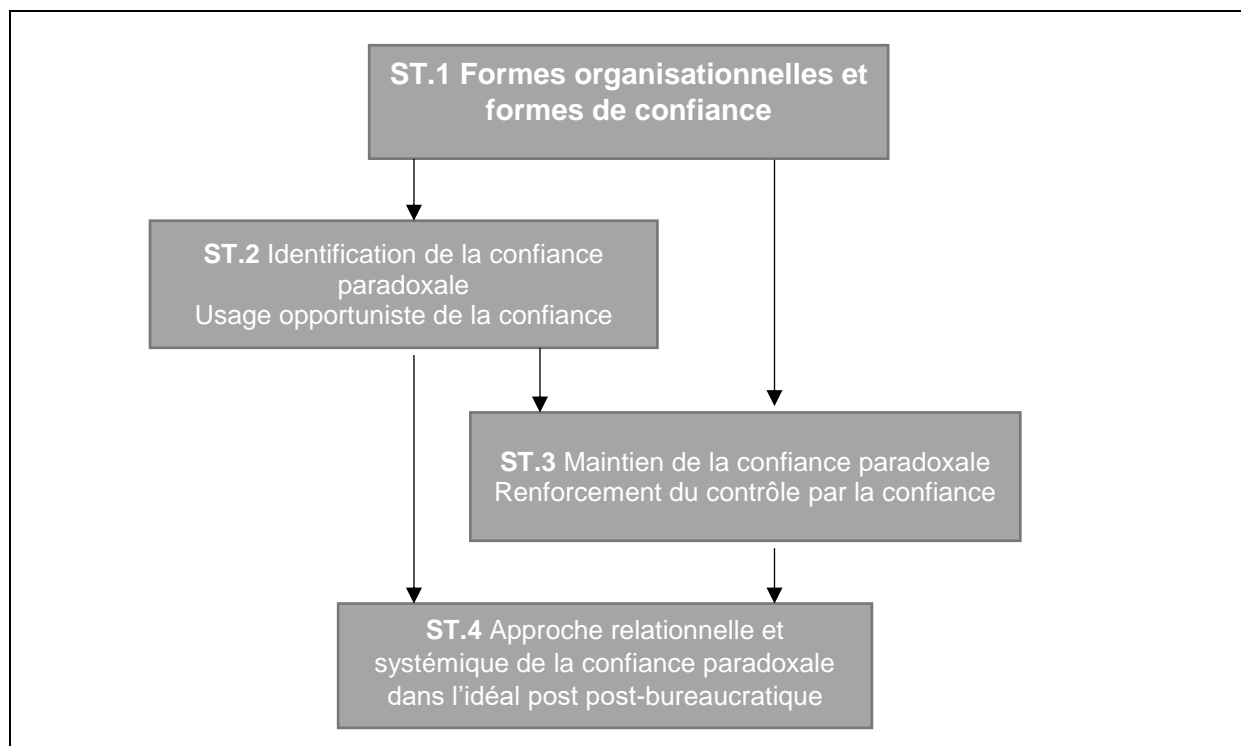
Les principaux résultats de mes travaux sont résumés dans le tableau ci-dessous. Ils sont classés par sous-thème (ST) dans la logique suivante ST.1 jusqu'à ST.4 (cf. Tableau 2).

**Tableau 2. Les quatre principales contributions de la thématique 1 : Les usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques**

<b>Sous-thématique (ST.)</b> <i>(références)</i>	<b>Résultats principaux</b>
<b>ST.1</b> <b>Formes organisationnelles et formes de confiance personnelle</b> <i>(Thèse ; Art.10 ; Art.8)</i>	Associer une forme type de confiance à une forme organisationnelle typique pour faciliter une compréhension élargie des usages de la confiance personnelle ( <i>y compris les usages négatifs</i> ).
<b>ST.2</b> <b>Confiance personnelle et opportunisme</b> <i>(Thèse ; Col.17)</i>	Première compréhension de la réalité de la confiance paradoxale dans l'organisation post-bureaucratique et de l'usage opportuniste de la confiance personnelle
<b>ST.3</b> <b>Confiance personnelle et contrôle</b> <i>(Thèse ; Col.18+16+15 ; Art.9)</i>	Seconde compréhension de la réalité de la confiance paradoxale dans l'organisation post-bureaucratique et de l'usage de la confiance personnelle pour renforcer le contrôle
<b>ST.4</b> <b>Approche relationnelle et systémique de la confiance paradoxale</b> <i>(Apport inédit)</i>	Décontextualisation et transposition des deux résultats précédents dans l'idéal-type post-bureaucratique pour ouvrir la compréhension de la confiance paradoxale à des contextes organisationnels autres que celui du secteur du conseil

Ce tableau m'a permis d'élaborer par la suite une schématisation des contributions (Figure 2, p.24) utile pour visualiser l'articulation de ces productions dans une perspective intégrée.

**Figure 2. Articulation des productions de la thématique 1 : Les usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques**



L'originalité de mon positionnement critique au regard de l'approche *mainstream* de la confiance invite à **approfondir théoriquement et empiriquement mon diagnostic** afin de faire émerger de la critique des solutions solides, aptes à limiter la diffusion de la confiance paradoxale dans les organisations modernes, voire lutter contre cette forme non éthique de confiance.

## **2. Quelle responsabilité de l'organisation dans les usages de la confiance ?**

Les résultats principaux de la thématique sur les usages de la confiance paradoxale (cf. Tableau 2, p.23) révèlent que le contexte organisationnel des structures modernes ou post-bureaucratiques **réunit potentiellement les conditions favorables à la formation de la confiance paradoxale** et à ses possibles usages négatifs (opportunistes ou renforcement du contrôle) pour coordonner les activités.

En conséquence, la recherche de solutions à ce problème *via* **une réflexion approfondie sur la formation et les usages d'une confiance éthique** se justifie. L'orientation vers une solution éthique à la lumière d'une réflexion sur des productions historiques (Col.14 ; Col.13 ; chp.6) et plus récentes (Col.6 ; Col.2 ; Art.7 ; Art.6 ; Art.3 ; Col.1) arrive au terme de cette thématique (2.5) pour mettre en perspective les enseignements tirés de l'approfondissement de l'approche critique de la confiance.

**Tout d'abord, je reviens plus en détail sur les usages de la confiance.** L'idée consiste à mieux comprendre la responsabilité de l'organisation dans la structuration de la confiance.

Pour ce faire, je déborde la double délimitation théorique et empirique du périmètre d'observation appliqué dans la première thématique. Ce double dépassement s'opère par une relecture de plusieurs des travaux dédiés à une lecture **simmelienne** et **wébérienne de la forme organisationnelle bureaucratique** (Col.12 ; Col.11 ; Col.8 ; Chp.4 ; Chp.5) en prenant également appui, et dans une perspective inédite, sur la forme irréductible de la confiance présentée dans la typologie (cf. Tableau 1, p.6), lors du premier point de la thématique sur les usages de la confiance (2.1).

Cette analyse de la confiance se poursuit dans la forme organisationnelle post-bureaucratique en la complétant par les apports d'une approche **luhmanienne** appliquée à l'organisation projet (Conf.3 ; Conf.1 ; Col.4 ; Col.3). **La réflexion revient ensuite sur l'étendue de la responsabilité de l'organisation dans les usages négatifs de la confiance paradoxale** (Col.10 ; Conf.5 ; Chp.3) et clôture le propos (2.2).

**La découverte d'un même fond négatif quant à la place et aux rôles que la confiance se doit théoriquement d'occuper et de satisfaire dans le fonctionnement de ces deux formes organisationnelles pose question** (2.3).



La réflexion porte alors sur les croyances sociales qui sont à l'origine **d'une invisibilisation des usages de la confiance personnelle dans la bureaucratie**, mais également **d'un rejet rationnellement injustifié des usages de la confiance dans la post-bureaucratie** (Art.5), comme l'illustrent le déploiement de progiciels de gestion dans une grande entreprise (Col.9 ; Col.6) et encore la réalisation d'un projet collaboratif public / privé consacré au développement territorial (Conf.4 ; Conf.2 ; Chp.2 ; Art.4).

J'arrive alors au terme de **ma lecture de la confiance personnelle dans les organisations modernes avec trois nouvelles productions** récentes (Chp.1 ; Art.2 ; Art.1) pour un retour bienvenu sur plusieurs points écartés par les contributions précédentes. Ces impensés de la lecture de la confiance paradoxale nourrissent une **critique de la critique** des travaux (2.4).

## **2.1 Bureaucratie et confiance irréductible**

L'analyse de la confiance dans la bureaucratie discutée ici porte sur les principes organisationnels défendus pour justifier le rejet des usages de la confiance personnelle. La typologie des formes de la confiance (cf. Tableau 1, p.6) sert toujours de cadre de référence à la démonstration.

*A priori*, dans une organisation administrée rationnellement comme la bureaucratie, seule la forme irréductible de la confiance fait sens : un minimum de confiance des administrés dans la bureaucratie assure l'adhésion aux principes qui coordonnent le plus objectivement possible leur activité.

Pourtant, l'irrationalité de la confiance personnelle dans cet idéal-type organisationnel ne semble pas une raison suffisamment solide pour éviter ses usages. A la même époque que celle où l'approche wébérienne de la bureaucratie prend forme, le sociologue **Georg Simmel** (1900, 1908) propose une lecture complémentaire à l'approche wébérienne, une lecture dans laquelle la cohésion sociale de la bureaucratie repose sur la confiance personnelle.

Simmel est le premier, et il le fera tout au long de son œuvre, à insister sur le rôle de la confiance dans cette nouvelle « société moderne » qui prend place à partir de la fin du 19<sup>ème</sup> siècle. Un retour sur l'usage de la confiance personnelle dans la bureaucratie à l'appui d'une lecture attentive de ses principaux ouvrages est d'abord proposé (Col.12 ; Col.11 ; Col.8 ; Chp.5 ; Chp.4).

Avec une approche simmélienne, il est fait le constat que la confiance dans la bureaucratie n'est pas écartée rationnellement. Dans cette approche, les individus agissent également pour des raisons autres que des raisons rationnelles, ils agissent également pour satisfaire des croyances sociales.

Ces croyances – *sur lesquelles je reviens plus en détail dans le troisième sous-thème (cf. p.38)* – sont convoquées pour justifier le rejet des relations personnelles dans la bureaucratie. Parmi ces raisons, on y retrouve celles utiles pour sursoir aux limites propres à la pensée rationnelle (Elster 2010) : c'est-à-dire celles relatives aux usages rationnels et positifs de la confiance personnelle.

L'analyse wébérienne de la bureaucratie a eu pour conséquence d'ignorer la dimension interpersonnelle de la confiance et de la rendre invisible à toute analyse du fonctionnement de la bureaucratie (Grey et Garsten 2001). Et par la même occasion, je pense, d'exagérer le rôle attribué à la confiance irréductible pour assurer la rationalité du système bureaucratique.

En effet, pour Weber (1922), la cohésion du dispositif organisationnel est fonction de la légitimité que les individus accordent au système pour se soumettre volontairement à ses règles et faire en sorte « *que l'action de celui qui obéit se déroule, en substance, comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite* » (Weber, 1922, p.288). Par l'obéissance volontaire de tous s'ouvre la possibilité de coordonner les activités de l'ensemble de la bureaucratie par un instrument rationnel : la règle.

La justice dans cette forme organisationnelle est un principe essentiel. Schématiquement, la justice assure l'obéissance volontaire de tous sur longue période par l'appui d'un dispositif qui s'applique pour garantir un traitement égalitaire – *justice procédurale* – en s'assurant bien que chacun remplit uniquement des activités strictement associées à son statut et ne rend jamais de compte à une personne en tant que telle, mais répond seulement à une autorité impersonnelle qui assure strictement un rôle fonctionnel.

Sur la base d'une obéissance volontaire pour faire ce qu'on attend de lui, elle-même garantie par la justice procédurale, chaque membre de la bureaucratie est alors assuré de pouvoir lui faire **rationnellement confiance**. Cette confiance impersonnelle de chaque membre de la bureaucratie dans la bureaucratie – appelée **confiance irréductible** (Art.10, Tableau 1, p.6) – suffit dans une perspective wébérienne à garantir le fonctionnement de la bureaucratie sans confiance personnelle, et cela à tous les niveaux de la structure.

Cependant, la confiance irréductible dans la bureaucratie n'a pas que l'obéissance pour contrepartie. Elle suppose également d'accepter la dépersonnalisation des rapports sociaux, c'est-à-dire de bien vouloir n'être qu'une fonction et non une personne.

Or, cette concession ne tient pas pour Simmel (1900 et 1908). Si l'individu obéit, il se conforme à l'autorité pour appartenir à un groupe social ; mais il échange aussi et d'abord pour être reconnu ultérieurement comme membre unique de ce groupe. Il échange parce qu'il est bien plus qu'un être fonctionnel. Il est une personne qui satisfait à des besoins, économiques certes, mais aussi sociaux et psychiques qui lui sont propres et font de lui un être unique.

Ainsi, une personne s'appuie sur des relations personnelles pour se construire au travers de besoins de différente nature. Cette construction sociale repose non seulement sur la confiance dans les institutions – *et à ce titre la forme organisationnelle bureaucratique peut se définir comme une institution garantie par la confiance irréductible* – mais surtout sur les relations sociales qui prennent corps dans la bureaucratie, notamment des relations de confiance personnelle guidées par des besoins personnels multiples (de type économique, social et psychologique).

**Il existe plusieurs preuves de la réalité de l'usage de la confiance personnelle dans la bureaucratie, non seulement au niveau de la direction bureaucratique (2.1.1), mais aussi au niveau de l'activité managériale (2.1.2)**

### ***2.1.1 Réalité de la confiance dans la bureaucratie : Confiance verticale et direction bureaucratique***

Pour Grey et Garsten (2001), la confiance personnelle est présente dans le fonctionnement de la bureaucratie dès l'apparition de cette forme organisationnelle. Mais, avancent-ils, en plaçant l'idéal wébérien au cœur de la réflexion, les théories bureaucratiques n'ont pas pris la mesure du rôle assuré par la confiance personnelle dans la réalité de son fonctionnement. Les auteurs proposent un retour historique particulièrement éclairant.

Selon eux, les propriétaires des nouveaux grands ensembles industriels et familiaux du 19<sup>ème</sup> siècle se trouvent rapidement mis au défi de gérer les nombreux comportements opportunistes des supérieurs, et en particulier des dirigeants. Rapidement, une solution s'impose pour lutter contre l'opportunisme : redéfinir le recrutement managérial. La sélection du personnel est ainsi revue en plaçant l'origine sociale comme premier et principal critère. La qualification,

jusqu'alors critère principal - voire l'unique critère - pour objectiver le recrutement passe au second plan, et surtout lui est subordonné.

Pour répondre au problème de l'opportunisme managérial, les propriétaires placent à la direction des personnes qu'ils jugent dignes de confiance. Les dirigeants les plus fiables sont ceux qui présentent une grande familiarité avec les propriétaires, ceux notamment dont les origines sociales sont suffisamment proches. Ainsi, être digne de confiance pour diriger, c'est d'abord partager les valeurs du propriétaire : être membre de sa famille (19<sup>ème</sup> siècle) ou appartenir au même groupe social (20<sup>ème</sup> siècle).

**Une fois que la confiance verticale garantit la relation entre propriétaire et direction, la bureaucratie fonctionne efficacement.** Ensuite, la bureaucratie se présente comme un système rationnel qui pose la confiance verticale en arrière-plan jusqu'à l'effacer totalement pour naturaliser le fonctionnement d'un idéal-bureaucratique sans relations personnelles comme le résumait si bien Grey et Gartsen (2001, p.235) :

*« The presumption that managers are trustworthy and are engaged in constructing trustworthiness within organizations is a testament to perhaps the most interesting issue with respect to trust and bureaucracy. For what is striking is that, whereas the capacity of workers to sabotage, steal and slack has never been destroyed, **managers have been rendered so trustworthy that their trustworthiness takes on a 'natural' appearance** and the specifically bureaucratic means through which this trustworthiness is constructed becomes obscured ».*

**Le rejet de confiance personnelle dans la bureaucratie est irrationnel puisqu'il est justifié par une rhétorique visant à effacer les preuves de son efficacité dans cette forme organisationnelle spécifique.** Irrationnel puisque la confiance verticale est un mécanisme plus rationnel, c'est-à-dire un instrument plus efficace pour assurer le fonctionnement de la bureaucratie, que ceux portés par l'idéal-wébérien. En effet, la confiance verticale entre propriétaire et dirigeant agit comme un mécanisme organisationnel de lutte contre l'opportunisme. De plus, cette confiance est élevée. En effet, elle ne repose pas sur une relation objectivée par un calcul économique (confiance calculée), mais au contraire sur le dépassement de cette question matérielle que le partage de valeurs autorise, une confiance fondée sur l'identification sociale (Lewicki et Bunker 1996).

L'importance de la confiance verticale contredit également l'hypothèse d'une soumission volontaire à l'obéissance, et cela même dans un contexte où l'action est sécurisée par la

bureaucratie. La confiance irréductible dans la bureaucratie ne suffit donc pas à prémunir cette forme organisationnelle de l'opportunisme.

Ainsi et comme le présume l'approche simmélienne, la bureaucratie ne parvient jamais à supprimer toutes les relations de confiance personnelle, mais surtout ces relations ne sont pas toujours une menace pour la bureaucratie. A l'inverse, ces relations rendent la bureaucratie possible par une sélection efficace des dirigeants pour ensuite garantir la mise en route du système bureaucratique. En conséquence, **ne pas définir la confiance personnelle comme une relation rationnelle conduit au rejet de l'usage positif et rationnel de la confiance verticale pour justifier la possibilité même de l'existence de la bureaucratie.**

### ***2.1.2 Réalité de la confiance dans la bureaucratie : Confiance verticale et activité managériale***

Avec Dalton (1959), l'usage rationnel de la confiance verticale se justifie également à un niveau plus opérationnel du système bureaucratique. Le manager mobilise principalement la confiance personnelle pour répondre aux limites inhérentes au fonctionnement bureaucratique.

La confiance verticale donne alors au responsable le moyen de répondre efficacement aux dysfonctionnements de la bureaucratie. La confiance personnelle participe ainsi à solidifier la forme organisationnelle pour lui permettre d'être résiliente, et au final préserver la confiance irréductible dans le système bureaucratique. Il n'est donc pas dramatique que **la confiance verticale ne respecte pas à la lettre les lois bureaucratiques...**Ce qui importe, toujours sous l'inspiration de Dalton, **est que son esprit bureaucratique soit préservé par les usages positifs et rationnels de la confiance.**

Dans une perspective pragmatique, l'auteur identifie plusieurs usages de la confiance verticale pour garantir le fonctionnement de la bureaucratie. Par exemple, le manager fait usage de la confiance verticale pour éviter l'inertie de la structure en rendant l'action possible même dans des situations mal définies ou imprévues par l'application du principe de l'action non officielle ordonnée où :

*« dans des situations d'urgence ou inhabituelles, les échelons élevés de la hiérarchie peuvent exiger de la part des subordonnés une action non officielle limitée, et même illégale (...) Une exigence restreinte, limitée à un personnel qui a fait ses preuves est un*

*phénomène plus répandu et plus sûr pour atteindre des buts formels sans porter atteinte à la dignité des personnes » (Dalton, 1959, p.253)<sup>3</sup>.*

Un autre exemple repose sur l'usage de la confiance verticale pour agir plus efficacement en accordant davantage d'autonomie au collectif afin de définir une solution inédite dans des situations localisées, par le principe des déviations autorisées où :

*« lorsque la camaraderie est assez forte pour que les subordonnés ne craignent pas une sanction non officielle de la part des supérieurs, ils peuvent demander la permission de résoudre certains problèmes de façon informelle » (Dalton, 1959, p.253).*

A ma connaissance, Dalton (1959) perçoit le premier le rôle majeur de la confiance verticale pour faciliter le fonctionnement de la structure bureaucratique. Il liste notamment plusieurs recommandations pratiques directement reliées à des usages rationnels et positifs de la confiance comme : agir en contexte d'incertitude, agir en contexte contraignant, créer des solutions inédites. A travers ces recommandations, cet auteur pointe la forte relation existante entre l'efficacité du management d'équipe et l'aptitude du manager à gérer la confiance verticale.

En conclusion, l'approche simmélienne de la bureaucratie ainsi que les travaux de Grey et Gartsen (2001) et Dalton (1959) apportent des éléments théoriques et empiriques qui sortent la confiance personnelle de l'ombre et portent à notre connaissance plusieurs de ses usages rationnels dans la bureaucratie. Par ailleurs, les usages positifs de la confiance verticale s'insèrent rationnellement dans le système bureaucratique pour assurer la confiance irréductible en lui conférant un minimum de résilience.

## **2.2 Post-bureaucratie et confiance paradoxale**

**L'analyse se poursuit dans la post-bureaucratie en revenant sur la forme de confiance qui lui est associée : la confiance paradoxale.**

Les références précédemment mobilisées sont complétées par les apports d'une approche luhmanienne de la post-bureaucratie (Conf.3 ; Conf.1 ; Col.4 ; Col.3). Cette organisation a deux nouveaux défis à relever : celui de la définition de nouvelles modalités d'organisation – *déjà vue avec la typologie des formes de confiance* (cf. Art.10 ; Tableau 1, p.6) – et aussi celui

---

<sup>3</sup> Les traductions en français des citations de M. Dalton sont celles proposées dans l'ouvrage : *Analyse des organisations (L') T02 ; une anthologie sociologique Les composantes de l'organisation*, J-F Chanlat & F. Séguin (dir.). Gaëtan Morin.

de devenir une organisation plus responsable, la société exigeant désormais que l'organisation prenne en charge les externalités négatives consécutives à son activité économique (Col.10 ; Conf.5 ; Chp.3).

En résumé, il s'agit d'étudier une post-bureaucratie qui évolue dans un contexte où la concurrence exacerbée la contraint à un renouvellement régulier de ses modalités d'organisation pour, à grand trait, évoluer d'une adhocratie de la fin des années 70 (Mintzberg 1982) à une forme libérée (Getz et Carney 2016). Dans ce contexte, **il est désormais bien établi que la post-bureaucratie ne fonctionne pas sans la confiance**. Que la perspective soit *mainstream* ou critique, la confiance personnelle est profondément enracinée dans la post-bureaucratie. La différence entre ces deux approches se rapporte principalement à la conceptualisation de la confiance que j'ai présentée et aux usages négatifs susceptibles de s'y associer (cf. Tableau 2, p.23).

**Luhmann (1968) est le premier auteur à conceptualiser la confiance comme un mécanisme capable de transformer cet environnement et de le rendre plus lisible par une réduction de son niveau de complexité sociale.**

Par son pouvoir simplificateur, la confiance personnelle rend alors *possible* une action efficace. Cette action est même plus rationnelle que celle que l'on obtiendrait par l'usage d'autres mécanismes, comme les mécanismes qui reposent sur la méfiance ou le contrôle formel. De plus, l'accumulation de la confiance sous forme de capital confiance confirme toujours davantage son usage rationnel : par une réduction plus forte de la complexité, un plus grand usage de la confiance participe encore davantage à réduire le niveau d'incertitude.

Ainsi, l'approche luhmannienne confirme l'importance de gérer avec soin la confiance (de sa formation à son développement) pour que son usage comme mécanisme de réduction de la complexité autorise une post-bureaucratie à réduire le niveau d'incertitude de son environnement, et l'aide également à se projeter dans un nouvel environnement où ce niveau d'incertitude sera encore supérieur.

Une gestion de l'incertitude par l'accumulation de la confiance suppose que l'organisation investisse d'abord dans la gestion de la confiance pour s'assurer de l'efficacité de son usage. Mais elle doit aussi, par la suite, conserver ce capital confiance pour tirer meilleur avantage de la confiance sur la durée.

Le besoin de **flexibilité** relationnelle – sans précédent dans l'histoire des organisations modernes (Bachmann et Zaheer 2006) – que suppose la post-bureaucratie pour répondre à l'incertitude s'obtient donc plus efficacement avec les usages supérieurs ouverts par un capital de confiance personnelle. La stabilisation du collectif dans la post-bureaucratie apparaît alors comme un facteur essentiel dans le renforcement des usages efficaces de la confiance, mais aussi des nouveaux usages portés par une confiance personnelle plus élevée.

L'usage de la confiance par un collectif stabilisé pour répondre au besoin de flexibilité de la post-bureaucratie s'accorde avec l'approche *mainstream* de la confiance. En effet, la stabilité du collectif présuppose un engagement volontaire et réciproque de l'ensemble du collectif comme condition d'un usage efficace de la confiance, et surtout de son accumulation. Pour s'élever, la confiance est d'abord vérifiée. Cette **hypothèse comportementale positive** associée à l'incertitude du contexte renvoie davantage à la forme idéale de la confiance – *initialement reliée à la forme clanique (cf. Tableau 1, p.6)* – qu'à sa forme paradoxale.

Ainsi, la structuration des relations sociales de la post-bureaucratie conditionne les usages de la confiance, et ces usages vont profondément différer selon que la post-bureaucratie affichera une préférence ou non pour fonctionner avec un collectif temporaire – par exemple la forte mobilité des consultants – ou à l'inverse un collectif stabilisé.

Désormais, **je progresse dans la lecture critique de la confiance en fixant l'analyse sur l'équipe projet au-delà du seul contexte d'observation donné par le secteur du conseil.**

Il s'agit de rendre compte des usages de la confiance dans un contexte post-bureaucratique où l'équipe est un collectif non contraint par la mobilité (2.2.1), mais qui est désormais davantage soumis à la pression qu'exerce la transformation sociétale de l'organisation post-bureaucratique (2.2.2). Ces deux points de discussion sont nécessaires pour préciser la compréhension de la confiance paradoxale dans la post-bureaucratie.

### **2.2.1 Equipe projet et confiance paradoxale**

La recherche empirique de **Zand** (1972) est la première à identifier très précisément les rôles majeurs de la confiance dans le succès des équipes projet.

Les différents rôles remplis par la confiance personnelle – comme le partage d'informations plus rapide, la résolution collective des problèmes, la meilleure gestion des conflits ou encore



la capacité à proposer des solutions créatives – vérifient la productivité élevée des projets qui mobilisent volontairement la confiance personnelle.

Ces avantages se retrouvent plusieurs fois confirmés dans de nombreuses recherches spécifiquement dédiées aux équipes projets, comme celles plus récentes concernant la conduite de projets innovants (Söderlund 2004). La capacité de la confiance personnelle à réduire significativement le taux de mortalité des projets conduit d'ailleurs Munns (1995) à définir la confiance comme un facteur clef de succès des équipes projets.

La littérature constate généralement qu'une équipe projet avec un capital plus élevé de confiance est une équipe stabilisée qui a progressivement transformé l'historique de ses interactions en des relations personnalisées pour faciliter un usage toujours plus efficace de la confiance personnelle.

Cette spirale positive de la confiance dans l'équipe projet – *dont la primeur de la modélisation revient à Zand (1972)* – pose que les nombreux usages de la confiance s'activent et s'additionnent d'autant mieux que la confiance s'est accumulée. Ainsi, la qualité des relations d'interdépendance au sein de l'équipe matérialise une confiance élevée qui fluidifie les échanges pour réduire l'incertitude (Thompson 1967) et la complexité sociale associée (Luhmann 1968).

Cette lecture est toujours d'actualité dans les équipes œuvrant dans les formes organisationnelles de type équipes projets. C'est notamment le cas dans le modèle de l'organisation projet dit « flexible ». Cette organisation est adaptée pour agir vite dans un contexte de forte incertitude où la durée du projet est prioritaire (Chédotel 2005), par exemple les équipes de projets innovants (Söderlund 2004).

Au-delà du temps, l'accumulation de la confiance personnelle permet également de faire un autre usage de la confiance, toujours en ligne avec les exigences portées par ces équipes innovantes : celui d'ouvrir à la réalisation de projets plus complexes par une coordination étendue à un collectif devant articuler des compétences nouvelles, élevées et hétérogènes.

Cependant, la stabilité de l'équipe projet dépend, et en grande partie le plus souvent, de la capacité du collectif à satisfaire aux exigences fixées par la post-bureaucratie. Que le projet soit conduit dans un cabinet de conseil ou dans bien d'autres secteurs, la direction de la post-bureaucratie évalue facilement le résultat d'un projet (le but est atteint ou non), et s'appuie sur

un jugement clair et objectif (durée du projet, ressources matérielles affectées...) pour juger l'efficacité de l'équipe.

Avec le projet, la post-bureaucratie responsabilise certes l'équipe mais aussi, et surtout, elle fixe cette responsabilisation en définissant directement le niveau d'exigence du projet à travers le résultat à atteindre et/ou le durcissement de ses contraintes. Le fonctionnement projet s'éloigne alors fortement d'une coordination par la forme idéale de la confiance puisque que l'on constate à nouveau que la confiance personnelle de la direction dans l'équipe projet se justifie peu.

En conséquence, la stabilité de l'équipe dépend à un premier niveau de la réussite de l'équipe, qui elle-même, à un second niveau, dépend des exigences fixées par la direction. Plus les exigences de la direction sont fortes et plus la stabilité se voit menacée.

**La dépendance de la stabilité de l'équipe à l'égard de la direction renvoie à la confiance paradoxale.** En effet, pour la direction, la confiance personnelle dans les chefs de projet ou managers d'équipe n'est pas essentielle, voire inutile. Il importe davantage à la direction de structurer les règles de fonctionnement de l'équipe projet pour rationaliser les usages de la confiance dans l'équipe. Ce point vérifie l'analyse relationnelle et systémique de la confiance que j'ai proposé dans le point précédent (cf. point 1.4, p.19, plus particulièrement la Figure 1, p.20).

**Ainsi, avec la stabilisation de l'équipe projet, la contrainte exercée par la post-bureaucratie sur les usages de la confiance personnelle ne disparaît pas, elle s'exprime différemment. Mais l'enjeu est toujours le même : faire un usage rationnel de la confiance personnelle pour que l'organisation assure l'efficacité de la structure.**

Si une très forte contrainte motive à faire un usage opportuniste de la confiance personnelle (par exemple dans les cabinets de conseil observés), une exigence moindre peut alors se comprendre comme un moyen pour une post-bureaucratie de décourager un tel usage négatif. La post-bureaucratie a probablement intérêt à éviter l'usage opportuniste de la confiance personnelle pour bénéficier au mieux des avantages des usages ouverts par l'accumulation de confiance sur une longue période. C'est alors le contrôle de l'usage efficace du capital confiance de l'équipe projet qui conditionne désormais sa stabilité auprès de la direction. L'organisation évalue continuellement, et possiblement avec plus d'exigence, l'équipe à travers l'historique de ses projets pour la motiver à mobiliser toujours plus efficacement son

capital confiance, par exemples pour que l'équipe agisse plus vite et/ou mieux et/ou avec moins de moyens et/ou dans de nouvelles conditions...

**En résumé, la structure relationnelle de l'équipe est stabilisée tant que la post-bureaucratie s'assure de son efficacité. Et cela, l'équipe peut ne pas en avoir conscience tant que les résultats sont atteints.**

### ***2.2.2 Transferts des contingences externes et confiance paradoxale***

La post-bureaucratie répond efficacement à l'incertitude en accordant de l'autonomie aux équipes projet. L'efficacité de l'équipe projet est ainsi profondément reliée à sa capacité de résoudre **en interne** les contingences externes qui pèsent sur l'organisation.

**Le risque pour l'équipe est que la post-bureaucratie lui transfère en excès ses contingences**, c'est-à-dire que l'organisation responsabilise l'équipe sur des contingences qu'elle n'a pas les moyens de bien comprendre *-par manque d'accès aux informations concernant les enjeux stratégiques de l'organisation par exemple-* et/ou de satisfaire, puisqu'elle ne dispose pas non plus d'un accès suffisamment libre aux ressources, la post-bureaucratie agissant précisément sur les ressources de l'équipe pour comprimer son autonomie.

L'organisation projet se révèle alors être une forme organisationnelle capable de transférer abusivement ses responsabilités sur ses équipes. Par exemple, la mise en place d'un marché interne du travail décrit précédemment dans le secteur du conseil est une illustration d'un transfert abusif des contraintes économiques conjoncturelles du cabinet sur ses collaborateurs. Le consultant doit trouver une solution quand la conjoncture se dégrade, s'il n'y parvient pas, le « out » ajuste mécaniquement l'effectif.

Afin de préciser la compréhension de la confiance paradoxale dans les organisations modernes, j'ai également travaillé la question du transfert de responsabilités en interrogeant la **Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (désormais RSE)**.

Ce terrain soulève une contradiction intéressante. D'un côté, le fondement de la RSE étant la responsabilité, cela est utile pour interroger le transfert excessif, voire opportuniste de la responsabilité de l'organisation. Et de l'autre, la question sociétale étant au cœur de la RSE, cette démarche contient une plus grande exigence morale vis-à-vis de son personnel.

Les réflexions de plusieurs de mes travaux (Col.10 ; Conf.5 ; Chp.3) explicitement inscrits dans une perspective critique argumentent en faveur d'une démarche RSE qui n'entre pas nécessairement en contradiction avec le transfert excessif des responsabilités. A l'inverse, la démarche RSE est facilitatrice d'un transfert à son personnel des attentes sociétales externes directement adressées à l'organisation. J'ai nommé cette pratique de transfert de responsabilité : « irresponsabilité sociétale de l'entreprise ». Le terme de « responsabilisé » est aussi choisi pour qualifier la personne qui en est victime. La figure du responsabilisé caractérise une personne jugée responsable sur des événements et/ou situations qui dépassent sa capacité de compréhension et d'intervention.

Ainsi, le responsable d'une équipe qui est responsabilisé par un transfert excessif de responsabilités de l'organisation, est alors évalué objectivement sur sa capacité à conduire efficacement son équipe pour répondre à un contexte d'incertitude qu'il ne comprend pourtant que partiellement. Comme le consultant, le responsabilisé est responsable vis-à-vis d'évènement(s) qu'il ne comprend pas.

**Pour conclure, la post-bureaucratie dispose de moyens organisationnels pour structurer la coordination de l'action collective afin de former la confiance paradoxale, pour ensuite organiser à son profit les principaux usages de la confiance personnelle (y compris opportunistes).**

**Contrairement à mes premières observations** dans le secteur du conseil, lorsque l'équipe est stabilisée, je vérifie que l'appel à la confiance paradoxale se justifie moins pour le manager. Ce dernier a même intérêt à faciliter à la fois la confiance verticale mais aussi la confiance horizontale pour permettre à son équipe d'être la plus flexible possible.

**Pour autant, la confiance paradoxale n'est pas absente. Bien au contraire, elle est toujours très présente** : elle se repère à travers la pression qu'exerce la structure sur les managers de projet. Notamment, en vérifiant comment la structure conditionne la stabilité de l'équipe projet à la productivité des usages du capital confiance par le manager projet.

Loin de contredire l'approche critique, **ces productions avancent de nouvelles raisons pour justifier la réalité de la confiance paradoxale dans l'organisation post-bureaucratique.** A nouveau, ces productions justifient la remise en cause éthique d'une forme organisationnelle qui s'associe à la forme paradoxale de la confiance.

Une compréhension du refus des usages rationnels de la confiance -associée à la forme irréductible dans la bureaucratie- et de l'exploitation des usages négatifs -associés à la forme paradoxale dans la post-bureaucratie- est encore approfondie par une lecture théorique de ces deux formes organisationnelles. Je propose alors une **lecture inédite** dans laquelle **tous les usages de la confiance sont principalement conditionnés par l'excès de rationalité profondément ancré dans chaque forme.**

### **2.3 Bureaucratie et post-bureaucratie comme deux types d'organisations sur-rationnelles**

Bureaucratie et post-bureaucratie ont en commun de relier les usages de la confiance personnelle à la structure organisationnelle sans s'appuyer sur l'hypothèse comportementale positive pourtant présumée dans l'approche *mainstream* de la confiance.

Le refus de cette hypothèse se traduit par une stratégie d'effacement de la référence à la confiance personnelle pour la bureaucratie, et cela malgré son usage rationnel pour garantir la confiance irréductible. Alors que pour la post-bureaucratie, ce refus se traduit par une stratégie de forte pression sur les usages de la confiance personnelle, jusqu'à les ouvrir à ce qui est moralement inacceptable, à savoir son usage opportuniste.

**L'excès de rationalité est le point commun de ces deux formes, même s'il s'exprime différemment.**

Tandis que la bureaucratie rejette des usages positifs et rationnels de la confiance personnelle par un excès de rationalisation de sa structure, la post-bureaucratie, quant à elle, intègre des usages négatifs de la confiance personnelle par un excès de rationalisation de sa structure.

Cet excès est à l'origine de la transformation de ces deux formes organisationnelles **en un type particulier d'organisation : l'organisation sur-rationnelle.**

Cette organisation est sur-rationnelle par l'effet d'un excès de rationalité produit par l'application d'une démarche rationnelle, où la conséquence obtenue est inverse à l'effet attendu (Elster 2010, p.79). Ainsi, l'excès de rationalité de la bureaucratie justifie la **production de la confiance personnelle pour résoudre les dysfonctionnements** imputables à cet excès et garantir la confiance irréductible ; pour la post-bureaucratie, l'excès de rationalité **produit de la confiance paradoxale afin de contraindre** si fortement les usages de la confiance personnelle que celle-ci en vient à être comme « vidée » de son

principal fondement qu'est le consentement libre à tout engagement dans une relation de confiance.

Dans cette approche, je reviens sur les **origines des usages de la confiance personnelle dans ces deux formes organisationnelles en mobilisant le concept de sur-rationalité** (Art.5). En particulier, je mets en exergue comment les croyances sociales conditionnent le rejet irrationnel des usages de la confiance personnelle dans la bureaucratie, mais aussi l'exploitation excessive des usages de la confiance personnelle -y compris ceux *moralement répréhensibles*- dans la post-bureaucratie.

Selon Elster (2010), la norme de rationalité tire sa puissance de la confiance excessive accordée à nos capacités intellectuelles pour résoudre n'importe lequel des problèmes. Cette norme de rationalité est un moyen pour les sciences de gestion de convaincre – et aussi de se convaincre – sur la rationalité de sa pensée, puis ensuite de rassurer sur la portée fonctionnelle et objective des pratiques et instruments qu'elle produit.

#### **La sur-rationalité a deux implications majeures.**

Premièrement, elle conduit à refuser l'incertitude, même dans les systèmes de relations causales trop complexes. Deuxièmement, elle refuse l'indétermination dans les situations où la découverte de l'optimum implique la mise en œuvre d'un processus de réflexion qui engage des coûts supérieurs à l'avantage porté par l'identification de la meilleure solution ou *optimum*.

Ces deux motifs de refus sont majeurs pour comprendre la formation de l'organisation sur-rationnelle, qu'elle soit bureaucratique ou post-bureaucratique, du fait de la prédominance de la norme de rationalité dans les sciences de gestion.

#### ***2.3.1 Bureaucratie et organisation sur-rationnelle***

La croyance sociale en la science est un fondement de la confiance impersonnelle dans la rationalité bureaucratique.

Cette croyance participe à écarter, par l'application d'une approche jugée comme la seule rigoureusement scientifique, tous les éléments définis comme n'appartenant pas au registre rationnel, et notamment les relations personnelles de confiance (Luhmann 1968). En conséquence, la confiance personnelle n'est pas rationnelle pour intervenir efficacement dans le fonctionnement de la bureaucratie, seuls des instruments comme la règle et la hiérarchie

sont équipés de cette rationalité (cf. 2.1, p.26). Ainsi, **la bureaucratie refuse la confiance personnelle par excès de croyances sociales en la science et dans ses techniques.**

Dans l'idéal-bureaucratique, l'efficacité de la structure se relie à une rationalité instrumentale sans limite d'application (refus de l'incertitude et de l'indétermination) dans une perspective particulière où sa description très poussée (formalisation) est acceptée (domination légitime) dans un contexte sécurisé (justice procédurale). Malgré la rigueur de la construction de cet idéal, la confiance personnelle est une condition réelle d'existence de la bureaucratie. Pourtant, de nombreux efforts sont déployés **pour dissimuler cette réalité et invisibiliser la confiance.**

Cet effacement est selon moi une preuve de la même croyance excessive dans le système bureaucratique. De plus, cette préférence pour appliquer la norme de rationalité en place conduit à un rejet irrationnel des usages de la confiance personnelle pour stimuler **involontairement la sur-rationalisation** de la structure et risquer de transformer une bureaucratie en une organisation sur-rationnelle. Les manifestations de la sur-rationalité sont bien connues : règles incomprises, règles détournées ou encore règles incohérentes entre elles.

**Simon (1959) apporte des éléments de réponse convaincants à ces problèmes.**

Pour atténuer le risque d'un excès de sur-rationalisation, l'organisation doit accepter l'indétermination, toujours rationnellement *a minima*, en raisonnant avec une hypothèse de rationalité limitée pour trouver une bonne solution à la place de la meilleure. L'excès de croyances dans les capacités intellectuelles s'atténue alors utilement. Le problème est que cet excès dépend malgré tout du processus de choix personnel appliqué par chaque individu pour se satisfaire de « sa bonne solution ». Variable d'un individu à l'autre, l'indétermination reste un problème majeur tant qu'il n'y a pas, rappelle avec insistance Elster (2010), une théorie pour expliquer le seuil de satisfaction d'un agent.

Là encore, ce problème se solutionne pour partie par l'application de programmes d'actions qui participent à la formalisation des comportements individuels. Mais cela revient à nouveau à résumer le comportement à des fonctions prédéfinies et, par conséquent à stimuler la recherche excessive de ces procédures.

Ce dialogue entre les avantages et les inconvénients renvoie à la difficulté d'accepter les limites de la rationalité en cherchant, quoi qu'il en coûte, à instrumentaliser les comportements pour qu'ils soient toujours économiquement rationnels. Pourtant, nombre d'actions individuelles sont motivées par des raisons qui vont au-delà des critères logiques du

« *satisficing* », nous rappelle à nouveau Elster (2010). Ce sont principalement des raisons sociales et psychologiques qui sont nécessaires pour satisfaire des besoins personnels propres à chacun.

**En définitive, l'esprit bureaucratique wébérien reste ancré dans la forme bureaucratique.**

Les avancées de Simon ne font pas évoluer cet esprit puisqu'elles ne reviennent pas sur la « toute puissance » des croyances sociales en la science. La sur-rationalité explique des problèmes que la bureaucratie pourrait pourtant résoudre ou atténuer facilement avec la confiance. Par exemple, un excès de rationalité sur le contrôle suite au refus d'accepter l'indétermination, peut conduire à une formalisation exagérée qui risque de nuire à l'atmosphère de travail et à plus long terme de dégrader la productivité de l'organisation. **Atténuer la forte pression du contrôle par de la confiance personnelle est alors un moyen rationnel d'éviter ce problème.**

### ***2.3.2 Post-bureaucratie et organisation sur-eationnelle***

La post-bureaucratie ne définit pas clairement toutes les strates de l'organisation, privilégie la coordination par les relations informelles et soutient le travail en équipe.

**Intuitivement, un excès de formalisme ne semble pas être une menace pour cette forme organisationnelle.**

Contrairement à la bureaucratie, la forme post-bureaucratique valorise la confiance pour faciliter la formation de collectifs impliqués, autonomes et compétents aptes à surmonter l'incertitude et l'indétermination. Cependant, le rôle clef des relations informelles dans la post-bureaucratie ne signifie pas pour autant une autonomie sans contrainte pour ses membres. **L'excès de rationalité de la post-bureaucratie est même à chercher dans le cadrage de cette autonomie.** J'avance deux raisons.

La première est que la post-bureaucratie fait le choix de ne pas assumer la responsabilité qui lui revient pour répondre à l'indétermination et à l'incertitude portées par son environnement, transférant la responsabilité de ces deux problèmes directement à ses membres (cf. 2.2, p.31). La post-bureaucratie s'appuie alors sur la confiance paradoxale pour contraindre ses membres à un usage excessif des relations de confiance personnelle pour résoudre ces problèmes de l'indétermination et de l'incertitude.



La seconde raison est un héritage de l'esprit bureaucratique. Il s'agit de la conséquence négative de la norme de rationalité sur la forme organisationnelle, toujours portée par la croyance excessive en la science. La post-bureaucratie présente également le risque de standardiser à l'excès les relations personnelles pour préférer s'appuyer sur la confiance irréductible, c'est-à-dire la confiance de tous dans l'organisation, plutôt que la confiance personnelle pour assurer la coordination des activités. A ce titre, les systèmes d'informations modernes et autres progiciels de gestion intégrés comme les ERP sont si largement diffusés qu'ils délimitent très étroitement les espaces d'échanges de la post-bureaucratie pour standardiser à l'excès les comportements et les usages s'y référant (Col.9 ; Col.6). Il persiste alors dans de nombreuses organisations, la quête d'une optimisation de la coordination par la mise en place de standards universels applicables à toutes les situations, souvent trop coûteux pour être rentabilisés (Taylor et Virgili 2008).

**Pour ces deux raisons, la post-bureaucratie n'échappe pas à la norme de rationalité.**

Au-delà de la question de la forme organisationnelle, cet excès de croyance en la science semble bien diffusé dans toutes sortes d'activités managériales.

Dans le cadre de **ma participation à un projet de développement territorial autour d'un parc technologique dédié**, j'ai été frontalement confronté, avec mes co-auteurs, à cet excès de rationalisation (Conf.4 ; Conf.2 ; Chp.2 ; Art.4).

Malgré la présence de nombreuses conditions favorables à sa réussite – des financements publics importants, la bonne volonté des parties prenantes associées, etc.– ce projet est un échec. Les acteurs n'ont pas voulu développer des relations plus personnelles pour faciliter la coopération. Ils ont préféré appliquer l'adage : *si chacun répond à sa mission, le projet réussira puisque tout est clair*. Le projet s'est rapidement embourbé, puis a échoué. Les acteurs ne sont donc pas parvenus à aménager le projet pour faire face à plusieurs imprévus (départ d'acteurs clefs, concurrence de nouveaux territoires, etc.). L'alerte donnée à plusieurs reprises sur la nécessité de renforcer la coopération pour limiter les risques d'échec n'a pas été entendue. La croyance dans la réussite d'un projet bien structuré et rédigé l'a emporté.

Les croyances sociales à l'œuvre dans la forme bureaucratique se sont diffusées dans la forme post-bureaucratique. Ces croyances dans la norme de rationalité participent aux mauvais usages de la confiance personnelle dans ces deux formes, en refusant de croire en la nature humaine pour préférer croire en la rationalité instrumentale des sciences de gestion.

Il y a de grandes chances pour que cette croyance perdure, puisque cette norme de rationalité continue d'être diffusée dans les ouvrages en sciences de gestion ou plus largement management. En effet, la promotion de modélisations mathématiques pour *décider rationnellement* domine encore largement dans les enseignements (Nizet et Pichault 2015).

Par ailleurs, la diffusion massive des outils de gestion dans la post-bureaucratie confirme encore plus qu'autrefois, je le pense, l'effet sur-rationalisateur porté par la croyance dans les outils de gestion et techniques managériales. Ainsi, malgré de nombreux discours à contenu humaniste qui accompagnent l'installation des organisations modernes *-comme l'entreprise libérée (Getz et Carney 2016)-*, l'hypothèse négative dans le comportement humain reste une réalité à dénoncer.

Toutefois, plusieurs études empiriques récentes conduites pour nourrir empiriquement cette analyse vont porter à ma connaissance des éléments nouveaux qui participeront à la nuancer.

## **2.4 Impensés de la confiance paradoxale**

Sous le prisme de trois nouvelles études (Chp.1 ; Art.2 ; Art.1), je revisite l'analyse de la forme paradoxale de la confiance jusqu'alors proposée par la mise à jour de nouveaux éléments empiriques.

**Ces impensés participent à poser un regard plus distancié et renouvelé de mon approche critique de la confiance.**

Les deux premières études apportent de la distance puisqu'elles vérifient l'absence de la formation de la confiance paradoxale malgré un contexte organisationnel favorable. La troisième étude participe à un renouvellement de l'approche en dévoilant l'existence d'un nouveau type de confiance paradoxale avec la *swift trust*.

### **2.4.1 Etude d'une organisation hospitalière en transition vers la forme post-bureaucratique**

Cette étude a pour objectif de revenir sur les usages de la confiance dans les équipes de travail à l'appui d'une étude qualitative réalisée dans une organisation hospitalière (Chp.1).

Historiquement associé à un fonctionnement de type « bureaucratie professionnelle » (Mintzberg 1982), l'hôpital se réorganise profondément depuis plus d'une vingtaine d'années.

Il se débureaucratise, et surtout se décloisonne progressivement pour s'ouvrir à de nouvelles modalités de coopération davantage centrées sur le collectif. Ces évolutions sont portées par la production de nombreux projets avec le principal objectif d'organiser une logique de soin efficiente.

L'hôpital s'inscrit dans une dynamique de transition organisationnelle avec la finalité de devenir une organisation plus moderne. Cette transition est une opportunité pour observer les origines ou à l'inverse les blocages, relatifs à la formation de la confiance paradoxale puisque cette forme est associée à la post-bureaucratie.

Cette transition vers la post-bureaucratie s'organise opérationnellement par un renouvellement profond des missions de l'encadrement de proximité dont la responsabilité est assumée par des cadres de santé. Ces cadres sont désormais habilités à exercer de nouvelles compétences managériales pour gérer leur équipe. Pour ce faire, ils bénéficient d'une autonomie considérablement augmentée. L'application efficace attendue de ces nouvelles compétences est donc étroitement reliée à leur capacité à mobiliser la confiance personnelle.

Les cadres de santé s'appuient effectivement sur la confiance pour manager leur équipe. Surtout, ils ne se contentent pas de mobiliser les usages de confiance personnelle suivant un cadrage trop étroitement maîtrisé par la structure organisationnelle ; ils managent, chacun à leur manière, la confiance verticale. Ils gèrent cette confiance de son initiation en passant par son développement, pour aller jusqu'à la contenir à un niveau qu'ils ne veulent pas dépasser. Il existe une grande souplesse quant aux usages que le cadre fait de la confiance pour gérer son équipe. Cette liberté dans les usages de confiance personnelle est directement reliée à la marge d'autonomie accordée par l'organisation.

La confiance s'impose rapidement comme un choix rationnel pour le cadre de santé. L'étude pointe également qu'avec l'ancienneté, la confiance mutuelle entre le cadre et son équipe s'élève. Globalement, les observations de l'étude vérifient l'absence d'usage opportuniste de la confiance personnelle, et l'activation d'usages positifs connus comme la circulation plus fluide des informations ou encore la prise de décisions collectives. Avec cette étude, je constate aussi que la maîtrise de la confiance verticale par le cadre n'a pas pour objet de le protéger de l'opportuniste de son équipe. Contrairement à l'approche de Breton et Wintrobe (1986), l'élévation de la confiance verticale est un moyen pour le cadre d'augmenter l'autonomie de son équipe afin que les collaborateurs s'appuient davantage sur la confiance horizontale.

**Par un comportement ouvert et bienveillant, le cadre facilite sans contrainte son équipe dans des relations de confiance efficaces à la fois verticalement et horizontalement.**

Ce comportement manifeste une croyance positive du cadre en la nature humaine, et son refus de s'appuyer sur un usage opportuniste de la confiance. Cependant, cette croyance n'apparaît pas sans limite. Le cadre de santé bloque le développement de la confiance mutuelle pour éviter les dérives associées à un trop haut niveau de confiance : « *On échange pour améliorer la prise en charge du patient. On ne doit jamais oublier que ces échanges sont toujours en lien avec les compétences de chacun. Je ne veux pas aller plus loin, après cela peut poser des problèmes* ». (Cadre de santé 1)

En conclusion, une bureaucratie qui transite vers une forme post-bureaucratique se voit préserver de la formation de la confiance paradoxale lorsqu'elle ne conditionne pas l'autonomie managériale à une rationalisation excessive des usages de la confiance. Il n'en demeure pas moins que la confiance personnelle est un choix rationnel (confiance verticale et confiance horizontale) pour manager efficacement une équipe. Un cadre qui ne choisirait pas la confiance ou ne parviendrait pas à la manager verrait possiblement, à terme, ses compétences managériales disqualifiées.

Ce dernier point rappelle que la confiance, comme choix plus rationnel qu'un autre, a toujours *a minima* force d'obligation lorsque l'on prend en considération les attentes de l'organisation. Probablement aussi que lorsque ces attentes sont moindres, cette obligation devient moins visible et/ou acceptable socialement.

**2.4.2 Etude d'une organisation entrepreneuriale transitant vers la forme Post-Bureaucratique**

Cette seconde étude (Art.1) se concentre prioritairement sur les usages de la confiance personnelle par la direction d'une organisation proche du type entrepreneurial (Mintzberg 1982).

Cette organisation naît de la fusion de deux petites entreprises intervenant dans le conseil en management et communication. Les deux entrepreneurs sont associés à parts égales dans ce nouvel ensemble. Leur principal objectif se résume à une croissance rapide de ce nouvel ensemble par la définition d'une nouvelle stratégie, et par un engagement collectif dans la réalisation opérationnelle du projet.

Le contexte est, à nouveau, celui d'une situation de transition organisationnelle. Cependant, la nature de la transition n'est pas identique puisqu'elle concerne le passage d'une organisation entrepreneuriale à une post-bureaucratie. L'angle de lecture appliqué diffère également. Il s'agit ici d'analyser comment la dynamique entrepreneuriale canalise la confiance personnelle entre les dirigeants, mais aussi comment s'organisent les usages de la confiance horizontale entre les dirigeants selon les étapes clefs de la dynamique entrepreneuriale.

La confiance personnelle entre les dirigeants guide clairement la dynamique collective du projet et les usages de la confiance personnelle évoluent pour se renforcer progressivement sur les trois étapes de la dynamique observée.

*1<sup>ère</sup> période.* La constitution de l'équipe pointe l'engagement des entrepreneurs dans un faible niveau de confiance où, sans relations préalables, la confiance horizontale se forme principalement par la référence à des repères objectifs (confiance cognitive) reliés aux caractéristiques structurelles de l'équipe entrepreneuriale (partage du capital à part égal par exemple). La confiance horizontale est principalement mobilisée pour poser les bases de la co-construction du projet.

*2<sup>ème</sup> période.* Les interactions quotidiennes et soutenues entre dirigeants, qui viennent concrétiser le fonctionnement opérationnel de l'entreprise, génèrent une interdépendance qui soutient le développement de la confiance mutuelle. Cette dernière est mobilisée à la fois pour renforcer la compréhension mutuelle, mais aussi pour se répartir rationnellement la réalisation collective des activités managériales. Ainsi, la confiance est d'abord mobilisée pour organiser efficacement la division des activités managériales puis, en s'élevant, la confiance horizontale facilite le management collectif des équipes projets.

*3<sup>ème</sup> période.* L'atteinte d'un haut niveau de confiance horizontale, toujours de nature cognitive, se manifeste par l'usage de la confiance pour perfectionner le fonctionnement de l'entreprise via une amélioration de la gestion des interdépendances et l'ouverture à de nouvelles discussions pour redéfinir le projet stratégique initial. La direction fait alors un double usage de son capital confiance : d'abord comme une ressource relationnelle stratégique pour assurer le développement de l'organisation, puis ensuite pour manager collectivement tous les aspects opérationnels de l'organisation.

**En dernier lieu, il est constaté que la formation de la confiance horizontale sur ces trois stades se rapporte uniquement à la confiance cognitive.**

Volontairement, les entrepreneurs rejettent tout développement affectif de la confiance personnelle entre eux. Alors que toutes les conditions identifiées dans la littérature *mainstream* sont présentes pour que la confiance affective apparaisse, ils contiennent volontairement la confiance au stade cognitif. Finalement, ils s'assurent d'abord de ***manager la confiance personnelle*** pour la maintenir dans sa forme cognitive, avant de mobiliser davantage le capital confiance pour ***manager par la confiance***.

Alors que les conditions s'y prêtent – secteur du conseil et confiance horizontale forte entre les dirigeants –, aucune trace de la confiance paradoxale n'est présente dans cette étude : ni manifestation empirique d'un quelconque usage opportuniste de la confiance personnelle, ni refus pour les dirigeants de s'investir dans des relations de confiance verticales avec les consultants et managers.

**Pour autant, peut-on dire que l'absence de la confiance paradoxale contredit l'approche critique jusqu'alors développée ?**

L'absence d'un élément de contexte significatif dans cette étude ne permet pas de répondre positivement à la question. En effet, la mobilité des consultants n'étant pas recherchée – *il n'y a pas d'application du principe « Up or Out »* -, les conditions idéales de la formation de la confiance paradoxale ne sont pas réunies.

#### ***2.4.3 Etude de la swift trust comme nouveau type de confiance paradoxale***

**Cette dernière recherche signe le retour de l'étude des usages de la confiance paradoxale via trois nouvelles études de cas exploratoires dans le conseil (Art.2).**

La *swift trust* (ou confiance rapide) qualifie un nouveau type de confiance paradoxale. La *swift trust* est une forme de confiance dont la paternité revient à Meyerson et al. (1996). Elle est définie comme « *une forme unique de perception collective et relative qui est capable de gérer les problèmes de vulnérabilité, d'incertitude, de risque, et les attentes requises [dans les systèmes temporaires]* » (*ibid*, p.167).

Pour Meyerson et al. (1996) et les quelques autres études qui s'y intéressent, surtout dans le contexte des équipes virtuelles (Blomqvist et Cook 2018), la *swift trust* est clairement une forme de confiance adaptée aux post-bureaucraties les plus récentes dans lesquelles évolue une population très qualifiée et spécialisée, population qui ne travaille pas dans le contexte d'une équipe stabilisée.

La *swift trust* facilite le fonctionnement de l'équipe temporaire en soutenant l'engagement rapide de tous les participants dans des relations de confiance, alors même qu'ils ne se connaissent pas personnellement et n'ont aucun historique professionnel commun. Individuellement, ils parviennent à se faire confiance sans se connaître par l'appui de relations dépersonnalisées dans lesquelles tout le collectif a confiance.

**La *swift trust* est donc une forme de confiance dépersonnalisée qui rend possible les interactions individuelles entre les inconnus d'une même équipe afin d'atteindre un objectif commun et collectif.**

Cette confiance dépersonnalisée n'est pas donnée, elle se construit. La *swift trust* est dépersonnalisée par des mécanismes organisationnels qui atténuent l'ambiguïté des situations de travail et concentrent rapidement l'équipe sur son objectif.

Ni les fondateurs de la *swift trust*, ni les recherches qui y font explicitement référence, n'associent cette confiance à des usages *négatifs*. L'approche est positive : la *swift trust* est une forme de confiance qui répond aux attentes de l'organisation moderne dans une perspective morale.

**Cette nouvelle forme de confiance se rapproche théoriquement de la confiance irréductible associée à la bureaucratie** (cf. Tableau 1, p.6). En effet, les usages portés par la *swift trust* pour coordonner l'équipe s'appuie préalablement et principalement sur la confiance du collectif dans le système post-bureaucratique. Par conséquent, en déplaçant la lecture de la *swift trust* pour revenir aux origines de sa production -*c'est-à-dire la confiance dans le système*-, on peut alors comprendre ses usages sous un jour plus critique. La porte s'ouvre alors pour conceptualiser la *swift trust* comme un nouveau type de confiance paradoxale.

Deux raisons, étayées par de nouvelles données de terrains, justifient cette conceptualisation critique, ou du moins plus nuancée.

**Premièrement**, la *swift trust* est *paradoxale* puisqu'il n'est pas nécessaire pour la direction de la post-bureaucratie de s'investir dans des relations de confiance verticale. Les mécanismes organisationnels structurent les usages de la confiance dans les équipes, et comme ces dernières ne sont pas stabilisées, le risque d'opportunisme collectif est évacué.

**Deuxièmement**, les trois mécanismes organisationnels identifiés dans la littérature pour produire la *swift trust* sont présents : réputation, clarté des rôles et évaluation des résultats. Cependant, ces mécanismes activent des usages de la *swift trust* qui n'ont pas été relevés par la littérature et qui sont ceux de la confiance paradoxale. J'apporte quelques précisions.

**La réputation** est mobilisée par le manager pour choisir et discipliner les consultants. La pression exercée par la réputation assure au manager une forte implication de tous les consultants de l'équipe sans recourir à la confiance personnelle.

La confiance paradoxale est alors de retour puisque le consultant est « invité » à se surinvestir dans le travail sans que le manager n'ait besoin d'afficher une croyance positive en lui pour exercer son influence, ni intervenir hiérarchiquement. En effet, le consultant qui ne répond pas à la norme de surinvestissement sera sanctionné par une mauvaise réputation et il accèdera plus difficilement à de nouveaux projets.

**La clarté des rôles** permet au manager d'animer l'équipe en tenant compte de son intégration dans une démarche structurée où le projet est découpé en plusieurs étapes identifiables. Cette clarté des rôles est construite par l'organisation pour signifier à chaque membre sa place dans la structure avec une définition claire des fonctions à remplir. Ce principe assure une visibilité des actions qui canalise une mise sous tension de l'équipe durant tout le déroulement de la mission, tout en accordant de l'autonomie à des personnes jugées rapidement et collectivement sur leurs actions.

La confiance paradoxale est encore de retour puisque le consultant est d'abord une compétence destinée à se porter strictement sur des tâches qui lui sont clairement assignées, sans qu'il soit nécessaire pour le manager d'afficher une croyance positive en lui pour le former, ni même intervenir autoritairement pour le rappeler à son travail.

**L'évaluation des résultats** est soutenue par une politique d'évaluation claire, simple, rapide et constante. Elle est claire et simple puisque l'objectif à satisfaire consiste à facturer un maximum de journées d'intervention. Elle est rapide et constante puisque les dirigeants connaissent l'état au quotidien de la charge de travail de tous les consultants. L'évaluation des résultats vérifie si les objectifs sont atteints et de plus, elle facilite la compétition pour ne pas remettre en cause le principe « *up or out* ».

Ce troisième mécanisme se combine aux deux précédents pour renforcer la pression exercée sur les deux comportements qu'il faut suivre pour ne pas être « out » : se surinvestir et obéir.



Avec ces trois mécanismes, j'ai eu l'opportunité d'observer une post-bureaucratie qui sur-rationalise les usages de la *swift trust* et qui se sépare rapidement de tous ceux qui ne se plient pas à ses méthodes. **En un mot, pour réussir ou survivre, vous devez agir en confiance dans une organisation qui ne vous fait pas confiance.**

La naturalisation par l'approche *mainstream* d'une vision positive des usages de la confiance personnelle dans la post-bureaucratie pose problème en reléguant à l'arrière-plan les contraintes qui pèsent sur les usages de la confiance. Dès lors, la question importante n'est pas celle d'une « coopération sans la confiance », **mais celle d'une coopération avec la confiance sans croyance en l'autre.** Simmel l'avait observé le premier : la confiance est toujours une affaire de croyance. Cette sagesse n'est pas l'apanage des temps anciens, c'est un point analytique pertinent qui demeure encore trop ignoré selon moi.

**Il est important de garder à l'esprit « cet état d'esprit » qui m'anime, depuis le début de cette rétrospective, pour comprendre ce long cheminement avant d'arriver à une réflexion sur des solutions éthiques pour limiter, voire résorber, la confiance paradoxale.**

## **2.5 Vers une forme éthique de la confiance**

A la lumière de l'ensemble de mes recherches et réflexions, je conclus que la confiance personnelle est une solution pour la post-bureaucratie *si et seulement si* ses usages ne sont pas conditionnés par la confiance paradoxale.

Remplacer la confiance personnelle par la méfiance ou la confiance irréductible et se priver de son avantage économique n'est pas une solution compatible avec les exigences des organisations modernes. L'important est de formuler une solution pour que la confiance personnelle ne puisse **qu'ouvrir à des usages éthiques.**

A ce jour, je ne suis pas en mesure de proposer une réponse définitive à ce problème. Cependant, des éléments émergent à la suite d'une mise en ordre de plusieurs de mes travaux. Ces derniers se relient à une réflexion d'abord fragmentée puisqu'étalée sur plus de quinze ans de recherche (Col.14 ; Col.13 ; Chp.6 ; Col.6 ; Col.2 ; Art.7 ; Art.6 ; Art.3 ; Col.1), travaux que j'unifie progressivement autour d'une réflexion intégrée pour proposer en conclusion une **réponse éthique autour de la confiance réflexive.**

### **2.5.1 Un premier diagnostic pour lutter contre la confiance paradoxale**

Le préalable pour lutter contre cette forme de confiance consiste à la diagnostiquer.

**Cette première étape** se heurte à la difficulté, déjà maintes fois discutée ici, de dénaturiser la vision positive des usages de la confiance portée par l'approche *mainstream* : une telle lecture est elle-même soutenue par l'hypothèse implicite que la relation de confiance mutuelle est librement consentie et équilibrée

**La seconde étape** consiste à lire les relations de confiance personnelle dans une perspective **systemique** (cf. Figure 1, p.20) pour comprendre comment des relations de confiance de nature différente (confiance verticale et confiance horizontale), localisées à différents niveaux de la structure (dirigeant, manager opérationnel, membre d'une équipe projet) s'articulent de façon cohérente les unes aux autres.

L'analyse gagne alors à débiter par une mise à plat de la structuration des relations par l'organisation. Cette mise à plat est particulièrement nécessaire pour décrire les mécanismes organisationnels sur lesquels cette structuration s'appuie et exposer comment la structure oriente les usages de la confiance personnelle. La réalisation de cette étape est utilement précisée **par une approche relationnelle et systemique** de la confiance (cf. Point 1.4, p.19).

En effet, cette approche aide à identifier les relations de confiance personnelle dans la structure pour mettre à jour comment elles s'articulent les unes aux autres, et au final les usages qui en sont faits en portant une attention toute particulière à ses possibles usages négatifs (contrôle et opportunisme).

### **2.5.2 A la recherche d'une confiance plus éthique : première réflexion**

La réflexion initiale sur une solution éthique prend place dans des premiers travaux qui interrogent principalement les effets destructeurs imputables à l'usage opportuniste de la confiance (Col.13 ; Col.14 ; Chp.6).

Pour précision, cette ancienne ouverture a rapidement été mise de côté alors même qu'elle était prometteuse, pour préférer concentrer la recherche sur la lecture critique de la confiance. Néanmoins, une relecture à distance se rapportant à ces premiers éléments de réflexion sur l'éthique est utile.

La discussion autour de l'approche éthique de la confiance revient sur la situation de « mise sous tension du comportement éthique » d'un manager travaillant dans un cabinet de conseil. Cette discussion vise à prolonger l'analyse de la confiance contrainte en mettant l'accent sur les effets négatifs supportés par le manager comme principal acteur de l'opportuniste discret.

Il est ici vérifié que la pression exercée sur le manager pour qu'il agisse comme un opportuniste discret participe à le définir comme un stratège particulièrement habile. En retour, il est dissuadé d'agir comme un sujet voulant satisfaire ses exigences intérieures, comme par exemple se comporter honnêtement.

Dans un contexte où la confiance paradoxale règne, le **manager-sujet** voit alors sa capacité à s'engager dans des comportements éthiques comme particulièrement compliquée, car il est périlleux de « *construire et améliorer son rapport à soi, aux autres et à l'entreprise, dans une perspective de développement personnel et collectif* » Claude (2002, p.62). En effet, il est contraint d'agir dans une situation que je qualifie de « *mise sous tension du comportement éthique* » où il est difficile de refuser d'être un stratège opportuniste pour préférer se réaliser comme un manager-sujet. Il se trouve alors confronté à deux obligations antagonistes psychologiquement déstabilisantes, voire destructrices à plus long terme (Morin 2004).

Cette première incursion aide à voir que derrière son comportement de stratège, le manager comme « opportuniste discret », et plus près de nous comme « responsabilisé », est aussi la victime de ses propres usages négatifs de la confiance personnelle.

Sans la présence de la confiance paradoxale, il aurait la possibilité d'agir comme un manager digne de confiance à l'identique du manager cadre de santé (cf. Chp.1 ; Point. 2.4.1, p.43)

**En guise d'ouverture**, le fondement éthique de la confiance personnelle repose sur une hypothèse comportementale positive – *ou croyance dans la confiance* – qui est assurée lorsque les comportements ne sont pas reliés à un motif exclusivement stratégique pour être efficaces. A cette condition, la confiance se forme dans un contexte organisationnel où l'individu peut agir et se réaliser comme un sujet. A l'inverse, la difficulté pour une personne d'agir comme un sujet peut signifier que la confiance paradoxale est présente dans l'organisation.

### **2.5.3 Les comportements organisationnels positifs comme solution ?**

Un travail récent (Col.1) relie les usages de la confiance sous un angle théorique novateur en théorie des organisations : les comportements organisationnels positifs, c'est-à-dire des comportements reliés aux émotions positives (Caza 2015). Cette approche est en opposition radicale avec l'approche critique. En effet, dans l'approche des comportements organisationnels positifs, l'organisation associe sa réussite à l'épanouissement de son personnel (bien-être, bonheur, etc.).

Nul doute que dans cette organisation, la confiance est essentielle – *pour l'application de ses usages positifs uniquement* – avec l'espérance qu'elle devienne une ressource pour soutenir l'apparition de comportements organisationnels positifs, comportements reconnus comme les plus efficaces par l'organisation.

Ainsi, dans un tel contexte dit « positif » et pour faire écho à mes productions précédentes, **le premier usage** de la confiance personnelle consiste à accompagner les individus à devenir des sujets, par leur engagement dans des relations sociales mutuellement bénéfiques. Pour continuer à se réaliser, tous ces sujets se verront alors bien disposés à préserver la structure par des nouveaux usages encore plus efficaces, que seule une confiance élevée (affective) peut produire. Ce « management positif » semble idéal pour former une confiance éthique qui bénéficie économiquement à l'organisation.

**Pour dépasser le stade de cette idée générale, j'ai détaillé cette réflexion à l'aide de l'interrogation suivante : *comment le management de la confiance soutient-il la mise en action de comportements organisationnels positifs ?***

Le management de la confiance personnelle est vu à travers les rôles du manager pour initier, développer et maintenir la confiance jusqu'à son plus haut niveau afin que ses collaborateurs adoptent des comportements positifs toujours plus efficaces à mesure que la confiance personnelle s'élève et devient affective. Les rôles du manager s'exercent principalement à deux grands niveaux.

*Au premier niveau*, son rôle consiste à construire un environnement professionnel sécurisant dans lequel la confiance personnelle pourra émerger plus facilement et sans contrainte. **Le manager assure alors un rôle que j'ai qualifié « d'architecte de la confiance »**. Ce cadre d'échange sécurisant a pour objet de limiter l'expression des émotions négatives, comme les angoisses par exemple.

A un second niveau, son rôle consiste à agir dans ce cadre sécurisant pour développer la confiance personnelle en assurant un rôle « d'animateur de la confiance ». Il développe une dynamique relationnelle positive en parvenant à répondre toujours plus précisément aux attentes de ses collaborateurs à mesure que la confiance personnelle progresse.

Lorsque l'**animation repose sur la forme cognitive de la confiance, le manager revêt la figure du professionnel prudent**. Prudent signifie que le manager veille à limiter les affects pour que la relation soit neutre sur le plan émotionnel. La personnalisation de la relation est limitée à la seule relation professionnelle par crainte de ne pouvoir gérer les émotions ouvertes par la relation affective. La réserve du manager freine les comportements organisationnels positifs de ses collaborateurs. Ces derniers ne peuvent pas se réaliser pleinement comme sujets.

**Lorsque l'animation repose sur la forme affective de la confiance, alors le manager revêt la figure du coach positif**. Coach positif signifie que le manager s'engage pour que ses collaborateurs se réalisent au mieux sur le plan personnel et deviennent pleinement des sujets. Ici, la « charge émotionnelle » portée par la confiance personnelle n'est pas problématique. Avec la confiance affective, le coach positif gère les émotions de manière à taire les négatives (appréhension, anxiété et peur notamment) potentiellement dévastatrices (Art.8), pour ensuite ne laisser place qu'aux plus positives (Williams 2007). Il fait alors preuve d'une haute intelligence émotionnelle (Goleman 1996), disposant notamment de compétences sociales solides pour réguler efficacement les émotions (Williams 2007). **Les recherches récentes vont dans ce sens**. Par exemple, Khosravi et al. (2020) pointent l'existence d'une relation significative entre l'efficacité de la confiance affective et le fort développement des compétences émotionnelles du manager pour conduire plus efficacement un projet.

Le coach positif parvient à réguler les émotions pour faire oublier qu'agir en confiance, c'est toujours prendre le risque de voir sa confiance déçue. Avec les comportements organisationnels positifs, ce coach nous fait adhérer à une approche si positive **qu'on en oublie jusqu'à la vulnérabilité inhérente à la confiance pour n'avoir qu'une totale confiance ou foi en la confiance**.

Avec la valorisation des comportements organisationnels positifs, on pourrait donc arguer que les usages de la confiance personnelle sont non seulement éthiques, puisque l'individu se réalise pleinement comme sujet, mais aussi des plus efficaces puisque l'élévation de la confiance est sans limite. A première vue, la forme de la confiance développée par la

recherche des comportements organisationnels positifs semble « parfaite », voire supérieure éthiquement à la confiance idéale associée à la forme organisationnelle clanique puisque la confiance n'est pas associée au comportement paternaliste d'un chef de clan (cf. Art.10 ; Tableau 1, p.6).

**Mais cette confiance *a priori* « super idéale » portée ici par cette approche positive comporte** plusieurs obstacles que je juge indépassables. J'avance trois principaux arguments :

- Premièrement, la révolution organisationnelle à satisfaire afin de pouvoir installer un contexte organisationnel stimulant l'apparition de ces comportements organisationnels positifs (prise de temps pour former la confiance personnelle, stabilité du personnel, etc.) ;
- Deuxièmement, le déficit de managers « équipés » des qualités sociales requises pour se transformer en « coach positif », et par extension, la difficulté de monter des formations professionnelles pour apprendre ce type très spécifique de '*soft skills*' ;
- Troisièmement, la possible réticence des collaborateurs à s'engager affectivement dans des relations personnalisées, en affichant par exemple une préférence pour un équilibre vie privée / vie professionnelle par rapport à « l'opportunité de devenir sujet » dans l'organisation.

#### ***2.5.4 Une dernière réflexion à l'appui d'un retour réflexif sur le dark tourism***

Avant de rassembler les arguments précédents pour exposer ma lecture éthique de la confiance personnelle, je reviens sur plusieurs productions réalisées en collaboration avec trois autres chercheurs dans le cadre du projet de recherche collectif « **dark tourism** » en **Lorraine et dans le Grand Est** (Col.6 ; Col.2 ; Art.7 ; Art.6 ; Art.3). Ce retour réflexif participe également à nourrir ma réflexion autour de la solution éthique.

Bien que ce projet ne concerne pas à proprement parler la confiance, la question éthique y est centrale. Le questionnement est relié à un domaine d'étude particulier, le *dark tourism*, dans une perspective elle-même éloignée de la théorie des organisations puisqu'elle est au croisement de deux champs disciplinaires, le tourisme et le marketing. Cependant, ces productions participent à faciliter un retour distancié sur plusieurs arguments déjà avancés.

Le *dark tourism* est spécifiquement dédié à l'étude des sites de visites touristiques associés à la mort (Sharpley et Stones 2009). La valorisation économique de ces sites fait appel à un processus spécifique – *on parle alors de commodification* – dans lequel le questionnement éthique contraint fortement la création de l'offre touristique et le management du site.

Le champ de bataille de Verdun constitue un cas central dans les études réalisées par l'équipe dark tourism. La commodification de ce champ de bataille est un *dark site* exemplaire pour comprendre en profondeur la pression qu'exerce la question éthique sur le processus de transformation touristique du lieu. En effet, la tension est forte entre les parties prenantes du site. D'une part des acteurs, notamment les pouvoirs publics locaux, plaident pour la mise en œuvre de mesures attractives fondées sur l'écoute attentive des avis des visiteurs pour augmenter la fréquentation du champ de bataille. D'autre part, les ayant-droits défendent prioritairement, voire exclusivement pour certaines associations, la Mémoire du site.

Progressivement, et non sans heurts, la commodification de Verdun se réalise grâce à la recherche d'une conciliation de ces points de vue contraires, qui se concrétise par la construction d'une offre touristique où tous les acteurs engagés économiquement ou affectivement dans la valorisation du site vont participer. L'intégration de cette multiplicité de parties prenantes dans la réussite du processus a été rendue possible par une réelle prise en considération de nombreuses de leurs attentes.

La traduction synthétique de cette approche touristique est la suivante : la Mémoire du site est préservée par un aménagement géographique où les attributs physiques et symboliques sont davantage valorisés pour maintenir un témoignage de son authenticité, tout en laissant place à l'insertion d'aménagements plus modernes. Ces aménagements sont conçus pour que le touriste ne soit plus un visiteur passif, mais devienne l'acteur, pour un moment au moins, de cette histoire tragique par le vécu d'une expérience sensible (dimension émotionnelle), qu'il a aussi la possibilité partager (dimension relationnelle) grâce à l'acceptation par toutes les parties prenantes d'une ouverture à toutes les nouvelles possibilités désormais offertes par la technologie.

Je retire deux points de ce travail de recherche collectif :

**Le positif.** La coopération entre de multiples parties prenantes qui défendent des intérêts différents et ne témoignent pas d'une volonté à s'engager dans des relations autres que professionnelles, est rendue possible par l'application d'une méthode qui réussit à associer une écoute attentive des différents points de vue, y compris contradictoires et exigeants, à la construction d'une offre inclusive, intégrée et efficace.

**Le négatif.** Tous les détails de ce projet ne sont pas repris ici, cependant je précise que ce processus est le résultat d'une négociation qui s'est déroulée sur une très longue période. Ainsi, avant même que l'entente n'ait été possible, il a fallu que de nombreux conflits violents

soient d'abord effacés, et aussi qu'un rééquilibrage de pouvoir s'opère entre les différents acteurs pour que les points de vue portés par plusieurs parties prenantes finissent par être considérés. En conséquence, la possibilité d'une démarche éthique fondée sur l'écoute de tous n'est devenue un critère décisif *qu'à la suite d'un changement de rapport de force*. L'orientation éthique que matérialise une écoute attentive ne doit donc pas nous faire oublier que les rapports de pouvoir pèsent fortement sur le processus de commodification. ***Ici, l'éthique est un choix consenti par le collectif parce que plus aucune partie prenante n'a le pouvoir d'imposer son seul point de vue.***

### **2.5.5 La confiance réflexive comme solution éthique**

En synthèse, le comportement éthique n'est pas spontané, et se doit d'être aidé, même lorsque la confiance est très diffusée dans le système coopératif.

La construction d'un cadre d'action commun permet d'aller en ce sens. La démarche de co-construction de ce cadre paraît également efficace pour impliquer des participants dans des rapports éthiques du fait de l'écoute active et mutuelle que porte une telle démarche. De plus, il n'est pas indispensable que les participants s'engagent dans des relations de confiance personnelle affectives pour coopérer efficacement lorsque les interactions prennent place dans un cadre qu'ils ont eux-mêmes légitimé : ce climat sécurisant suffit aux usages efficaces de la seule confiance personnelle cognitive.

Toutes mes productions appuient la défense d'**une lecture éthique de la confiance personnelle** où le contenu cognitif de la confiance suffit pour que le collaborateur soit reconnu comme sujet. Elles rappellent également la nécessaire implication de l'organisation dans la structuration responsable d'un espace coopératif favorable aux usages éthiques de la confiance personnelle.

**Précisément, « la confiance réflexive »** (*reflective trust*) proposée par Adler (2001) est une forme de confiance personnelle parfaitement en ligne avec l'approche éthique de la confiance défendue.

La confiance réflexive invite le manager à parfaire, au sein de son équipe, une communication ouverte et authentique – *inspirée de l'agir communicationnel d'Habermas (1981)* – pour que chacun puisse s'exprimer librement et contribuer à sa manière à faciliter la vie et l'efficacité du collectif. Finalement, chacun assure le rôle d'un co-architecte de l'espace organisationnel dans



lequel l'équipe fait usage de la confiance personnelle cognitive, et au sein duquel le manager apporte son soutien en agissant comme un coach prudent.

**Avec la confiance réflexive, les relations sont éthiques** puisqu'elles s'appuient sur un dispositif d'écoute qui présuppose un engagement volontaire dans la confiance mutuelle. Elles sont aussi rationnelles puisque l'écoute ne déclenche qu'un « agir » qui est efficace et approuvé par l'équipe.

La confiance réflexive préserve à la fois les membres de la post-bureaucratie des usages de la confiance paradoxale, puisque l'organisation témoigne de sa croyance en la confiance (cognitive uniquement), mais elle préserve aussi l'efficacité de la structure organisationnelle. En effet, la post-bureaucratie évite les investissements organisationnels qui sont nécessaires pour bénéficier des comportements organisationnels positifs tout en prévenant le risque porté par les usages de la confiance personnelle affective (cf. 2.4.1, p.43 ; Chp.1)

## **2.6 Synthèse des résultats et articulation des productions**

Les productions de ce second thème apportent des éléments de réponse à la question : **« quelle est la responsabilité de l'organisation dans les usages de la confiance dans ces deux formes organisationnelles typiques que sont la bureaucratie et la post-bureaucratie ? »**.

Les contributions de cette seconde thématique – classées de ST.5 à ST.9 – ainsi que toutes les références qui s'y rapportent -y compris les quatre sous-thèmes du premier thème « les usages de la confiance » – sont résumées dans le tableau ci-dessous (cf. Tableau 3).

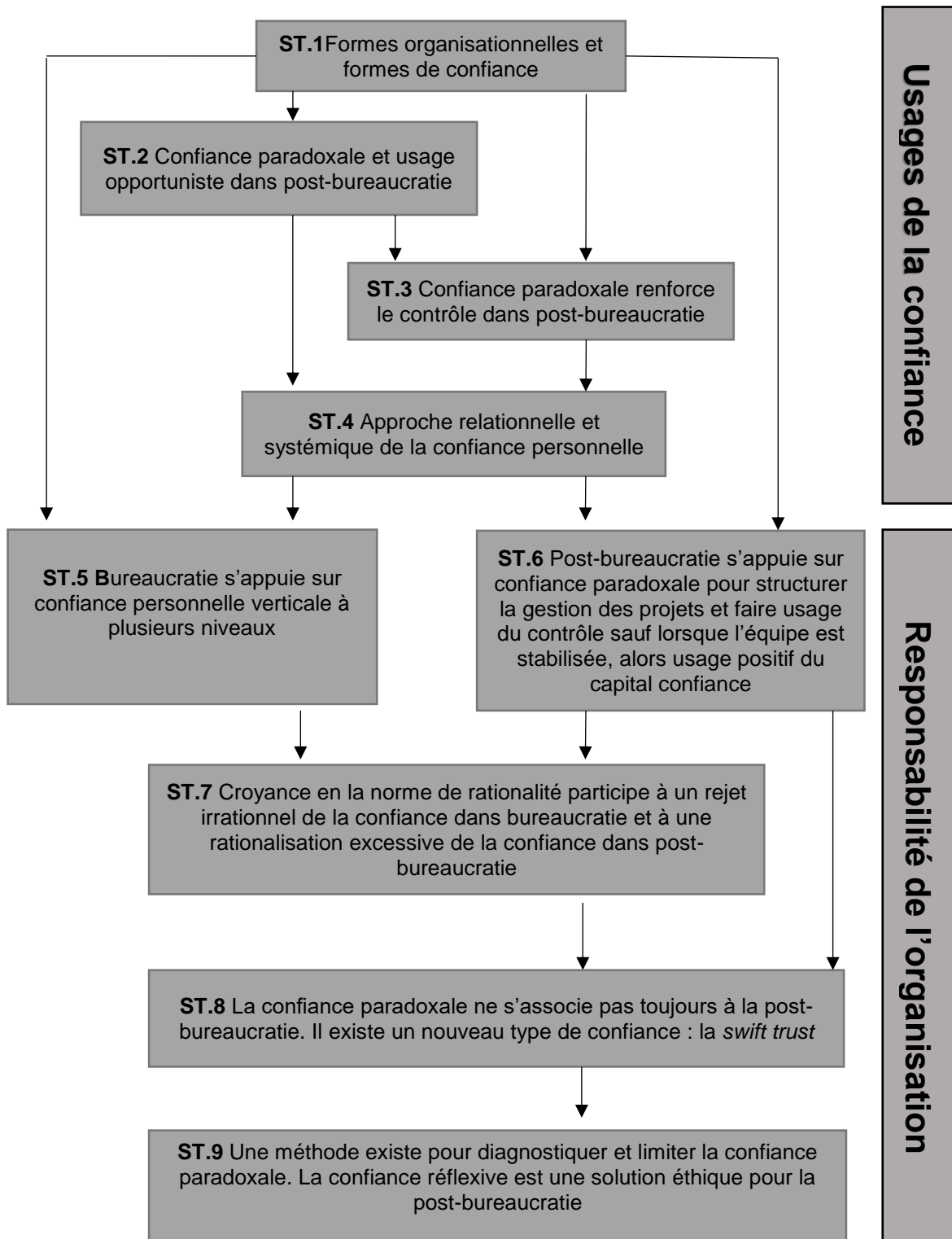
**Tableau 3. Les cinq principales contributions de la thématique 2 :  
L'organisation responsable des usages de la confiance**

<b>Sous-thématique (ST.)</b> <i>(références)</i>	<b>Contributions</b>
<p><b>ST.5</b> <b>Bureaucratie et confiance irréductible</b> (ST.1 + ST.4 → Col.12 ; Col. 11 ; Col.08 ; Chp.4 ; Chp. 5)</p>	<p>La confiance personnelle dans la bureaucratie est « invisibilisée » L'usage de la confiance verticale par la direction vérifie la rationalité de la confiance L'usage de la confiance verticale par le management vérifie la rationalité de la confiance Le couplage confiance verticale et confiance irréductible assure le fonctionnement de la bureaucratie</p>
<p><b>ST.6</b> <b>Post-bureaucratie et confiance paradoxale</b> (ST1 + ST4 → Chp.4 ; Chp.5 ; Conf.3 ; Conf.1 ; Col.4 ; Col. 3 ; Col.10 ; Conf.5 + Chp.3)</p>	<p>Usage de la confiance personnelle et de son capital pour réduire la complexité de la structure organisationnelle</p> <p>Lorsque l'usage de la confiance est localisé dans les projets :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance verticale pour rationaliser le projet sans usage opportuniste</li> <li>- Usage capital confiance dans équipe stable</li> </ul> <p>Principales manifestations de la confiance paradoxale :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Direction structure et contrôle usage efficace de la confiance personnelle dans projet</li> <li>- Direction sanctionne usage inefficace de la confiance personnelle</li> </ul>
<p><b>ST.7</b> <b>Bureaucratie et post-bureaucratie comme deux types d'organisations sur-rationnelles</b> (Col.9 ; Col. 6 ; Conf.4 ; Conf.2 ; Chp.2 ; Art.4 ; Art.5)</p>	<p>La croyance en la norme de rationalité conduit au refus de l'hypothèse comportementale positive La croyance en la norme de rationalité conduit à un excès de rationalité dans l'organisation</p> <p>Lorsque la bureaucratie est une Organisation Sur-Rationnelle alors il y a invisibilisation et rejet irrationnel de la confiance personnelle</p> <p>Lorsque la post-bureaucratie est une Organisation Sur-Rationnelle alors il y a des usages négatifs et une rationalisation excessive de la confiance personnelle.</p>
<p><b>ST.8</b> <b>Impensés de la confiance paradoxale</b> (Chp.1 ; Art.2 ; Art.1)</p>	<p>La confiance paradoxale n'est pas toujours associée à la post-bureaucratie :</p> <p>Usages positifs de la confiance personnelle dans l'équipe avec la confiance verticale et horizontale (étude 1) La confiance horizontale entre dirigeants renforce le management par la confiance à mesure que capital confiance s'élève (étude 2)</p> <p>Identification d'un nouveau type de confiance paradoxale avec la <i>swift trust</i> (étude 3).</p>
<p><b>ST.9</b> <b>Vers une forme éthique de la confiance</b> (Col.13 ; Col. 14 ; Chp.6 ; Col.1 ; Col.2 ; Col.6 ; Art.7 Art.6 ; Art.3)</p>	<p>Méthode de diagnostic de la forme paradoxale de la confiance</p> <p>Proposition d'une perspective théorique adaptée avec l'approche relationnelle et systémique de la confiance</p> <p>Justifications du choix de la <i>confiance réflexive</i> comme forme éthique de la confiance pour limiter les usages négatifs de la confiance personnelle et permettre aux membres de la post-bureaucratie de devenir des sujets</p>

**La figure ci-après (cf. Figure 3) schématise l'articulation des cinq sous-thèmes de cette seconde thématique sur la responsabilité de l'organisation dans les usages de la confiance** (cf. seconde partie de la figure 3, ST.5 à ST.9) tout en les reliant aux quatre sous-thèmes de la première thématique sur les usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques (cf. première partie de la figure 3, ST.1 à ST.4).

**L'articulation entre thèmes et sous-thèmes propose une visualisation de l'ensemble de mes travaux dans une perspective intégrée.**

**Figure 3. Responsabilité de l'organisation dans les usages non-éthiques de la confiance, une approche par les formes organisationnelles idéales-typiques**



## **Conclusion de la partie 1.**

La schématisation de la figure ci-dessus (cf. Figure 3) est une représentation unifiée des deux grandes thématiques discutées à la suite d'une relecture attentive de l'ensemble de mes travaux pour répondre à la question suivante :

**« Quelle est la responsabilité de l'organisation dans les usages non-éthiques de la confiance ? »**

**L'articulation entre les deux principaux thèmes et les neuf sous-thèmes** de la figure explique schématiquement le procédé suivi pour unifier le programme de recherche et intégrer toutes les contributions afin de répondre à la question précédente grâce à la mobilisation de la « **typologie des formes de confiance** » (Cf. Tableau 1, p.6).

**Cette figure aide également à prendre rapidement une mesure de la contribution de mon programme de recherche passé** en comprenant comment les différents résultats de mes recherches s'additionnent, se précisent et se nuancent.

Désormais, je me saisis de ce travail théorique pour revenir avec recul et « hauteur » sur le positionnement épistémologique, paradigmatique et méthodologique de ce programme de recherche.

## Partie 2.

### Réinterprétation du programme de recherche selon une perspective Ricœurienne

La figure présentée en conclusion de la partie 1 (cf. Figure 3, p.61) propose une image simplifiée destinée à rendre lisible le programme de recherche, de mes premières interrogations en DEA jusqu'à la rédaction finale de ce manuscrit d'habilitation à diriger des recherches.

Cette schématisation, si parlante soit-elle, n'est qu'une réalité construite *a posteriori* à partir d'une réinterprétation de mes travaux. Il est désormais intéressant de dépasser le visuel de cette schématisation pour revenir plus profondément sur le travail scientifique tel qu'il s'est pensé dans le détail. **Pour soutenir cette réinterprétation, je me réfère à Ricœur et son ouvrage de 1969, « *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique* ».**

A travers le volet critique de sa philosophie herméneutique, appelée « herméneutique du soupçon », mes travaux sont pensés comme un tout à réinterpréter (**Point 1**).

Ensuite, l'herméneutique ricœurienne se déploie pour opérer une première discussion des travaux, à la lumière d'un nouveau paradigme interprétatif critique. Celui-ci a progressivement pris place dans les sciences du management à travers le paradigme des « *critical management studies* » (**Point 2**).

Je reviens alors sur ma démarche méthodologique, équipé d'un nouveau regard distancié et critique (**Point 3**).

Vient alors le temps de la synthèse et la justification de la distance prise avec le paradigme des « *critical management studies* » (**Point 4**).

## 1. Une compréhension ricœurienne

Mes travaux s'inscrivent dans le positionnement épistémologique interprétativiste. Dans ce positionnement, l'herméneutique est centrale comme méthode et comme philosophie.

Comme méthode, l'herméneutique dans la recherche sur la confiance est particulièrement adaptée. Elle permet notamment d'accéder à une compréhension en profondeur des relations fondées sur la confiance personnelle en facilitant la prise en compte des intentions des acteurs impliqués dans la relation (Breeman 2015).

Toujours d'un point de vue méthodologique, l'herméneutique renforce aussi la compréhension de la confiance personnelle grâce à l'usage d'outil stimulant la réflexivité comme le cercle herméneutique par exemple ou tout autre outil construit pour tenir compte des particularités de la recherche afin de faciliter une meilleure prise en compte des éléments de contexte les plus porteurs de sens (Ricœur 1969 ; Alvesson et Sköldbberg 2000).

Malheureusement, il n'existe que peu de recherches sur la confiance se référant à l'approche herméneutique. Par ailleurs, ces recherches n'explicitent que trop superficiellement la démarche méthodologique suivie (Breeman 2015).

De plus, ces recherches ne considèrent l'approche herméneutique que d'un point de vue restrictif centré sur la question méthodologique, alors que sa dimension épistémologique ou philosophique est essentielle.

A ma connaissance, il n'existe pas d'étude académique reconnue se revendiquant clairement de l'approche interprétativiste herméneutique pour observer empiriquement la confiance, afin notamment de comprendre ses manifestations, ses usages ou sa dynamique. Dans un tel contexte, les travaux de Ricœur sur l'herméneutique sont particulièrement bienvenus.

**Avec Ricœur, l'interprétation est d'abord une philosophie universelle** pour les sciences humaines, et cela dans leur globalité (anthropologie, psychanalyse, sociologie, etc.), qui tient compte de notre expérience du monde (Grondin 2008). **Selon lui, il n'y a pas une théorie générale de l'interprétation ou d'herméneutique générale, mais deux théories.** Ces théories herméneutiques sont séparées et opposées. L'interprétation repose sur un dédoublement de l'interprétation avec une herméneutique de la confiance et une herméneutique du soupçon.

**L'herméneutique de la confiance** s'approprie le sens de l'expérience immédiate tel qu'il se donne directement à la conscience ou à notre compréhension. Par exemple, cette herméneutique s'applique pour pratiquer une exégèse sur un texte sacré. Cette herméneutique comprend alors *en confiance*, c'est-à-dire dans le sens où la conscience n'est pas victime de manipulation, ni par le support interprété – le texte sacré – ni par nous-même, par le suivi d'une démarche toute en raison, cartésienne pour diriger notre conscience en raison. En confiance, **sur le support** et sur nous-même, se déploie alors une exégèse du texte tout en expérience et en méthode pour proposer une plus grande compréhension : c'est alors selon Ricœur une herméneutique qui « amplifie » le sens ou « herméneutique amplifiante ».

**A cette approche interprétative, s'oppose l'herméneutique du soupçon.** Le soupçon consiste à mettre à distance cette expérience immédiate du sens pour intégrer dans l'interprétation les effets disons manipulateurs – *du support et de nous-même* – qui altèrent notre compréhension. S'ouvre alors un monde secret pour dévoiler ce que le support nous cache et/ou comment notre inconscient nous abuse. Comprendre avec l'herméneutique du soupçon, cela consiste alors à mettre en doute l'expérience qui s'offre directement à nous. Car loin d'être vérité, elle est erreur, mensonge ou déformation (Grondin 2008). Il est important d'aller au-delà de cette expérience immédiate pour pratiquer une **herméneutique des profondeurs**, nous dit Ricœur, afin de s'affranchir des illusions qui accompagnent cette expérience immédiate.

Ricœur propose alors une réhabilitation du « soupçon », et tous les cadres théoriques des grands « maîtres du soupçon » qui s'y associent : Nietzsche, Freud ou encore Marx pour chercher à identifier les illusions qui nuisent à l'interprétation. Ces maîtres du soupçon « **dégagent l'horizon pour une parole plus authentique** » (Ricœur, 1969 p.210), **mieux à même de porter une extension de la conscience afin de comprendre notre expérience au monde par une découverte d'un sens caché/dissimulé ; c'est-à-dire un sens d'une plus grande qualité, pour mieux comprendre le monde.**

**Ricœur ne réhabilite pas seulement le soupçon pour comprendre l'expérience au-delà de ce qu'elle donne directement à voir, il plaide pour une herméneutique du soupçon comme étape préalable à l'application de l'herméneutique de la confiance -ou herméneutique amplifiante-**, afin de la garantir des illusions qui limitent sa compréhension de l'expérience. C'est alors que ces deux herméneutiques ne sont plus ni séparées, ni opposées, mais se réconcilient dans une même herméneutique pour obtenir une « **recollection de sens** ».



**Je ne connaissais pas les essais herméneutiques ricœurien** regroupés dans son ouvrage « *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique* » (1969) dans les premières années de mes recherches. Progressivement, je m'y suis toujours plus intéressé. Le moment de la rédaction de l'HDR s'est alors révélé propice pour tirer profit d'une mise à distance de mes travaux.

D'un point de vue pragmatique, nous avons vu que le paradigme interprétatif du « soupçon » est un moyen d'accéder à un monde fait de fausses évidences et de vérités cachées.

Ce paradigme porte plusieurs avantages.

**Le premier avantage concerne la méthode suivie pour réaliser ce travail.** Avec la philosophie de Ricœur comme guide « spirituel » tout au long de la rédaction de mon mémoire d'HDR, j'ai pris soin de relire attentivement tous mes travaux. L'idée n'était pas de trouver un fil rouge pour accoler tous les travaux les uns aux autres, d'une manière quelque peu artificielle pour au final afficher une cohérence programmatique clôturée. L'idée était bien autre. Il s'agissait de procéder à une réinterprétation à distance de toutes les interprétations initialement contenues dans mes travaux. C'est en ce sens que la construction de la typologie des formes de confiance **est plus qu'un « fil rouge »** (cf. Tableau 1, p.6). **Cette typologie est à considérer comme un outil herméneutique qui aide à comprendre en profondeur l'organisation en mobilisant la perspective paradigmatique du soupçon.**

**En conséquence, le mémoire que je défends ici n'est pas le résumé formel de la présentation de mon programme de recherche. C'est le programme construit et réinterprété *a posteriori* de mes recherches.**

**Le deuxième avantage** concerne la propre compréhension de soi-même par la satisfaction d'une nouvelle expérience au monde, **c'est-à-dire une expérience élargie en conscience.** Le difficile, voire déstabilisant, travail de réinterprétation construit et reporté linéairement ici, m'a **profondément questionné quant à l'utilité sociale du travail critique.** Il m'a également interrogé sur le travail critique tel qu'il *doit se faire* en science de gestion. Sur ce point aussi, la réflexion ricœurienne m'a aidé à y voir plus clair. Et, au final, à renouveler mon approche critique de la recherche sur la confiance pour dépasser le rapport manichéen entre confiance et soupçon. **Si j'avais pris l'habitude de « voir le mal » partout, avec Ricœur, je comprends que « voir le mal » n'est qu'une étape et non une fatalité.**

En tant que compréhension critique du monde social, l'approche des deux herméneutiques développée par Ricœur est en résonance avec les deux paradigmes des sciences de gestion que sont l'approche *mainstream* et l'approche critique.

Désormais, je discute des apports à la compréhension des études sur la confiance par une mise en relation des deux approches herméneutiques avec les deux paradigmes des sciences de gestion.

## **2. L'herméneutique ricœurienne pour comprendre la confiance dans les sciences de gestion**

**Le projet de connaissance** portant sur la confiance comme objet de recherche suit une orientation radicalement différente selon la posture prise, que l'on s'engage directement ou en « confiance » dirait Ricœur à comprendre la confiance par l'application d'une herméneutique de la confiance à la confiance... Ou que l'on se refuse à cette compréhension directe pour se méfier du sens directement porté par ce « support » encore selon le terme de Ricœur, pour comprendre la confiance avec « méfiance » en appliquant une herméneutique du soupçon.

Dans les sciences de gestion, ces deux herméneutiques se retrouvent autour de deux courants : le courant dominant ou *mainstream* qui applique une herméneutique de la confiance à la confiance, et son courant opposé, le courant critique qui applique une herméneutique du soupçon à la confiance.

### **2.1 Herméneutique de la confiance sur la confiance et approche *mainstream***

**L'application de l'herméneutique de la confiance à la confiance se retrouve dans l'approche dominante.** Egalement nommé *mainstream*, ce courant est le plus diffusé dans les recherches en sciences de gestion et participe à assoir la domination d'une lecture principalement fonctionnaliste et instrumentale de la gestion. C'est un courant qui propose d'abord de connaître le management pour lui conseiller des solutions rationnelles et instrumentales afin qu'il se perfectionne sans cesse (Fournier et Grey 2000).

**Concernant plus spécifiquement la confiance dans ce paradigme**, celle-ci est vue comme un objet de recherche très étudié dans les différentes sous-disciplines du management. Progressivement, la confiance est même devenue un objet de recherche à part entière. Elle dispose d'une école dédiée exclusivement à son étude : l'école des *trust studies*. Ecole qui, je

le pense, prend surtout forme courant des années 90, pour intégrer tous les chercheurs en management mais aussi ceux d'autres disciplines, comme l'économie, la sociologie ou encore la psychologie, et pour lesquels la confiance est devenu un objet de recherche à part entière (Rousseau et al. 1998).

**De fait, le corpus des *trust studies* présente plusieurs spécificités.**

Ce corpus est à la fois démarqué par une spécialisation disciplinaire (stratégie, ressources humaines, marketing, etc.), une spécialisation théorique (importation de la confiance dans la théorie de l'agence, des coûts de transaction, de l'échange social, etc.) mais aussi par une pluridisciplinarité plus ou moins élargie (chercheur en gestion qui importe préférentiellement des recherches réalisées en économie ou en sociologie par exemple, voire les deux).

Suivant Ricœur, l'herméneutique de la confiance **engage d'abord l'interprétation dans la voie d'une herméneutique amplifiante. Il y a amplification du fait que l'herméneutique** prend appui sur des « supports » pris comme tels pour en étendre le sens. Le caractère d'évidence que portent les *trust studies* et la possibilité de les comprendre comme un ensemble unifié, est facilité par l'adhésion à une définition commune de la confiance qui est largement diffusée. Cette définition est celle proposée par Mayer, Davis et Schoorman en 1995 (p.712) : « *la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie* »<sup>4</sup>.

Le débat est d'ailleurs clos par les auteurs eux-mêmes lorsque ces derniers dressent un bilan de la grande diffusion de leur définition de la confiance dans la communauté des « *trust studies* » (Schoorman, Davis et Mayer 2007).

**L'engagement dans une herméneutique amplifiante des *trust studies*** a participé à une accumulation inédite de recherches sur la confiance depuis ces 30 dernières années. Les bases conceptuelles de cette recherche ne sont que très peu, voire plus discutées.

L'herméneutique amplifiante favorise alors un rejet toujours plus marqué des questions théoriques utiles à une meilleure compréhension de la confiance, en la confirmant toujours plus comme « allant de soi » à mesure que les recherches s'accumulent.

---

4 Traduction personnelle

Cette évolution pose deux problèmes sur lesquels je reviens en détail.

### **2.1.1 La confiance est-elle devenue trop pratique à étudier ?**

L'herméneutique de la confiance sur la confiance portée par le courant *mainstream* fait de la confiance un concept toujours plus pratique à étudier au risque de trouver des résultats trop préformatés.

**La confiance est pratique à étudier puisque les trois dimensions fournies par** la définition de Mayer et al. (1995) que sont la **compétence, l'honnêteté et la bonne volonté**, sont devenues **LES** dimensions officielles de la confiance.

**A ce découpage de la confiance, s'ajoute l'absence de discussion rigoureuse quant à la nature contributive de chaque dimension selon le contexte organisationnel et à la dynamique de développement de la confiance qui lui sont associés.**

Par conséquent, tout comme le découpage dimensionnel de la confiance est fixé par la définition, la contribution de chaque dimension l'est également dans le modèle de développement de la confiance proposé par les auteurs. Ce point est particulièrement problématique puisque ces contributions associées à chaque dimension reposent sur des hypothèses implicites fortes, qui donnent déjà à penser les/des effets de la confiance avant même son observation.

Quelques éléments de précision sont nécessaires pour appuyer ma critique.

Le courant *mainstream* considère que la confiance se développe d'abord en vérifiant l'honnêteté (pour évacuer le risque d'opportunisme associé à la vulnérabilité de faire confiance, pour celui qui s'engage le premier dans la confiance notamment, ou *trustor*). Puis l'honnêteté vérifiée, la confiance progresse alors à mesure que l'évaluation de la compétence de chacun la justifie dans la répétition des échanges, mais aussi et toujours en s'assurant que l'honnêteté caractérise la relation. Lorsque la confiance s'élève encore pour atteindre un plus haut niveau, la confiance est alors chargée affectivement. La bonne volonté se pose comme essentielle pour préserver la relation de confiance établie. La bonne volonté assure en quelque sorte la nature résiliente de la confiance, notamment en absorbant les imprévus qu'une faible relation de confiance d'abord fondée sur l'honnêteté et la compétence ne permettrait pas.

Par conséquent et « tout naturellement », à la question : « comment développer les usages de la confiance ? », ce type de découpage oriente la réponse vers la recherche de mécanismes organisationnels qui favorisent l'usage de ces dimensions. Par exemple, la promotion d'une communication ouverte dans une relation professionnelle devient « tout naturellement » un moyen de faciliter la confiance puisqu'elle aide à porter un jugement rapide quant à l'honnêteté, la bonne volonté et la compétence de chacun dans la relation.

**Cependant, la contribution de chacune de ces dimensions dépend du contexte organisationnel dans lequel la confiance se forme et sa dynamique s'installe. Ce point est un angle mort de cette lecture traditionnelle de la confiance.**

Par exemple, dans mes recherches sur la confiance irréductible dans la forme bureaucratique (cf. 2.1.1, p.28), les propriétaires font confiance aux membres de la direction d'abord en s'assurant de leur honnêteté. L'honnêteté est **LE** critère déterminant de la confiance tandis que la compétence est secondaire dans la sélection des dirigeants. Si la compétence a certes un effet contributif, la contribution n'est effective qu'une fois que l'honnêteté dans la relation entre propriétaires et dirigeants de la bureaucratie est vérifiée.

Cela est également essentiel pour comprendre la dynamique de la relation de confiance. La priorité donnée à l'honnêteté pour développer la confiance dans la bureaucratie atteste de la primauté de la confiance fondée sur les valeurs comme point de départ de la dynamique. Or, l'approche dominante des modélisations sur la confiance prend fait et cause pour une confiance qui ne démarre que par la forme calculée.

**De même, la contribution des dimensions dépend également de la nature de leur association selon le stade de développement de la relation de confiance.**

Là encore, ce point est peu discuté alors qu'il est essentiel.

En effet, à un certain niveau de la relation, un niveau plutôt faible par exemple - *celui où la confiance est principalement évaluée par sa compétence* -, toute action en lien avec la bonne volonté risque d'être jugée – *et donc réinterprétée* – à l'aune de la compétence afin de rester dans le cadre d'un jugement objectif du comportement d'autrui. Cela peut alors bloquer la progression vers une relation plus affective. A l'inverse, lorsque le niveau de confiance est élevé, la bonne volonté est un moyen d'excuser un déficit de compétence pour préserver la relation dans un cadre affectif.

**Enfin, avec un type de confiance paradoxale particulier comme la *swift trust*, il est vérifié que la compétence et l'honnêteté sont deux ingrédients qui suffisent pour former la confiance et faciliter ces usages dans les équipes temporaires (cf. 2.5.3, p.52 ; Art.2).**

### ***2.1.2 La confiance est-elle devenue trop pratique à utiliser ?***

**Dans le paradigme *mainstream***, les concepts qui ne sont pas imprégnés par le biais d'optimisme porté par la confiance sont rejetés de l'analyse pour comprendre les relations coopératives. Il s'agit de tous les concepts qui sont « équipés » par hypothèse d'un biais pessimiste, par exemple, le contrôle et l'opportunisme, comme je l'ai présenté dans plusieurs de mes recherches (cf. Point 1.1, p.6). Pourtant dans une approche relationnelle et systémique (cf. Point 1.4, p.19 ; Figure 3, p. 61), il est vérifié que le dialogue entre ces concepts est essentiel pour comprendre la dynamique coopérative entre les personnes.

**Cette exclusion de concepts qui, par hypothèse, sont construits comme des concepts ne pouvant pas être reliés autrement que par un principe d'exclusion mutuelle – l'absence d'opportunisme est nécessaire à la formation de la confiance par exemple –** participe à une simplification excessive pour comprendre et faire usage de la confiance, alors même que ce concept est particulièrement complexe à mobiliser.

**Tout naturellement, à une question du type « pourquoi développer la confiance ? »,** ce principe d'exclusion oriente la réponse vers une redéfinition du fonctionnement de la structure – de son système coopératif, de ses modes de coordination, de ses dispositifs de contrôle... – afin de permettre à l'organisation de faire face efficacement aux perturbations de son environnement. **Pourquoi développer la confiance ?** Avant tout pour garantir l'efficacité de l'organisation parce que désormais la confiance est rationnelle. **Comment ?** En repérant les absences ou les déficits des études précédentes pour combler « les trous » diraient Alvesson et Sandberg (2011) et faire que la confiance soit toujours plus rationnelle économiquement parlant. Ce n'est qu'après, et souvent avec l'appui d'un discours plaidant pour sa portée humanisante, que ce développement se verra justifié comme positif pour tous ses membres, dans un esprit bien connu de compromis social.

**Pour conclure, la confiance est, dans l'approche dominante, un concept qui « va de soi ».** Il est alors facile pour les chercheurs, y compris pour les non spécialistes de la confiance, de produire des recherches pour participer à cette herméneutique amplifiante. Le problème est que l'application de cette herméneutique -*c'est-à-dire d'un excès de confiance dans la confiance*- participe à la plus grande diffusion des limites portées par la lecture

*mainstream* de la confiance, pour risquer à terme d'en faire un concept vide de sens, un concept devenu outil ou une « chose » qui ne sert qu'à gérer toujours plus efficacement les relations.

**Ainsi, avec l'approche herméneutique de la confiance sur la confiance, j'ai pu exprimer plusieurs critiques fortes à l'adresse de l'approche *mainstream* de la confiance.**

**Cependant, ces critiques ne suffisent pas à justifier mon positionnement critique.** Désormais, il convient de s'assurer que l'herméneutique du soupçon sur la confiance justifie également que l'approche critique en sciences de gestion est un choix plus porteur pour poursuivre mes recherches sur la confiance.

## **2.2 Herméneutique du soupçon sur la confiance et approche critique**

**A l'inverse, l'application de l'herméneutique du soupçon à la confiance** se place dans un paradigme interprétativiste en rupture avec l'approche *mainstream*. Ce paradigme est celui du courant critique, également nommé « *critical management studies* ». Pour ce courant, il ne s'agit pas de travailler pour le management, mais **sur** le management (Fournier et Grey 2000). Et pour les plus radicaux de ce courant, il s'agit de se positionner avant tout contre le management, et ce, déjà au niveau même de son enseignement ou de ses formations (Parker 2018). Au-delà de la radicalité de la critique et de toutes ses nuances, les chercheurs de ce paradigme font partis des « critiques de la gestion » selon la dénomination proposée par Nizet et Pichault (2015).

### **2.2.1 Une mise en accusation méthodique et séduisante de l'organisation**

**Le critique de gestion conduit son procès de l'organisation par une accusation méthodique.** Celle-ci débute toujours par une remise en cause du « tout naturellement » : rien, ni aucune pensée, pratique ou théorie, ne justifie d'être posée/imposée comme naturelle. Dans une tonalité toute nietzschéenne, le courant critique reprend que nulle vérité n'est définitive. Elle n'est alors que vérité des hommes, c'est-à-dire vérité construite. De ce relativisme, où la vérité n'est qu'une parmi d'autres, toute construction sociale peut être mise en cause et détruite.

**Soupçonner dans la perspective critique consiste ainsi à revenir sur « le tout naturellement » pour procéder à sa dénaturalisation.** Le processus de dénaturalisation

porte d'abord sur la théorisation de la confiance pour attaquer sa conceptualisation et les hypothèses implicites qui l'enracinent dans l'herméneutique de la confiance.

Dans un premier temps, il faut se remémorer que la confiance est très souvent un concept qui est importé dans des théories déjà existantes. Les théories procèdent alors à une adaptation du concept pour l'intégrer à leur corpus. Si du point de vue de l'herméneutique de la confiance, cette intégration se comprend comme un enrichissement des théories existantes, d'un point de vue critique, cette intégration peut également poursuivre l'objectif, moins avouable si l'on suit le raisonnement de Lakatos (1970), de préserver ces théories des attaques visant à remettre en cause leurs hypothèses fondamentales ou « noyau dur ». Cela permet de mieux comprendre que **pendant longtemps, et ce, jusqu'à la fin des années 90 au moins**, la confiance est un concept difficile à opérationnaliser et à saisir car porteur de sens nombreux *via* la multitude de définitions non stabilisées dans plusieurs disciplines.

Certes, la définition de Mayer et al. (1995) confère à l'approche *mainstream*, un argument solide pour régler ce problème en supprimant notamment de nombreux contresens portés par la nature polysémique du concept. Toutefois, il n'en demeure pas moins que l'intégration de la confiance dans les théories existantes fait que ces dernières ne donnent qu'une vue fragmentée des effets de la confiance dans l'organisation (Mc Evily et al. 2003). Et surtout, j'ajoute, cette vue est toujours plus myope puisque la confiance n'est autorisée à lire le monde que dans une perspective qui conforte d'abord la théorie avant de comprendre le monde. En effet, il est fréquent que l'évaluation de la recherche porte d'abord sur sa contribution à renforcer la cohérence interne de la théorie, alors même que cette théorie rend de moins en moins compte de la réalité du monde comme le résumait Poole et Van de Ven (1989, p.563) : « *As this progress toward consistency continues, the **theory becomes more and more 'perfect', with less and less correspondence to the multifaceted reality it seeks to portray.*** »

A nouveau, il est constaté que plus l'herméneutique de la confiance s'amplifie pour justifier la défense des théories existantes, plus l'herméneutique du soupçon se justifie également pour comprendre la confiance. Précisément, « le soupçon » est utile pour libérer la lecture de la confiance de cette emprise, et ce préalablement à une compréhension de la confiance et de ses usages non seulement pour porter un regard critique, mais aussi pour porter un regard plus réaliste.



### **2.2.2 La difficile – trop difficile ? – mise en accusation de l'organisation par le critère de la dénaturalisation**

Le projet est séduisant, mais l'exercice de la dénonciation est difficile à réaliser, notamment pour un jeune chercheur. Je me permets d'illustrer la réflexion en repartant de mes premiers travaux puisque j'ai toujours suivi la même méthode.

Au début de ma carrière, la première étape a consisté en la lecture des travaux existants sur la confiance. Il s'agit alors d'appréhender la confiance dans les recherches issues des théories *mainstream* enseignées et dont j'ai été souvent – et à juste titre – admiratif. Comme le résumait à nouveau, Poole et Van de Ven (1989, p.562), tout jeune chercheur est aussi fortement invité dans ce cadre à ne pas prendre de risque et à choisir une théorie bien installée pour commencer sa recherche : « *Like most social scientists, organization and management theorists are **socialized** to develop **internally consistent** theories. The presence of contrary or contradictory assumptions, explanation, or conclusions is often **viewed as an indicator of poor theory building**, and theorists are encouraged to devote their efforts to **carefully defined and delimited analyses**.* »

**Ainsi, si la dénaturalisation du concept de confiance s'impose pour identifier ses usages négatifs, le processus est tout de même compliqué** par la pression d'une « science telle qu'elle doit se faire » selon le paradigme *mainstream*. Cependant, la confusion produite par les nombreuses conceptualisations de la confiance, et son heureuse combinaison avec un phénomène de mode pour « la confiance » dans les années 2000 ont facilité mon travail de dénaturalisation de la confiance !

Toutefois, l'idée consistait à ne pas dénaturaliser un point largement admis : la confiance porte un double avantage économique et social, c'est-à-dire l'assemblage de la performativité économique avec le compromis social. Par exemple, en se substituant au contrôle, la confiance renforce la productivité de la structure par un allègement du dispositif de contrôle. Mais elle renforce aussi la dimension sociale et éthique de l'organisation en élargissant l'autonomie pour remettre en cause la domination hiérarchique. Comment, alors, dénaturaliser cette approche de la confiance sans frontalement remettre en cause une rationalité si habilement construite ?

La porte d'entrée de la dénaturalisation s'ouvre par une première interrogation **sur la limite du découpage de la confiance**. La confiance est construite par opposition avec d'autres concepts dans l'approche *mainstream*. Pour rappels rapides, j'ai vu dans la première partie

que les travaux positionnés dans cette approche font de la confiance un moyen de rationaliser le contrôle formel et d'absorber les comportements faiblement opportunistes. Je procède ici à la dénaturalisation **par une remise en cause de cette exclusion** des concepts, en posant que confiance, contrôle et opportunisme ne sont pas des concepts opposés mais bien des concepts **interdépendants**. Je pourrai alors comprendre par la suite, à la lumière de données empiriques, comment il peut être fait **usage de la confiance pour contrôler et/ou être opportuniste**.

**C'est également en poursuivant cette méthode qu'il a été possible, ensuite, de construire une typologie des formes de la confiance** en relation avec des formes organisationnelles idéales-typiques. Ensuite, j'ai pu procéder à une lecture étendue des formes de la confiance personnelle pour proposer que la perspective critique complète la perspective *mainstream*.

J'en arrive alors à la rédaction de ce manuscrit pour comprendre que la **confiance paradoxale** est une réalité sous-estimée dans de nombreuses organisations post-bureaucratiques. En effet, un consentement réellement éclairé est une condition de la confiance dans une approche *mainstream*. Or, les conditions à satisfaire pour permettre ce consentement ont un coût pour les organisations, souvent dissuasif, et ce point est largement sous-estimé par les « *trust studies* ».

### **3. Herméneutique critique et démarche méthodologique compréhensive**

**L'accès méthodique aux données empiriques est essentiel à la qualité du sens porté par une compréhension critique de la confiance.** Suivant Ricœur, une méthode est rigoureuse uniquement par son accès au sens recherché c'est-à-dire si le sens remonté apporte significativement à la compréhension du « support » - *comme le texte sacré* – qui est « un morceau » du monde réel. La méthode est avant tout dépendante de son objet et non d'une procédure méthodologique préétablie. En effet, une méthodologie « type » risquerait de plier artificiellement l'objet d'étude à l'application de standards et par conséquent d'appauvrir le travail interprétatif (Perret et Taskin 2019).

**La recherche inédite de sens qui porte sur l'objet d'étude implique une méthode elle-même spécifique pour accéder au réel.** Les travaux méthodologiques consacrés au travail interprétatif ne doivent seulement être vus que comme des moyens utiles, mais perfectibles et adaptables au projet de connaissance inédit porté par une recherche inscrite dans le

paradigme interprétatif, et en particulier celui de l'herméneutique du soupçon. C'est en ce sens que je **réinterprète la méthode d'accès au réel habituellement appliquée dans mes travaux** – *tout en profitant également de ce moment pour l'accompagner de plusieurs réflexions critiques plus générales* –. Et dans ce cadre, je n'oublie pas de garder à l'esprit que l'important, dans le projet herméneutique, reste que le sens soit de qualité, c'est-à-dire que le sens promu et/ou nouveau soit suffisamment significatif *pour suivre Ricœur* et, que ma théorisation de la confiance contribue à une meilleure compréhension de ce concept.

**Pour une compréhension théorique des usages de la confiance** dans une herméneutique critique, j'ai d'abord proposé une conceptualisation inédite, à partir d'un travail de dénaturalisation, pour expurger la confiance des hypothèses du paradigme *mainstream*. Ce travail effectué, il a alors fallu que je réfléchisse à une méthode pour accéder à un terrain porteur mais difficile d'accès pour observer les usages de la confiance paradoxale (3.1). Ensuite les données ont été recueillies principalement par la réalisation d'entretiens (3.2) puis les résultats ont été interprétés par la méthode de cas (3.3).

### **3.1. Méthode pour entrer sur un terrain prometteur et difficile d'accès**

**La méthode prend appui sur les recommandations de la méthodologie compréhensive**, généralement appelée méthodologie qualitative (Dumez 2021). Cette méthode est bien adaptée pour les recherches sur la confiance, et tout particulièrement lorsque l'objectif principal poursuivi consiste à accéder au processus de construction de la confiance (Lyon et al. 2015), comme cela a été le cas pour la plupart de mes recherches.

Les principaux terrains que j'ai choisis d'observer prioritairement, c'est-à-dire les cabinets de conseil, sont à la hauteur des exigences de la recherche visée. Ces terrains se sont rapidement confirmés comme pertinents pour identifier la confiance paradoxale, et en comprendre les usages. **Ces terrains n'ont pas été choisis par hasard. Avec l'illustration du conseil, je propose de revenir en détail sur la question du choix du terrain pour comprendre son intérêt majeur dans la construction théorique de la confiance paradoxale.** Pour rappel, cette illustration représente une image fidèle, et surtout la plus complète, des principes méthodologiques qui ont été le plus souvent appliqués pour choisir les terrains dans d'autres recherches (cf. Point 2.4.1, p.43 pour l'hôpital ; cf. Point 2.4.2, p.45 pour l'entrepreneuriat ; cf. Point 2.5.4, p.55 pour le *dark tourism*).

**D'abord, je prends le temps de vérifier la réalité de son potentiel.** Le caractère prometteur de ce terrain m'apparaît à la suite de la compilation des quelques travaux de recherche

existants à l'époque, mais surtout d'ouvrages professionnels comme « la bible du conseil » de Kurb (1998) et des témoignages relatant en détail le travail concret du consultant et ses difficultés quotidiennes (Gantenbein 1994, Ramanantsoa 1994). Tout particulièrement, je me remémore avec plaisir ma lecture de l'ouvrage M. Villette (1988) « *L'homme qui croyait au management* », dans lequel il est question de retracer avec une tonalité romanesque l'expérience vécue d'un consultant dans un cabinet de conseil renommé des années 80. Les articles de la sociologue Odile Henry (1992 ; 1997), dans un langage d'une grande clarté, ont également été une véritable mine d'informations pour comprendre la nature des rapports de domination à l'œuvre dans ces cabinets.

### **Cette première compilation a trois avantages.**

**Premièrement**, ces travaux apportent de nombreux éléments empiriques qui justifient que l'organisation et le fonctionnement des cabinets de conseil se rapprochent de la forme organisationnelle idéale-typique post-bureaucratique. Ainsi, la délimitation empirique se superpose avec ma délimitation théorique : je suis rassuré sur la possibilité de pouvoir approfondir le terrain retenu « en toute sérénité ».

**Deuxièmement**, le « sens promu » (Ricoeur) par ces travaux est significatif. Cela a été le point le plus **inattendu**. Il n'existe aucune contradiction significative entre les recommandations pratiques, les témoignages des acteurs de terrain et les recherches sur le secteur. L'absence de contradiction témoigne de la prédominance de conditions institutionnelles fortes dans ce secteur. La découverte d'un fonctionnement si profondément institutionnalisé m'a invité à pousser plus avant la réflexion avant d'accéder directement au terrain pour collecter des données primaires.

En effet, cette institutionnalisation présente un avantage pour l'application d'une démarche compréhensive, et en particulier pour une compréhension critique : la mise à jour d'un fonctionnement « type » ou universel dans un cabinet de conseil. Pour rappel, il s'agit du principe de la mobilité du personnel (up or out), de l'évaluation des résultats individuels (compétition interne) ou encore, d'une hiérarchie invisibilisée mais forte (statut social clairement délimité entre associé, manager, consultant). Certes, il est souvent facile de faire de toute organisation une organisation singulière par sa dimension culturelle ou autre. Mais avec cette première lecture institutionnelle, je comprends que les cabinets de conseil peuvent déjà être envisagés comme des structures qui fonctionnent de manière similaire, et que tout cabinet de conseil se présente comme une forme organisationnelle proche de l'idéal typique post-bureaucratique

Avec ce premier avantage empirique, avant même d'aller sur le terrain, je tire une première réflexion quant à la réalité, jusqu'alors seulement supposée théoriquement, de la confiance paradoxale dans le fonctionnement de ces organisations. Ce travail personnel de mise en ordre de toutes ces données de terrain a pris du temps. Toutefois, il s'est avéré très utile pour préciser mes idées quant à l'efficacité de la confiance paradoxale dans la structure organisationnelle d'un cabinet de conseil. Ce travail a également facilité un meilleur ciblage des données à recueillir.

**Troisièmement**, et dans la lignée du point précédent, ce terrain se confirme comme plus difficile d'accès que prévu. En effet, les travaux académiques existants sur le fonctionnement interne de ces cabinets sont rares à l'époque de mes premières recherches. Ce monde très actif dans la presse reste en réalité très secret quant à son fonctionnement (Minguet 1995). Pour maximiser les chances d'accéder à ce terrain difficile, il fallait non seulement accepter de prendre du temps, mais aussi de réfléchir aux moyens de ne pas trop en perdre. Ainsi, j'ai choisi de contacter directement de très nombreux cabinets de conseil et en parallèle, d'aller interroger des acteurs repérés comme ayant une connaissance pratique de ce terrain pour bénéficier de leur soutien. Bien que ces échanges n'aient pas été suffisants pour accéder au terrain, ils m'ont aidé. Cela m'a également permis de mieux comprendre comment il convenait de se comporter et de parler. Une auto-formation à la maîtrise du vocabulaire « technico-consulting » a été un atout pour réussir l'entrée sur ce terrain. **Pour être crédible, il a d'abord fallu parler comme un consultant et non se comporter comme un chercheur.**

**Au final, c'est d'abord par cette manière spécifique de mettre « les mains dans le cambouis » pour accéder à un terrain, autant prometteur que difficile d'accès, qu'ensuite seulement je parviendrai à comprendre les usages négatifs de la confiance. Cette compréhension me permettra de théoriser progressivement, et ce jusqu'à aujourd'hui, dans ce mémoire d'HDR, la confiance paradoxale.**

Au-delà de la méthode, et des mille et une précautions qui découlent de sa « bonne application » pour récupérer, traiter, ou encore analyser les données, le plus important est la qualité « brute » des données récupérées et leur mise en relation avec les efforts que le chercheur consent pour les obtenir. Ce point, je le pense, n'est que trop rarement évoqué dans les dispositifs méthodologiques, pour préférer satisfaire à la présentation d'une démarche soumise à des exigences procédurales pouvant être parfois détaillées de manière excessive. Dans la rédaction de mon mémoire d'HDR, bien que cela n'apparaisse pas explicitement dans la première partie, la méthode d'accès à cette matière première ou données terrains, est

centrale pour évaluer le « produit final » et cela avant même de prendre connaissance du processus de raffinement qui suit.

### **3.2. L'entretien : une herméneutique de premier niveau**

Les données terrain de toutes mes recherches empiriques s'appuient principalement sur des entretiens semi-directifs centrés. Ils sont toujours réalisés dans le contexte professionnel des personnes interviewées. L'idée est de renforcer la contextualisation en profitant d'une observation directe, même si elle n'est que de surface, du lieu de vie de la personne interviewée. Il s'agit aussi de récupérer, quand cela est possible, toute sorte de documentation à portée et pouvant s'avérer utile pour préciser encore la contextualisation, mais *a posteriori* dans ce cas.

Ces entretiens sont également administrés par des guides toujours contextualisés avec précision. Cette contextualisation est elle-même facilitée par un travail préparatoire exploratoire, (cf. illustration ci-dessus avec les cabinets de conseil) pour formuler les questions avec le vocabulaire adapté.

Le soin apporté à la contextualisation est un moyen de faciliter les échanges avec les personnes interrogées. Ce point est important pour tout type de recherche de nature compréhensive. Néanmoins, il l'est encore davantage lorsque l'objet d'étude concerne la confiance puisqu'il s'agit généralement d'accéder à des données sensibles (Tillmar 2015) et/ou à des données détaillées par la conduite de longs entretiens pouvant dépasser des durées d'une heure (Lyon, 2015) comme cela est le cas dans mes travaux.

**Ainsi, la contextualisation revêt une dimension stratégique pour accéder aux données concernant la dynamique et les usages de la confiance notamment.** Elle m'aide alors à m'engager plus facilement dans « une herméneutique souterraine » pour conduire une première exploration des relations de confiance. En effet, en reprenant des éléments de contexte pour guider l'échange, le relancer et l'approfondir, il devient alors moins délicat de construire un échange sur des thèmes qui ne sont pas abordés spontanément et/ou généralement gardés sous silence.

S'il est important d'accéder à des éléments de contexte avant l'interview, il convient également d'adopter une attitude d'ouverture afin de se saisir d'autres éléments de contexte qui sont uniquement accessibles pendant l'interview. Il devient alors important d'être ouvert et flexible lors de l'entretien, **même pour appliquer une intelligence herméneutique qui déchiffre**

« *c'est-à-dire qui reprend pour soi le sens, en même temps qu'elle s'agrandit du sens qu'elle déchiffre* » (Ricœur, 1969, p. 65) dans l'entretien. Pour cette raison, je considère que l'entretien est **une herméneutique de premier niveau**.

Dès mes premières expériences de terrain, je tire la leçon de prendre rapidement mes distances quant à la « bonne » posture à tenir pour conduire un entretien. Les manuels de recherche recommandent au chercheur d'adopter une posture pour s'engager dans une relation d'empathie avec l'interviewé. L'idée générale défendue est que la compréhension du sens de l'expérience rapportée par autrui est amplifiée lorsque le chercheur parvient à prendre sa place pour accéder plus finement au point de vue de l'interviewé. Cependant, cette posture n'est pas toujours convaincante lorsque que l'on conduit une recherche compréhensive critique.

En effet, pour comprendre l'expérience mieux que celui qui la vit, il apparaît plus pertinent de la saisir de l'extérieur. Cela évite le risque que la compréhension ne porte que sur des éléments contextuels qui sont signifiants pour l'interviewé. Bien que cette posture d'empathie fasse sens dans une herméneutique de la confiance « sur la confiance » - *une herméneutique amplifiante à partir d'un sens directement donné* - ; cela ne l'est pas dans une herméneutique critique où le sens directement donné est d'abord repoussé. Par exemple, les consultants sont portés par un discours sur l'action qui les rend aveugles, tout du moins dans leurs premières expériences, aux usages négatifs des relations de confiance. Le choix de comprendre leur activité en gardant une position extérieure m'a permis de comprendre comment leur comportement, et notamment leur engagement dans la confiance était conditionné par la structure.

**L'entretien n'est pas un simple instrument de recueil de données, il est un outil herméneutique de premier niveau.** Il est fréquent que la démarche méthodologique dissocie la phase de recueil de données de celles du traitement et de l'analyse. Or, le problème est qu'une trop forte dissociation peut présenter l'inconvénient de sous-estimer la qualité herméneutique rapportée par cet outil – et donc faire l'impasse sur cette herméneutique de premier niveau – pour préférer comprendre l'entretien uniquement après qu'il ait été transformé par des outils spécifiquement dédiés à l'analyse des données.

### **3.3. L'étude de cas : Une herméneutique de second niveau**

**Pour interpréter, il faut s'appuyer sur une méthode rigoureuse** pour comprendre les expériences vécues par ceux qui vivent dans un monde social qui n'est pas le nôtre. Pour

comprendre ces acteurs et leurs expériences vécues, et plus particulièrement lorsque l'on s'intéresse à leurs relations de confiance, la conduite d'entretiens de haute qualité est une première étape essentielle (Mishra et Mishra 2013).

**Je choisis d'appliquer la méthode de l'étude de cas dans mes travaux pour approfondir cette première compréhension, c'est-à-dire réaliser ce que j'appelle une herméneutique de second niveau. Elle est mobilisée pour comprendre *plus* du déjà compris, afin que le sens promu gagne en signification (profondeur et qualité), voire qu'un nouveau sens soit créé.**

Yin (2009) est l'un des plus célèbres représentants de cette méthode. Yin ou « Saint Yin » pour reprendre la formulation de Chevrier (2014), propose une méthode qui fait référence -*et semble parfois indépassable* - pour le chercheur engagé dans une démarche compréhensive. L'étude de cas est effectivement une méthode adaptée aux recherches sur la confiance dans lesquelles le contexte est essentiel à la compréhension de la dynamique de la confiance (Mishra et Mishra 2013). Cette méthode m'a clairement aidé à accéder plus en profondeur à la compréhension des expériences vécues par les acteurs dans tous les terrains auxquels j'ai accédé.

Je reviens sur plusieurs des exigences scientifiques de cette méthode pour discuter de son intérêt et de ses limites à la lumière de mes recherches.

### **3.3.1 Justifications des apports herméneutiques de l'étude de cas**

**Le choix du terrain et la délimitation du nombre de cas** à observer sont les premiers points importants qu'il faut justifier. Le choix du terrain participe à délimiter avec précision une zone d'observation empirique adaptée pour s'assurer que les données à recueillir soient couplées avec la délimitation théorique réalisée par le découpage typologique. Le soin apporté au choix du terrain est essentiel pour mes travaux (cf. point 3.1, p.75).

La question du nombre de cas est également essentielle. Dans mes premiers travaux, j'ai choisi plusieurs cas pour faire émerger des résultats dans plusieurs contextes proches afin que l'analyse comparée facilite l'exploration de la confiance en discutant des similitudes et effets de contraste. En agissant ainsi, j'ai procédé à ce que Yin (2009) appelle, la réplique littérale. Cette méthode a été utile pour mettre en lumière plusieurs conditions contextuelles observables dans tous les cas et à l'origine des usages plus ou moins marqués de la confiance paradoxale ; par exemples la mobilité contrainte du personnel *via* le « up or out » dans nos



premières recherches (cf. Point 1.2, p.10) et la méthode d'affectation des consultants sur les projets pour l'étude de la *swift trust* (cf. Point 2.4.3, p.47).

Les « conditions contextuelles » (Dumez 2021) essentielles aux analyses n'ont ni émergé lors de la rédaction des monographies des cas, ni lors de l'analyse de leurs données. **Elles se sont révélées pour partie lors de la phase exploratoire**, et surtout par les échanges **approfondis** lors des entretiens. Les entretiens ont déjà aidé à vérifier quelles étaient les conditions contextuelles à l'origine de la présence de la confiance paradoxale et ce, avant même la réalisation de l'étude de cas.

L'étude de cas n'est donc pas toujours nécessaire pour identifier les conditions contextuelles. Cela semble d'autant plus vrai quand l'entretien fait l'objet d'une herméneutique de premier niveau déjà approfondie par une contextualisation rigoureuse du guide d'entretien. La qualité herméneutique portée par l'entretien peut, je le pense, suffire à justifier cet instrument comme mode d'accès principal, voire exclusif, aux données, quand bien même la méthode de cas appelle à diversifier les sources d'accès aux données. Plus précisément, l'observation et la documentation ont été des sources complémentaires pour rédiger nos cas. Cependant, avec le recul, leur apport herméneutique est marginal au regard du sens qu'ils ont promu, malgré le temps dépensé à récupérer les données.

Au final, et à la lumière de l'expérience issue de l'application de cette méthode, c'est surtout à travers l'exigence d'une analyse des données dans un cadre où le cas est bien délimité et détaillé que réside surtout l'apport herméneutique de l'étude de cas. C'est pour cette raison que je parle d'une **herméneutique de second niveau**.

**L'apport de la méthode de l'étude de cas à une herméneutique de second niveau est double.**

**Premièrement**, la rédaction du cas objective une reconstruction autonome des données recueillies, traitées et analysées. Avec l'étude de cas, le chercheur reconstruit de manière autonome un contexte social pour raconter une histoire. Mais cela n'est qu'une histoire et c'est d'abord son histoire. Afin de s'assurer que cette histoire ne soit pas construite pour justifier les intuitions de départ, mais bien pour les vérifier (Dumez 2021), la construction d'un idéal-typique pré-existant – *comme je l'ai fait par exemple en construisant un cabinet de conseil type* (cf. Point 3.1, p.75) – se révèle extrêmement pratique.

**Deuxièmement**, l'application des mêmes étapes rédactionnelles à chaque cas permet d'ordonner, de classer et de comparer toutes les expériences rapportées par les entretiens et cela à la fois dans une perspective intra et inter-cas. Cette double analyse comparée est alors un moyen efficace d'accéder à la découverte de nouveaux éléments de sens, et *in fine* à raffiner la construction théorique. Par exemple, dans ce manuscrit, j'ai enrichi ma compréhension des usages de la confiance dans différentes époques et dans différents contextes pour élaborer une théorisation plus précise de la confiance paradoxale.

Cependant, ces deux avantages restent difficiles à obtenir. L'herméneutique de second niveau porté par la méthode de l'étude de cas suppose l'acquisition de compétences spécifiques.

### ***3.3.2 Acquisition des compétences de l'herméneutique de second niveau portée par l'étude de cas***

**La méthode vue précédemment exige un savoir technique et appelle également un savoir-faire que l'on peut qualifier de plus « artistique ».**

**Pour son aspect technique**, l'important est d'ordonner toutes les expériences vécues et rapportées afin d'en dégager l'essentiel pour satisfaire le projet de connaissance visé. Le traitement du corpus, par le codage notamment, participe alors à condenser les volumineuses données accumulées *via* une retranscription intégrale des entretiens, puis à les réorganiser par un processus de reconstruction codifié des entretiens.

Ce travail technique se justifie s'il vérifie un apport de sens supplémentaire pour dépasser celui obtenu au premier niveau herméneutique par une analyse à plat des entretiens. Bien que laborieuse, ce travail est source de **deux avantages herméneutiques**.

Premièrement, en ordonnant les données, ce travail technique **amplifie l'herméneutique** : les données comparables ne sont pas seulement additionnées. Elles se complètent afin de préciser le sens, notamment en écartant de l'analyse les éléments à faible contenu.

Deuxièmement, en ordonnant les données, ce travail technique appuie une « herméneutique des profondeurs » pour reprendre le terme de Ricœur. Elle repère des éléments non présents dans la littérature, mais surtout des éléments non relevés par le chercheur lors des phases de recueil et de retranscription. Cette technique se justifie alors par sa capacité à repérer des éléments signifiants jusqu'alors ignorés, et contenant pourtant une contribution importante pour le sens.

Bien que l'aspect technique occupe une large place dans les articles de recherche, cette compétence est parfois insuffisante pour accéder à une herméneutique de second niveau.

La **compétence « artistique »** précise également la qualité de la compréhension. Par artistique, il est fait référence à la qualité rédactionnelle nécessaire à la description du cas. Ce travail se réalise par un processus de rédaction exigeant souvent finalisé suite à la rédaction de plusieurs versions successives, avant de parvenir à **LA** description ultime que l'on approuve.

Il s'agit d'une description dans laquelle le monde social des acteurs est simplifié afin de présenter le(s) terrain(s) de recherche. Ce processus complexe de simplification du monde social et des expériences vécues s'accompagne alors d'une structuration particulière de la pensée. Cette structuration concentre la compréhension sur un objet de recherche mieux circonscrit qui, par la suite, sera mieux compris dans cet espace théorico-empirique épuré pour enfin vérifier la réalité de l'accès au second niveau herméneutique.

L'encadré ci-dessous (cf. Encadré 4) fournit une illustration détaillée de la méthode appliquée pour rédiger les cas présentés dans le manuscrit de ma thèse.

#### ***Encadré 4. Illustration de la méthode de rédaction des cas appliquée dans la thèse***

##### **Etape 1/4 : La première version du cas**

Une première version est rédigée à la suite d'une première lecture attentive de l'ensemble des entretiens non codés. De cette lecture, plusieurs *verbatim*s pertinents sont extraits pour leur potentiel illustratif. Ensuite, les notes de terrain sont reprises pour rédiger la présentation du contexte. La rédaction du contexte participe à améliorer l'analyse des relations de confiance, en particulier les relations entre la confiance verticale (manager et consultant, par exemple) et la confiance horizontale (consultants entre eux, par exemple). Une rédaction détaillée du contexte précise l'influence des mécanismes organisationnels dans la formation de la confiance à l'œuvre dans les cabinets de conseil. A la suite de cette première rédaction, je vérifie la réalité de la confiance paradoxale.

##### **Etape 2/4 : Les indicateurs et leur enchaînement**

Dans cette étape, je reprends chaque entretien codé (pour 10 pages de retranscription, je compte environ 2 pages de code). Je procède ensuite à l'analyse en me centrant sur l'enchaînements des indicateurs. Par exemple, je regarde comment le code relatif à la confiance se relie à celui du contrôle. Pour chaque interview, je distingue très visiblement les différentes relations interpersonnelles et les caractérisons en fonction de la nature de la confiance (Confiance horizontale vs. Confiance verticale) et de leur intensité (niveau faible, modéré et élevé).

#### **Etape 3/4 : Elaboration des principaux résultats de la recherche**

Au terme des deux étapes précédentes, je dispose d'une première version d'ensemble du cas avec la description du contexte, une cartographie des relations de confiance observées et des premiers éléments de discussion. Je débute alors la rédaction de l'analyse comparée pour préciser les trois principaux résultats extraits de l'analyse individuelle de chaque cas. Je précise les résultats, comme par exemple les relations de confiance entre les dirigeants qui renforcent le contrôle. Cette analyse comparée augmente également la compréhension de chaque cas. Riche de cette nouvelle compréhension, je précise à nouveau la rédaction de chaque cas et leur analyse.

#### **Etape 4/4 : Rédaction finale**

Je clôture la rédaction de l'analyse comparée et synthétise les résultats. Une discussion sur l'apport de ces résultats dans une perspective théorique est alors présentée. Cette discussion ne prendra pas un point final dans la thèse. Au contraire, elle sera l'avenir de plusieurs nouvelles recherches.

**La méthode de cas canalise l'herméneutique grâce à la construction objective d'un espace analytique.** Cependant, cette méthode ne facilite le passage au second niveau **herméneutique** qu'à la condition de dégager, par un traitement très sophistiqué, des éléments de sens supplémentaires et significatifs pour justifier l'apport réel de cette méthode.

Néanmoins, de mon expérience, je retire que l'entretien est souvent tout autant essentiel que la méthode de cas pour accéder aux éléments de sens essentiels. Tout particulièrement dans la perspective herméneutique critique que j'ai suivie. Cependant, les standards scientifiques imposent souvent l'application d'un dispositif méthodologique sophistiqué comme par exemple la construction d'un protocole de codage raffiné sans pour autant qu'il y ait un réel apport herméneutique qui justifie cette demande. Cette dérive méthodologique où l'on considère la méthode pour la méthode est fréquente dans les sciences de gestion (Chevrier 2014 ; Perret et Taskin 2019 ; Dumez 2021). Malheureusement les recherches critiques n'échappent pas à cette réalité (Nizet et Pichault 2015).

Avec l'approche ricœurienne, j'ai relu à distance les principaux points de méthode que j'ai le plus souvent appliqués dans mes travaux. Cette approche me conduit également à prendre mes distances avec le paradigme critique afin de revenir sur les contributions de mes recherches passées, mais aussi pour réviser la visée contributive de mes recherches futures.

## 4. Contributions de maintenant, d'hier et de demain

La rédaction de ce mémoire est un exercice particulièrement opportun pour revenir sur l'exigence ricœurienne portée par le sens promu et créé à la suite d'une réinterprétation de mes travaux (4.1). Après un retour sur la nature de la contribution visée par mes productions passées, je justifie de mon déplacement dans un nouveau positionnement paradigmatique plus en ligne avec mon projet de connaissance (4.2).

### 4.1 Contribution d'ici et maintenant

La théorisation de la confiance ouverte par l'écriture de ce mémoire **améliore la connaissance des formes de la confiance, mais aussi des usages de la confiance associés à deux formes organisationnelles idéales-typiques.**

En particulier, la typologie des formes de confiance se vérifie comme une grille analytique qui participe à mettre à jour la réalité sociale de la confiance paradoxale dans des organisations post-bureaucratiques. La réinterprétation de mes travaux revient également sur la responsabilité de l'organisation dans les usages de la confiance paradoxale.

**La rédaction de cette HDR a permis cette réinterprétation inédite par l'organisation d'un dialogue entre toutes mes recherches.** Notamment, la mise en perspective des travaux les plus anciens (Col.17 ; Art.9 ; Art.8) avec les plus récents (Art.1 ; Art.2 ; Col.1) a pointé la réalité de la diffusion de la confiance paradoxale dans plusieurs organisations post-bureaucratiques sur une période de près d'une vingtaine d'années.

A l'appui de ce dialogue, je suis revenu sur deux résultats qui éclairent sous un nouveau jour la diffusion récente de la confiance paradoxale dans le point : « Les impensés de la confiance paradoxale » (cf. Point 2.4, p.43).

Alors qu'un premier résultat (cf. Point 2.4.1, p.43 ; cf. Point 2.4.2, p.45) souligne que la confiance paradoxale n'est pas une fatalité pour une organisation qui se transforme en organisation post-bureaucratique, un second résultat (cf. Point 2.4.3, p.47) identifie un nouveau type de confiance paradoxale avec la *swift trust*, dans plusieurs organisations contemporaines.

**Je vérifie alors que le questionnement éthique de la confiance se pose avec davantage d'acuité dans les organisations mêmes qui n'hésitent justement pas à communiquer abondamment sur les vertus de la confiance, mais où pourtant il ne fait pas toujours bon vivre : la post-bureaucratie.**

En ce sens, je défends que la confiance personnelle reste une solution pour la post-bureaucratie *si et seulement si* l'organisation adopte une position responsable en limitant la formation de la confiance paradoxale. A la lumière de cette contribution d'ensemble issue de l'échange autour de plusieurs de mes résultats, je souhaite poursuivre la lecture critique de la confiance dans les organisations post-bureaucratiques pour aider à la promotion de solutions en lien avec la formation éthique de la confiance personnelle.

Cependant, le processus de rédaction suivi dans mon manuscrit d'HDR n'a pas respecté l'exigence méthodologique associée à la méthode de cas, à savoir : la justification rigoureuse des cas à étudier comme préalable à l'analyse comparée. En effet, la typologie de la confiance mobilisée comme fil rouge pour organiser la lecture de mes travaux a proposé une réinterprétation d'ensemble des usages de la confiance sur la base d'une analyse comparée de cas jusqu'alors dispersés dans plusieurs de mes recherches.

Mon choix pose alors question au regard de la méthode suivie, et de la qualité de la contribution défendue : **Est-ce grave d'avoir bravé cette exigence méthodologique pour rédiger mon manuscrit avec la typologie des formes de confiance comme fil rouge ?**

**A priori non**, car je considère le travail sur les données primaires comme un nouveau travail d'interprétation : les données changent de nature pour devenir des données de seconde main. Cela justifie alors *a posteriori*, mais toujours méthodologiquement, le choix de des cas rapportés pour l'analyse. Pour une première raison d'abord : toutes ces recherches s'insèrent dans un même espace théorique délimité par la typologie des formes organisationnelles. Pour la seconde ensuite : toutes ces recherches sont de même nature (compréhensive) et une méthodologie commune est appliquée (entretiens, méthode de cas).

**A priori, non** car je considère également, en écho à Ricœur, que l'important avec la démarche méthodologique appliquée est la qualité du sens promu et nouveau façonné par l'analyse des données. Si le sens est en relation ou « relatif » à l'ensemble des procédés appliqués pour y accéder et le décoder, la qualité de la méthode se vérifie aussi et surtout par la cohérence du sens découvert et sa capacité à satisfaire « *la compréhension par une intelligibilité plus grande* » (Ricœur 1969, pp.210-212).

Une évaluation de la contribution principale de mon mémoire d'HDR peut alors être réalisée.

**Cette contribution repose sur une réplique théorique de toutes mes études de cas à partir d'une réinterprétation de leurs résultats, sans que ni la nature du terrain, ni l'époque de l'étude ne rendent l'analyse caduque.**

#### **4.2 Contributions d'hier et de demain**

L'interrogation de la contribution de ma HDR dans une perspective ricœurienne soutient une évolution majeure de ma posture de chercheur critique.

Je suis davantage convaincu aujourd'hui par l'intérêt d'une approche critique dans laquelle **l'herméneutique du soupçon sur la confiance est un moyen de contribuer à une herméneutique de la confiance sur la confiance.**

**En ce sens, je défends une approche d'ouverture et de dialogue du chercheur critique** à l'égard des chercheurs ancrés dans le paradigme *mainstream*. Toujours inspiré par Ricœur, j'adhère à l'hypothèse d'une réconciliation possible de ces deux herméneutiques par une perspective communicationnelle rationnelle, c'est-à-dire un dialogue fondé sur une rationalité en valeur (Habermas 1981). **Parallèlement, je refuse le pastiche d'une « posture de dénonciation »** où de nombreux chercheurs critiques trouvent refuge (Nizet et Pichault 2015) et où règne, parfois facilement, diabolisation de l'organisation et anti-managérialisme.

Selon moi, avec le dialogue, le chercheur critique facilite la diffusion de « l'essentiel » de son travail à une communauté élargie, à savoir : ses résultats, afin d'être utile socialement. Une approche critique sur un objet de recherche quel qu'il soit n'est donc pas incompatible avec une perspective d'écoute mutuelle, ouverte et honnête – *une perspective habermassienne pour faire simple* –. Cette perspective participe alors à la progression de la connaissance par la diffusion du sens créé par l'herméneutique du soupçon auprès de la communauté qui applique préférentiellement l'herméneutique de la confiance. Porté par cette approche, mes résultats – *et surtout la typologie des formes de confiance* – ont vocation à se diffuser auprès des chercheurs des *trust studies*. Notamment parce que l'une des finalités de ces résultats est d'amplifier l'herméneutique de la confiance sur la confiance. Je réponds alors favorablement à l'appel récent de chercheurs critiques qui plaident en faveur d'une recherche qui s'installe dans la durée (Perret et Taskin 2019), et aussi pour diffuser mes résultats sans me compromettre avec le « *publish and perish* » (Chevrier 2014).

J'apporte quelques détails quant au choix d'une telle approche pour préciser une dernière fois mes arguments.

**Cette approche ne s'est pas offerte « directement à ma conscience » pour reprendre Ricœur, elle s'est construite progressivement.**

**Dans un premier temps, j'étais critique, mais sans prendre la pleine mesure de cette orientation.** Par ailleurs, je n'étais que peu informé de l'existence d'une école de la critique. Son existence était très marginale en France à l'époque de mes premiers travaux. Cependant, et quand bien même aurais-je été mieux informé de son existence et ses projets, la situation n'aurait pas été autre. Je suis d'abord critique parce que j'ai toujours douté des idées ou théories imposées par une approche utilitariste et surtout instrumentale de l'organisation.

**A cette époque, je pensais alors naïvement, je le reconnais aujourd'hui, que la critique se suffisait à elle-même,** que les recommandations étaient accessoires, qu'une démonstration scientifique concluant sur un résultat critique suffisait pour que la critique trouve un écho. Je pensais alors que le lecteur devrait se débrouiller pour tirer lui-même de mes résultats une « leçon toute personnelle ». Mais dans un monde dominé par le dogme « *publish or perish* », il est difficile d'aller à l'encontre de la méthode. Il faut également justifier le « So what ? » et pas n'importe lequel des « So what ? » mais bien le « So what 'pour le management' ? ». Et, cela n'est pas sans poser problème quand la recherche s'inscrit dans un paradigme marqué par le rejet de l'utilitarisme...

**Le second temps a consisté à rejoindre l'école des « *critical management studies* ».** S'il était confortable au début de rejoindre cette école, l'important pour moi restait surtout de diffuser des contributions plus en ligne avec l'esprit critique pour enfin dépasser les limites de la performativité strictement économique que diffusent toujours davantage les approches *mainstream*. Si j'ai adhéré au début à cette perspective critique, un certain désenchantement s'est progressivement installé.

A la place du « So what pour le management ? », le chercheur critique doit proposer lui aussi des solutions autour d'un « So what pour le dominé ? ». Pourquoi pas. La valeur des solutions s'évalue au regard de leur contribution sociale, de leur rationalité en valeur, mais aussi au regard de leur diffusion dans la société.



Néanmoins, **cette approche s'accompagne de deux problèmes qui me conduiront à une prise de distance.**

Premièrement, la réflexion scientifique sur la question de l'utilité sociale nourrit un débat houleux entre les experts de la critique. Ces derniers s'opposent principalement sur la question technique de la performativité : faut-il être anti-performatif ou performatif critique ? Alors que je pensais – *naïvement encore sans doute* – que proposer des solutions d'utilité sociale était suffisant, il n'en n'est rien. Le chercheur critique qui est parvenu à s'émanciper du paradigme *mainstream* se retrouve encore prisonnier du « So what ? » pour formater une contribution sociale en ligne avec les exigences émancipatrices définies par la communauté critique. La liberté du chercheur critique est alors **comme prise au piège de « la bonne émancipation » du dominé.**

Deuxièmement, la diffusion des résultats, hors les murs de la recherche, presse le chercheur critique à intervenir directement dans la sphère publique pour diffuser sa parole critique. Le chercheur doit alors se faire militant actif d'une cause et intervenir dans l'espace public, ce qui peut se révéler complexe, en particulier lorsque l'on débute dans la carrière (Wiarat 2023). S'il n'est pas obligatoire d'adhérer à la séparation des rôles « du Savant et du Politique » selon une lecture wébérienne classique, encore faut-il en avoir le temps, mais aussi le talent et encore disposer d'un porte-voix. Dans l'absolu c'est un beau projet, mais il reste difficile à concrétiser selon moi.

Ce point n'est qu'une illustration parmi d'autres, des nombreuses critiques adressées à la démarche méthodologique des « *critical management studies* ». On comprend bien alors que cette école est mise à mal par une exigence méthodologique très élevée qui nuit à l'essence même de son projet comme le résumant Nizet et Pichault (2015, p.106) : « *Bon nombre de travaux critiques se caractérisent par une hypertrophie des propos épistémologiques et méthodologiques, au détriment de la construction de cadres d'analyse 'opérationnels' pouvant déboucher sur des transformations concrètes du système en vigueur* ».

**Au final, ces deux critiques de la critique – enfermement dans la critique et excès méthodologique – desservent la nature pragmatique du projet critique, à savoir : faciliter l'émancipation de celui qui est soumis au management. Bien que les chercheurs critiques n'ignorent pas le risque de paralysie inhérent à la posture critique (Alvesson et Willmott 2012), ce problème est, selon moi, encore trop sous-estimé.**

**Le troisième temps est une prise de distance avec ce courant critique.** L'avenir se construira sous un nouveau jour, mais un jour toujours critique. Un mot a déjà été dit ci-dessus à ce propos, mais la nature des implications nécessite plusieurs précisions.

Historiquement, les auteurs appartenant à « l'équipe de l'herméneutique du soupçon » - *comme par exemple Foucault* – sont appelés en renfort par « l'équipe des critiques de la gestion » pour, par exemple, construire une lecture critique du contrôle de gestion dans une perspective foucadienne, sans pour autant soumettre ces « maîtres à penser » à l'épreuve des nouvelles exigences méthodologiques et épistémologiques développées, voire imposées, par les figures de proues des *critical management studies*. Au-delà de la caution portée par la référence à un auteur classique, ce qui l'emporte lorsqu'on fait appel à un « maître du soupçon » c'est la mobilisation de la qualité théorique de sa lecture du monde social pour construire une théorie critique solide. C'est alors une **approche ricœurienne** qui est mise en œuvre dans la méthode critique, puisque l'important concerne la puissance herméneutique de l'approche théorique du maître à penser.

**Ainsi, ce qui l'a emporté autrefois reste d'actualité et doit l'emporter encore à l'avenir : ces théories aident à comprendre autrement pour mieux comprendre.** Certes, elles ne sont pas toujours parfaites au regard de leur méthode, comme l'expliquait Ricœur à propos de Lévi-Strauss ou Freud par exemple ; elles sont aussi contingentes à un objet et à une époque. Mais l'important reste toujours la qualité du sens promu et/ou découvert.

Le projet de l'herméneutique du soupçon est de mieux comprendre, c'est-à-dire de comprendre en profondeur. Avec Ricœur, ce projet doit être davantage encore. Après l'étape d'une mise à distance mutuelle des deux herméneutiques, vient l'heure pour l'herméneutique du soupçon de **recoller au sens de l'herméneutique de la confiance.**

Cette recollection du sens reprend la compréhension ouverte par l'herméneutique du soupçon – *inaccessible par la seule application d'une herméneutique de la confiance* – pour que l'herméneutique de la confiance puisse s'en saisir et orienter plus efficacement sa « conscience » pour amplifier encore le sens sur une plus grande partie du réel. Dit autrement, **de mon approche critique, je rapporte la confiance paradoxale (herméneutique du soupçon)** pour que l'approche *mainstream* (**herméneutique de la confiance**) l'intègre afin d'améliorer sa lecture des relations de confiance dans l'idéal-typique post-bureaucratique. La diffusion de mes travaux auprès de l'approche *mainstream*, n'a plus alors pour finalité de la mettre radicalement en cause, mais plutôt de l'alerter sur sa compréhension limitée, voire erronée de la confiance pour participer à l'**extension de sa conscience**, par exemple en lui

démontrant que toutes les relations de confiance ne s'obtiennent pas un consentement volontaire et éclairé.

**Recoller au sens est la méthode de réconciliation des deux herméneutiques proposées par Ricœur pour qu'une critique – *même radicale* – emporte l'adhésion du paradigme *mainstream*.**

Ainsi, le tour de force de la philosophie herméneutique de Ricœur – à laquelle j'adhère désormais – consiste à concilier ces deux herméneutiques que tout sépare lorsqu'elles s'appliquent chacune de leur côté, pour souligner – *ce que les critiques de la gestion ignorent à ma connaissance* – que la valeur du sens promu et créé par l'herméneutique du soupçon a une utilité sociale forte – *la plus forte peut-être* – lorsqu'elle parvient à étendre la conscience du chercheur qui a choisi le paradigme de l'herméneutique de la confiance.

## Conclusion de la partie 2.

**Avec la rédaction de ce mémoire, j'ai choisi de réinterpréter mes travaux, plutôt qu'en proposer une relecture critique.**

C'est la réinterprétation, et non la réflexivité, qui a guidé ce travail. Ou pour être plus précis, j'ai suivi une démarche **réflexive continue** qui a pris corps dans un nouveau cadre interprétatif, celui des formes de confiance associées à des idéaux-types organisationnels. Le fruit de cette HDR n'est donc pas le programme *linéaire* schématisé en fin de première partie (cf. Figure 3 p.61), mais un programme de recherche qui ne s'est finalisé que par une construction inédite et *a posteriori*.

Réinterprétation avant tout, parce que plus qu'un simple « fil rouge », c'est surtout l'adhésion au projet philosophique ricœurien, qui a donné corps à cet ensemble de travaux.

**La rédaction de ce mémoire d'HDR dans la perspective herméneutique ricœurienne a alors agi comme une thérapie.**

**Il arrive qu'une thérapie s'accompagne d'effets secondaires.** Ces effets ne sont pas toujours indésirables. Faire dialoguer l'herméneutique du soupçon – *cadre de ma rétrospective* - avec l'herméneutique de la confiance s'est accompagné d'un effet secondaire salutaire : une prise de recul sur la démarche méthodologique. **Il s'agit d'une prise de recul forte et non un recul sceptique classique**, bien trop souvent débordé par une rhétorique technique visant à prouver que les sciences de gestion se rapprochent d'une science dure et objective.

**Un recul sur la méthode** puisqu'avec Ricœur, la méthode n'est pas une fin en soi, elle est consubstantielle au projet de connaissance visé. Chaque outil a une implication herméneutique, il doit étendre et/ou fiabiliser le sens promu et créé, non écraser l'interprétation. **Un recul sur le paradigme** des « critiques de gestion », car avec Ricœur, l'on peut choisir d'appliquer la critique pour ensuite revenir *en confiance* vers l'herméneutique de la confiance.

Au final, l'application d'une philosophie de l'herméneutique ricœurienne m'a « guéri » des maux de la méthode. Elle m'a également soulagé du mal sourd, lié à l'inconfort de l'appartenance au paradigme des critiques de la gestion, pour ne pas m'enfermer dans un *certain* désenchantement du monde.

### Partie 3. Perspectives : agenda et encadrement doctoral

L'unification des travaux, réalisée au travers de ma typologie des formes de la confiance et leur réinterprétation par l'herméneutique ricœurienne, a fait émerger plusieurs thèmes de recherche prometteurs.

Ces thèmes s'inscrivent dans un questionnement large qui prend appui sur une compréhension renouvelée des effets :

- du management **DE la confiance** dans la perspective d'une approche unidimensionnelle et historique de la confiance,
- du management **PAR la confiance** dans une approche relationnelle et davantage contemporaine de la confiance.

Plus largement, il s'agit aussi d'un questionnement **susceptible d'interpeller la communauté dans son ensemble**, c'est-à-dire tant le chercheur qui étudie la confiance dans le paradigme *mainstream* que celui qui se réfère au paradigme critique. Ce questionnement ouvert a **l'avantage de se décliner** aisément en des thèmes précis, comme par exemple le management éthique **DE** la confiance, ou encore le management de l'innovation **PAR** la confiance comme nous le verrons par la suite.

Dans cette perspective programmatique, je formule les premiers éléments de l'agenda de recherche (**Point 1**)

Ensuite, j'expose mes idées et ma réflexion d'ensemble pour justifier la méthode envisagée pour réaliser au mieux cette nouvelle activité scientifique qu'autorise la réalisation d'une HDR, **l'encadrement doctoral**. La connaissance accumulée par mes travaux sur la gestion de la relation de confiance est opportunément mise à profit. **La confiance est alors conçue comme un élément clef de cette relation personnelle pour accompagner efficacement et humainement le/la doctorant.e dans son projet**, mais aussi pour l'aider à développer dans de bonnes conditions les compétences professionnelles nécessaires à la tenue de son futur métier d'enseignant-chercheur (**Point 2**).

## **1. Un avenir en confiance**

**Trois pistes de recherche se dégagent de notre agenda.**

**La première** revient sur la question du perfectionnement futur de la typologie des formes de confiance qui a servi de fil rouge dans ce mémoire (1.1).

**La seconde** renvoie à une nouvelle lecture de la dynamique de la confiance à l'appui de la distinction entre le management DE la confiance et le management PAR la confiance (1.2).

**La troisième** dessine quelques premiers éléments de réflexion quant à l'apport d'un management éthique de la confiance dans les organisations post-bureaucratiques à haut potentiel d'innovation (1.3).

### **1.1. La typologie de la confiance comme instrument d'analyse des formes organisationnelles idéales-typiques**

**Cette rédaction a donné l'opportunité de revenir sur ma typologie des formes de la confiance, de l'actualiser et de la mobiliser plus précisément sur un ensemble de travaux théoriques et empiriques élargis.**

Cette grille de lecture s'est centrée sur deux formes organisationnelles, alors que mes premiers travaux en distinguaient quatre (Art.10). Pour une question de pertinence, deux formes ont été écartées de l'analyse dans ce document : l'organisation taylorienne et l'organisation clanique. Deux autres formes, quant à elles, ont été étudiées en profondeur : l'organisation bureaucratique et l'organisation post-bureaucratique.

La typologie des formes de confiance a alors été reprise pour affiner la lecture de ces deux formes organisationnelles et pour préciser la formation et la mobilisation des deux formes de confiance qui y sont associées : la confiance irréductible pour l'organisation bureaucratique et la confiance paradoxale pour l'organisation post-bureaucratique. J'ai ainsi utilisé la confiance comme un instrument d'analyse de l'organisation à l'identique de l'article original (Art.10), mais j'ai aussi perfectionné la compréhension des deux formes de confiance citées juste avant.

**Un premier projet de recherche consisterait à poursuivre ce travail pour proposer une typologie plus détaillée des formes de confiance associées aux deux grandes formes organisationnelles, voire aux quatre formes.**

**Cette typologie aurait principalement pour fonction de fournir des indications précises sur trois éléments :**

- les mécanismes organisationnels associés à la formation de la confiance,
- les usages de la confiance,
- les manifestations concrètes dans le cadre d'une perspective relationnelle et systémique de la confiance, en intégrant notamment la distinction confiance horizontale / confiance verticale.

**Cette typologie aurait également pour avantage de faciliter une lecture des formes organisationnelles en mettant l'accent sur les effets des usages types de chaque forme de confiance** sur la dynamique coopérative ; elle permettrait en outre de sensibiliser à la réalité des usages sous-estimés de la confiance, à la fois pour le chercheur intéressé directement par la confiance, mais aussi pour celui qui travaille sur des questions plus indirectes comme le contrôle, le management d'équipe, le leadership...

Enfin, cette approche élargie donnerait des points de repères utiles pour juger de la nature éthique des relations coopératives à l'œuvre dans l'organisation en identifiant plus facilement les manifestations des usages négatifs de la confiance.

Ce premier projet s'inscrit dans le prolongement du travail analytique présenté dans ce manuscrit. J'envisage sa concrétisation à très court terme c'est-à-dire à la suite de la soutenance. Je pourrai alors intégrer au mieux les critiques, remarques et recommandations de tous les membres du jury.

## **1.2. Management DE la confiance et management PAR la confiance**

**Ce second projet revient plus en détail sur une lecture du management PAR la confiance, toujours dans l'optique de mieux prendre en compte les usages et les effets de la confiance dans une perspective plus relationnelle.** Le management PAR la confiance est une approche alternative encore peu diffusée (Lewicki et al. 2006) bien que particulièrement prometteuse.

En tant qu'approche transactionnelle, le management DE la confiance caractérise la relation de confiance comme une relation extérieure aux deux personnes impliquées dans la relation. En effet, dans ce cadre, la confiance est toujours posée comme « agie » puisqu'à ses débuts, elle se forme et se développe en prenant appui sur des raisons objectives pour justifier et motiver chacune des personnes impliquées dans l'échange à faire confiance. Par exemple, Mcknight et al. (1998) soulignent que le manager qui veut initier la confiance avec son subordonné doit suivre un ensemble de comportements types (comme l'écoute active, un

comportement transparent...) pour engager son subordonné dans une relation de confiance avec lui.

**Contrairement au management DE la confiance, le management PAR la confiance suppose que la confiance n'est pas extérieure aux personnes mais qu'elle les inclut : la relation de confiance « agit » les personnes au lieu d'être agie par eux.** Par exemple, après avoir installé une relation de confiance stable avec son subordonné, le manager gère PAR la confiance, avec une écoute continuellement et naturellement active ou un comportement transparent, sans que son écoute, ni son comportement ne soient toujours l'objet d'une *maitrise continue*.

En conséquence, avec le management PAR la confiance, la confiance canalise les échanges sans que les personnes incluses dans la relation ne cherchent systématiquement à en maîtriser les effets sur leurs actions. Il y a réellement « abandon » des personnes dans la relation, c'est-à-dire acceptation d'une vulnérabilité mutuelle où la plupart des actions n'interroge ni le comment ni le pourquoi de la confiance à accorder ou accordée.

Cependant, si les personnes sont « comme prises » par une relation de confiance qui les dépasse, cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient totalement dépassées par cette relation, mais plutôt que beaucoup de leurs actions se réalisent en dehors de la seule froideur d'une raison calculée ou de la pression sociale. Ainsi, de nombreux usages de la confiance se réalisent sans calcul et sans pression, c'est-à-dire sans une instrumentalisation qui serait extérieure à la relation.

A l'appui de cette compréhension alternative du management PAR la confiance, je réfléchis actuellement à deux pistes de recherche.

### **1.2.1 Pour une revisite de la dynamique de la confiance**

**Une première idée consisterait à revisiter la dynamique de la confiance.**

Généralement, la relation de confiance est vue comme rythmée par la poursuite d'une trajectoire linéaire dans laquelle trois grandes phases se succèdent.

Au tout début, deux personnes qui entament la relation ne se font que peu confiance. Cette relation qui s'initie est motivée par l'intérêt personnel réciproque que la confiance aide à satisfaire, en organisant une logique de type « gagnant / gagnant ». A ce stade initial où la



prudence est la règle, la confiance est calculée (Lewicki et Bunker 1996 ; Rousseau et al. 1998).

Par la suite, une seconde phase apparaît, dans laquelle des échanges réguliers permettent à chacun de vérifier que la confiance est réelle, c'est-à-dire non trahie par l'opportunisme ; la confiance s'élève alors. C'est une confiance fondée sur la connaissance qui prend ainsi le relai à ce stade (Shapiro et al. 1992 ; Lewicki et Bunker 1996).

Enfin, avec la confiance qui progresse, les échanges s'ouvrent à des relations plus profondes et plus affectives, c'est la troisième et dernière phase. Chacun pouvant s'identifier à l'autre, comprendre l'autre, voire juger l'autre comme son *alter ego*, la confiance atteint son paroxysme : c'est la confiance identitaire (Lewicki et Bunker 1996).

Dans cette approche, la confiance répond à la confiance et son niveau s'élève progressivement à mesure qu'elle change de nature et passe d'une forme à l'autre. Ainsi, la confiance se caractérise clairement comme une relation gérée de l'extérieur, avec l'hypothèse que les deux personnes maîtrisent la transformation de cette relation de confiance (Lewicki et al. 2006).

**Une approche du management PAR la confiance interroge cette dynamique sous un nouveau jour**, et tout particulièrement pour les stades qui font suite au démarrage de la relation : ceux où la confiance est réputée s'élever progressivement.

**Pour le premier stade, celui d'initiation de la relation – ou *confiance calculée* –, seul le management DE la confiance fait sens.**

Les personnes se connaissant pas ou peu, elles ne coopèrent que pour satisfaire un intérêt économique réciproque. Elles se placent alors à l'extérieur de la relation pour surveiller étroitement la confiance et s'assurer de ne pas être la victime d'un agissement opportuniste. Elles restent sur leur garde pour sortir à tout moment de la relation.

**Pour le second stade – *confiance fondée sur la connaissance* –, le management DE la confiance est encore très présent, mais le management PAR la confiance a des raisons de se former.**

En effet, une plus grande connaissance réciproque donne à chacun de nouveaux éléments pour gérer la relation et donc maîtriser la transformation de la confiance en mobilisant ces nouveaux éléments de connaissance. Bien qu'elle puisse être gérée de l'extérieur par un management efficace de ces connaissances, la confiance se personnalise (Mc Allister 1995,

Lewicki et al. 2006) et sa dimension relationnelle peut s'initier (Rousseau et al. 1998). Dans cette étape de transformation, le management **PAR** la confiance se forme et se développe progressivement. Désormais, les échanges ne sont plus strictement transactionnels. La confiance s'exerce plus spontanément dans des situations déjà connues, mais aussi dans de nouvelles qui présentent des caractéristiques comparables.

Ainsi, pour plusieurs situations ou activités où la confiance s'est déjà vue vérifiée comme fondée par chacun, la confiance n'est plus - ou moins- gérée par les protagonistes. Elle se présente davantage comme allant de soi. La confiance prend alors l'ascendant sur les personnes pour répondre par elle-même, c'est-à-dire manager **PAR** la confiance des situations ou activités types. La confiance échappe également pour partie à ses fondateurs pour débiter son **autonomisation**.

**Dans le troisième stade – confiance identitaire –, la dimension relationnelle de la confiance est centrale**, même si sa dimension transactionnelle n'a pas totalement disparu.

A ce stade de la relation où l'amical et le professionnel se confondent, c'est principalement la confiance –*et non les protagonistes de l'échange eux-mêmes* - qui irrigue et canalise les échanges dans la majorité des situations et activités. Or, les *trust studies* conservent l'approche du **management DE la confiance** à cette étape, alors que selon moi les usages de la confiance associée à sa forme identitaire se rapportent davantage à un management **PAR** la confiance – *la démonstration est précisée par la suite (cf. Point 1.2.2, p. 100)*.

Plus précisément, la reconnaissance de cette dynamique conduit les *trust studies* à poser la possibilité d'un management **DE la confiance**. Certes, au sein de ces travaux, deux visions s'affrontent quant au stade de développement de la confiance qu'il convient de gérer. Dans la vision optimiste (Mc Allister 1995), la bonne gestion de la confiance identitaire assure l'obtention des avantages les plus élevés pour l'organisation (innovation, créativité par exemple). Dans l'approche plus pessimiste ou prudente (Wicks et al. 1998), la confiance identitaire est vue comme trop risquée et aléatoire (risque de rupture de la relation). Il convient alors de gérer sa forme moins développée, celle fondée sur la connaissance, pour éviter sa possible destruction et les effets néfastes des relations affinitaires.

Dans ces deux approches, il n'en reste pas moins qu'il s'agit d'une vision simplifiée de la dynamique de la confiance, qui se centre sur le management d'une forme ou de l'autre **DE** la confiance.

Néanmoins, l'approche pessimiste pointe un élément intéressant. Par une extrapolation qui *m'est toute personnelle*, cette approche questionne les débordements subis par les personnes elles-mêmes lorsque la relation devient identitaire. En effet, leur difficulté à gérer cette relation pose la question d'une autonomisation trop poussée de la relation : le management PAR la confiance est une relation susceptible de devenir hors de contrôle pour ses créateurs.

En ligne avec cette première idée, une seconde se dessine.

### **1.2.2 Des usages aux effets du management PAR la confiance**

**A l'appui d'un éclairage empirique fourni pas plusieurs des travaux présentés dans ce mémoire, cette seconde idée porte au débat des éléments sur les effets du management PAR la confiance dans l'organisation.**

Dans plusieurs travaux déjà discutés dans ma rétrospective (cf. Partie 1 ; Col.18 ; Col.17 ; Art.9 ; Art.1), plusieurs effets du management PAR la confiance **sur la structure organisationnelle** ont été observés. Cependant, ces observations se concentrent uniquement sur **les effets du management PAR la confiance des dirigeants**. Pour un rappel rapide, les premiers travaux (Col.18 ; Col.17 ; Art.9) concernent les effets du management PAR la confiance de deux dirigeants unis par une relation de confiance de forme identitaire dans une organisation post-bureaucratique. Quant au second (Art.1), les effets concernent une relation de confiance fondée sur la connaissance dans une organisation entrepreneuriale.

Les résultats associés à ces travaux dégagent plusieurs interrogations inédites.

**Premièrement**, le management PAR la confiance permet aux dirigeants de renforcer le management du contrôle (Col.18 ; Col.17 ; Art.9), mais également toutes les autres activités managériales quotidiennes, voire même de redéfinir les éléments structurels de l'organisation (Art.1).

Avec l'approche « PAR la confiance », il est plus facile de comprendre les effets diffus et profonds de la confiance dans la structure, tant dans son ensemble, mais aussi sur des éléments organisationnels spécifiques. Par exemple, cette approche porte le regard sur la gestion du contrôle par les dirigeants *via* le management PAR la confiance de leur relation. Une approche DE la confiance ne permettrait pas de voir que la dynamique du contrôle dans toute la structure dépend d'une approche PAR la confiance. En effet, elle ne verrait seulement

que l'évolution du contrôle (son intensité ou ses formes) comme reliée à l'évolution de la confiance (son intensité ou ses formes également), mais non conditionnée par elle.

En observant les effets de la relation de confiance des dirigeants sur toute la structure, le management PAR la confiance identitaire – celle qui s'est formée au long cours entre les deux dirigeants – met également à jour l'effet systémique de leur relation sur toutes les relations de confiance de l'organisation pour en faciliter certaines et en dissuader d'autres. Avec le management PAR la confiance, les dirigeants font alors de la confiance un outil de domination.

**En résumé, avec une approche PAR la confiance, de nouvelles recherches critiques sur la confiance s'ouvrent sur la nature coercitive et manipulatoire de la confiance grâce à une meilleure prise en compte de l'aspect relationnel et systémique de la confiance.**

**Deuxièmement**, l'approche PAR la confiance révèle la possibilité pour la confiance d'échapper à la maîtrise de ses « créateurs ». La relation de confiance est alors susceptible de leur porter mutuellement atteinte en répercutant des *effets négatifs inattendus*.

Si des personnes impliquées dans une relation de confiance ne percevront que difficilement que la confiance leur échappe, il est possible pour le chercheur d'observer cette situation de *l'extérieur*. Ainsi, dans le prolongement d'une production récente (Art.1), **je travaille actuellement autour de la difficulté** que rencontrent les deux dirigeants de la PME observée à développer leur activité en ouvrant leur capital à des nouveaux associés. En cherchant à comprendre les raisons à l'origine du refus des candidats approchés pour être associés, je vérifie – *sur la base de données empiriques encore non consolidées* – que c'est la relation de confiance entre les deux dirigeants qui en est la cause première.

Je constate avec intérêt que le problème ne provient pas d'une confiance qui serait trop élevée entre les dirigeants, puisque leur relation reste fondée sur la connaissance. En revanche, le management PAR la confiance est si fortement installé dans leurs habitudes que les potentiels associés ne voient pas comment cette relation pourrait être « reconsidérée » pour les laisser entrer sereinement dans l'organisation en redéfinissant un nouveau cercle de confiance.

Avec l'approche PAR la confiance, il semble alors que la confiance puisse échapper à ses créateurs et les enfermer dans la relation. Bien que le problème de l'enfermement relationnel soit connu dans les recherches sur la confiance, notamment avec l'effet d'inertie qu'elle génère sur la structure sociale (Uzzi 1997), ce problème est prioritairement et principalement identifié comme spécifique à une confiance *élevée* au sein d'une communauté fermée, donc fondée

principalement sur la confiance identitaire. De mon côté, avec ces premiers éléments empiriques à disposition, je travaille à comprendre si le management PAR la confiance est aussi un vecteur d'inertie lorsque la confiance est fondée sur la connaissance.

**Plus largement, avec l'approche PAR la confiance, de nouvelles recherches seraient également utiles pour interroger l'effet d'inertie de la confiance à ses différents stades,** pour mettre à jour le moment précis où cet effet apparaît, puis comment s'opère sa diffusion à mesure que le management PAR la confiance se renforce. De tels travaux permettraient alors de vérifier la réalité de **cette limite sous-estimée du développement de la confiance** et d'apporter à l'étude des usages de la confiance des éléments d'explications complémentaires ou nuancés -voire contradictoires- en mettant l'accent sur les effets de la confiance qui échappent à ses initiateurs.

J'envisage de réaliser ce second projet à moyen terme, c'est-à-dire sur un horizon allant de 18 mois à 30 mois, voire à plus long terme selon le temps pris pour négocier l'accès à des données plus sensibles.

En effet, et bien que ce projet ait déjà débuté et que des données intéressantes aient également fait l'objet d'un premier traitement exploratoire, la récupération de nouvelles données est nécessaire. En particulier, il s'agit de recueillir des données complémentaires par le biais de l'observation. En effet, participer à des réunions hebdomadaires – *au moins 8 à 10 sur une période de 6 mois* – aiderait à accéder d'abord à une meilleure compréhension des relations de confiance entre les dirigeants en observant leurs manifestations « en pratique » ; mais surtout cela permettrait de préciser les effets de leur management PAR la confiance – au sens large : organisation du travail, contrôle... - sur le collectif grâce à une observation très précise de l'attitude des collaborateurs lors de ces réunions.

Au final, je pense que l'observation est un outil indispensable pour comprendre plus en profondeur les effets négatifs de la confiance que les entretiens répétés avec les dirigeants et collaborateurs ont permis de mettre à jour.

### 1.3. D'une confiance pour innover à une confiance plus éthique

La confiance est étroitement associée à la gestion efficace de l'innovation depuis au moins la fin du XXe siècle selon Adler (2001).

Dès les années 1990 en effet, les organisations font face à un besoin d'innovation, devenu non seulement permanent, mais aussi toujours plus exigeant (Tarondeau 2002). Dans ce nouvel environnement, l'architecture de la post-bureaucratie facilite toutes sortes d'innovations, y compris les plus stratégiques (Hamel 2008). Les organisations et les collectifs qu'elles mettent en place sont aussi de plus en plus distribués et les innovations plus ouvertes. **Cette orientation vers plus d'innovation ne va pas de soi.**

Pour qu'il y ait efficacité, ses membres doivent être organisés rationnellement dans des collectifs toujours plus flexibles, plus réactifs, plus qualifiés, plus hétérogènes et plus ouverts sur le monde extérieur. Sans confiance entre les membres qui les composent, ces collectifs ne parviendront ni à coopérer réellement, ni à se coordonner, et ce d'autant plus qu'ils disposent désormais d'une autonomie plus forte dans l'organisation efficace de leur propre fonctionnement. Ainsi, comme l'indiquent Aubouin et Capdevila (2019), réunir des collaborateurs dans un espace spécialement dédié ne suffit pas pour qu'ils innoverent : si le manager n'encourage pas le recours à la confiance, alors l'innovation ne sera pas gérée efficacement.

**Ces nouvelles conditions qui accompagnent la gestion de l'innovation des organisations pèsent également sur la confiance et appellent surtout à un renouvellement, voire une nouvelle forme de confiance adaptée à ces impératifs (Adler 2001, Bloomqvist et Cook 2018).** La confiance doit évoluer pour prendre une forme plus en ligne avec les conditions modernes de l'organisation, comme c'est notamment le cas avec les communautés collaboratives discutées par Adler (2001). Suivant cet auteur, cette forme doit reposer sur des éléments objectifs et non plus sur les sources affectives traditionnelles de la confiance qui peuvent être facteur d'inertie, d'aveuglement et d'enfermement. En se formant sur ces nouvelles bases, la confiance autoriserait un management des relations sociales plus efficace grâce à une plus grande fluidité des échanges de savoirs tacites, essentiels à la production rapide d'innovations plus complexes.

La **confiance réflexive** proposée par Adler (2001) est une nouvelle forme qui répond aux exigences de la gestion de l'innovation dans les organisations post-bureaucratiques, notamment en distribuant davantage la confiance pour accorder un rôle plus stratégique à

l'équipe. De plus, la confiance réflexive est aussi une forme plus rationnelle qui évite les dérives affinitaires des formes traditionnelles, puisqu'elle se forme sur une base strictement cognitive *via* la mobilisation de normes de management rationnelles et partagées.

La confiance réflexive est au centre d'une réflexion d'ensemble pour trouver une alternative sérieuse à la confiance paradoxale et proposer à la post-bureaucratie d'appuyer efficacement et humainement sa gestion de l'innovation sur une confiance éthique et rationnelle.

### **1.3.1 Management DE la confiance réflexive et management PAR la confiance réflexive**

**Une première interrogation** renvoie à la dimension cognitive de la forme réflexive de la confiance formalisée par Adler (2001). Cette confiance réflexive est une confiance plus rationnelle. En effet, rappelons-nous que les conditions de sa formation sont toutes autres que les sources traditionnelles de la confiance personnelle fondées sur des éléments de nature affective.

L'approche d'Adler (*ibid.*) participe dès lors d'une revisite du couplage majoritairement admis entre forme de confiance et forme d'innovation, couplage dans lequel seule la dimension affective de la confiance conditionne l'émergence d'innovations de rupture. On pourrait alors se demander, en prolongeant la perspective d'Adler, dans quelle mesure la forme rationnelle pourrait être non seulement suffisante mais aussi bénéfique à tous les protagonistes de la relation.

**Pour répondre à cette interrogation**, il s'agirait de vérifier empiriquement et en profondeur, la réalité de cette confiance dans les organisations pour appuyer les quelques recherches sur le sujet, comme celles récemment conduites dans les communautés innovantes (Mérindol et al. 2021).

De plus, si comme je le pense, la confiance réflexive est une réalité du management de l'innovation dans ces communautés, il serait intéressant de questionner l'existence du management **PAR** la confiance dans ces communautés innovantes aux vues de la forte pression exercée pour produire de l'innovation. Il serait alors possible d'apporter des éléments de réponse à des questions clés pour le **management de l'innovation PAR la confiance** comme : *Le manager est-il incité à mettre en place un management PAR la confiance pour gérer l'innovation ? Si oui, le management PAR la confiance facilite-t-il l'apparition, voire l'articulation de plusieurs formes d'innovations ?*

Cette première interrogation participerait ainsi à éclairer sous un nouveau jour la forme de confiance nécessaire pour soutenir les nouveaux impératifs d'innovations des organisations post-bureaucratiques, **sans que la solution ne soit celle portée par un nouveau type de confiance paradoxale.**

### **1.3.2 Confiance réflexive et swift trust : deux formes qui s'opposent**

Une deuxième interrogation prend à revers l'idée selon laquelle la forme personnelle de la confiance est la seule forme efficace pour gérer l'innovation.

**Cette interrogation est à voir comme une mise en perspective critique de la précédente,** dans la mesure où l'un de mes articles récents (Art.2) expose qu'une forme impersonnelle de confiance – la *swift trust* – est la forme privilégiée pour assurer la coordination des équipes dans des organisations post-bureaucratiques dont le métier consiste à « vendre » du conseil, et donc par extension à « vendre » du neuf - c'est-à-dire un *minimum* d'innovation.

En effet, la *swift trust* est une forme de confiance impersonnelle – de type paradoxale – qui facilite la coordination des équipes temporaires sans qu'un consentement réel ou assuré des membres de l'équipe ne soit nécessaire. Avec la *swift trust*, l'organisation post-bureaucratique choisit volontairement de se priver des avantages de la confiance personnelle pour gérer l'innovation. En conséquence, il n'est pas contradictoire que des organisations qualifiées « d'intenses en connaissances » acceptent de brider leur potentiel d'innovation pour préférer rationaliser les usages de la confiance par un contrôle plus étroit de l'activité de leur personnel.

En conséquence, l'on gagnerait à interroger sous un nouveau jour **le lien entre la forme impersonnelle de la confiance et la nature de l'innovation dans ce type de communautés collaboratives**, notamment à travers plusieurs questions :

- Quand l'innovation n'est pas une « priorité » pour l'organisation ou que l'organisation ne cherche qu'à exploiter une innovation existante, le contexte organisationnel facilite-t-il la *swift trust* ?
- Ou encore, lorsqu'une équipe temporaire est composée de membres aux identités multiples – et alors que la diversité des identités professionnelles rend habituellement difficile la coopération sans la construction préalable d'un mode d'action commun



(Chédotel 2004) -, la *swift trust* est-elle un moyen de dépasser ce problème identitaire pour permettre le management de l'innovation ?

- Et enfin, l'arrivée des dernières technologies, – la *blockchain* par exemple – qui participent à redéfinir le rôle de la confiance personnelle dans la nouvelle organisation du système coopératif des organisations en réseaux (Chédotel et Viviani 2016), pose aussi des questions essentielles : ces nouvelles technologies participent-elles à rationaliser les usages de la *swift trust* ? Justifient-elles également la *swift trust* pour faciliter l'appropriation de la technologie ?

### **1.3.3 La possible réconciliation de la confiance réflexive et de la *Swift trust***

**Une troisième et dernière interrogation pense le problème éthique consécutif à la recherche des avantages de la *swift trust*** par l'organisation post-bureaucratique. A nouveau, la réflexion précédente est mise en perspective, mais l'idée – dans une perspective ricœurienne – est de trouver une voie de sortie à cette opposition en s'interrogeant sur la possible articulation de ces deux formes.

**La confiance réflexive est une confiance rationnelle en finalité et en valeur.** Sa nature éthique repose en effet sur la mobilisation par Adler (2001) des grands principes de « l'agir communicationnel » proposés par Habermas (1981), et plus précisément l'une de ses idées fortes selon laquelle la rationalité de la communication éthique garantit la rationalité de l'action. La confiance réflexive se rapporte alors à la diffusion d'une attitude d'ouverture, d'écoute et de tolérance entre les membres de l'équipe pour construire une action commune efficace. Le manager d'équipe assure un rôle essentiel dans la diffusion de cette attitude positive. **La confiance réflexive se présente comme une forme de confiance dont la fondation éthique assure** un usage rationnel des relations personnelles de confiance dans un climat sécurisant pour faciliter l'innovation et sa gestion en continu et sur le long terme, c'est-à-dire une innovation permanente.

Cependant, la rationalité de la confiance réflexive – *tout comme les formes traditionnelles qu'elle critique par ailleurs* – nécessite du temps pour se former et pour que le management de l'innovation soit performant. Aussi, la lenteur de la formation de la confiance réflexive est liée au fondement communicationnel de son éthique et son corollaire : la stabilité de l'équipe/communauté, c'est-à-dire du collectif, pour construire un cadre d'action commun.

La question de la formation de la confiance est particulièrement problématique pour une organisation évoluant dans un environnement concurrentiel marqué par une forte pression à

l'innovation. Et plus encore, lorsque l'innovation est portée par des équipes temporaires et/ou des équipes caractérisées par une forte hétérogénéité. Des questions clefs émergent alors autour d'une articulation rationnelle de ces deux formes de confiance :

- **La *swift trust* est-elle efficace pour compenser les besoins de stabilité et de temporalité de la confiance réflexive sans porter atteinte à son fondement éthique ?**
- Existe-t-il des modalités organisationnelles pour opérationnaliser l'articulation de ces deux formes afin qu'une action, même très rapide, repose toujours sur un dialogue préalable, si court soit-il ?
- Au final, existe-t-il une structuration organisationnelle pour que ces deux formes s'hybrident et soutiennent les usages d'une « confiance réflexive rapide » ?

**En synthèse, cette troisième thématique de l'agenda de recherche sur le lien confiance/innovation est déjà en train de se concrétiser par l'organisation d'un *workshop* en mars 2024.** Organisé avec les Professeurs Patrick Cohendet, Hélène Delacour, et la maîtresse de conférences Sandrine Virgili, le sujet de cette journée de recherche porte sur le thème « Confiance, Innovation et Renouveau organisationnel ». Ce *workshop* est soutenu par « **le Réseau de Recherche sur l'Innovation** » (RRI), en lien avec une **acceptation pour éditer un numéro spécial dans la revue *Innovations* sur la même thématique.** Plus précisément, la journée de recherche se tiendra courant mars 2024 au sein du laboratoire CEREFIGE, Université de Lorraine et sous un format hybride pour que les échanges soient ouverts à l'ensemble de la communauté francophone intéressée par ce thème de recherche.

Au-delà de la qualité des échanges promue par le *workshop* et de leur concrétisation par l'édition du numéro spécial, j'espère que cette journée ouvrira à tous les participants l'opportunité de développer des nouvelles collaborations. Pour ma part, et plutôt **sur le moyen terme / long terme**, je souhaite approfondir la recherche sur ces nouvelles formes de confiance que sont la *swift trust* et la confiance réflexive en collaborant avec des chercheurs spécialistes en management de l'innovation. J'espère notamment poursuivre mes recherches sur la confiance dans des nouveaux terrains comme les communautés collaboratives ou innovantes.

L'agenda étant posé, le temps est venu que j'expose la manière dont j'envisage de transposer ces questionnements et enseignements sur la relation de confiance à l'encadrement doctoral.

## **2. Un accompagnement doctoral par la confiance**

Ce second point propose une nouvelle mise en perspective des connaissances acquises sur mon thème de recherche. Opportunément, ces connaissances sur la confiance m'aident à formaliser une approche de l'encadrement doctoral que j'envisage d'appliquer.

L'approche propose une réflexion personnelle avec l'objectif de faciliter l'accompagnement doctoral. Tout particulièrement, la qualité de la confiance co-construite par l'accompagnateur et l'accompagné est vue comme le principal critère de succès de cette entreprise. La perspective relationnelle envisagée se veut efficace et humaine, c'est-à-dire que la relation doit participer à augmenter les chances de succès du projet doctoral dans un « monde de la recherche » en évolution et concurrentiel, tout en tenant compte des difficultés humaines généralement associées à ce projet.

Pour la suite du propos, le terme « accompagnement » remplace celui « d'encadrement ». L'accompagnement doctoral est davantage approprié pour rendre compte de la dynamique de la confiance et de ses effets durant le processus en question.

Plusieurs éléments sont d'abord avancés pour mettre en exergue quelques conditions fortes qui justifient la place centrale de la confiance dans l'accompagnement (2.1). Pour dépasser ce seul constat, une approche formalisée de la co-construction de la confiance dans l'accompagnement est décrite et mise en perspective en prenant appui sur plusieurs des temps forts de « l'aventure doctorale ». Cela permet de préciser les pratiques de l'accompagnement fondées sur la confiance (2.2). Enfin, en conclusion de cette partie, l'idée d'une plus grande efficacité de l'accompagnement par l'application d'un suivi collégial pose la question de la co-construction d'une relation de confiance tripartite (2.3).

### **2.1 Pertinence de la confiance pour l'accompagnement doctoral**

Les exigences concernant le suivi doctoral ne cessent d'évoluer. De nouveaux dispositifs sont régulièrement mis en œuvre pour aider ce suivi, mais aussi le faire évoluer. C'est ce qu'illustre, par exemple, la mise en place du comité de suivi de thèse afin d'ouvrir l'accompagnement à davantage de collégialité. Ces nouvelles orientations institutionnelles ne se limitent pas à la seule approche technique. Elles transforment continuellement l'approche « classique » de l'encadrement. L'accompagnement doctoral doit alors répondre à la professionnalisation des

doctorants tout au long de la thèse, tout en composant avec une accélération du temps de la recherche (Chachkine 2023).

Si l'encadrement reste avant tout une « relation duale et personnelle entre le doctorant et son directeur de thèse » nous disent Kallenbach et al. (2020, p.24) dans leur rapport ministériel sur le doctorat en France, force est alors de constater que la qualité de cette relation est, encore plus qu'autrefois, essentielle dans l'accompagnement.

De manière générale, chacun sait que la qualité de la relation duale a un effet significatif dans la réussite de l'étudiant, et que le doctorat – *même de qualité* – ne suffit pas à lui seul pour être qualifié en vue de candidater à un poste de MCF. La nouveauté, me semble-t-il, concerne l'intensité de ces nouvelles exigences qui pèsent sur le doctorant(e) et qui rentrent finalement en résonance avec l'exacerbation de la concurrence dans l'enseignement et la recherche :

« *L'activité de recherche (...) génère de nombreuses variables mesurables, quantitatives qu'il est aisé de transformer en indicateurs de performance et de mettre au service du principe de concurrence qui domine l'enseignement supérieur dans la période actuelle* » (Rainelli-Weiss et Schmidt 2022, p.46)

Une relation de qualité entre le doctorant et son encadrant s'avère décisive dans la réussite doctorale, bien plus qu'autrefois car ces contraintes et indicateurs étaient moins formalisés, diffusés, exigés.

### **Mais que veut dire une relation de qualité ?**

Sans une relation de confiance, toujours selon mon point de vue, il est plus que périlleux pour le chercheur *en formation* de parvenir par lui-même à accéder à toutes les règles formelles et informelles du métier. Or, leur connaissance et maîtrise *a minima* sont nécessaires pour répondre aux exigences sur lesquelles il sera évalué en vue d'obtenir un poste d'enseignant-chercheur, et aussi pour réussir sa progression comme il l'entend, quelles que soient par ailleurs la compétence ou bonne volonté du doctorant.

**La pertinence de la confiance pour l'accompagnement doctoral est encore confirmée tout récemment -de manière exacerbée dans notre discipline- par les témoignages de jeunes docteurs.** Leurs retours d'expérience, colligés dans l'ouvrage sur « *L'expérience de la thèse en management* »<sup>5</sup> (2023) est particulièrement instructif, car il fait état des

---

<sup>5</sup> Et plus particulièrement le chapitre 3 « *Diriger une thèse : l'équation personnelle du directeur* » (pp.65-82)

nombreuses souffrances que peuvent vivre des doctorants(es) lorsque le soutien social fait défaut à la relation d'accompagnement. En effet, comme l'indique Igalens (2023), dans sa récente interview, les qualités scientifiques de l'encadrant ne font pas tout :

« (...) quand vous êtes HDR ou que vous êtes Professeur, et bien vous avez toutes les qualités pour diriger une recherche. Moi, j'estime que **vous avez toutes les qualités scientifiques mais pas forcément les qualités humaines, pas forcément les qualités morales** » (Igalens 2023, p.80).

Ainsi, bien qu'il n'existe pas de procédure normalisée pour guider l'accompagnateur (Chachkine 2023), l'encadrant doit s'interroger sur la manière dont il souhaite construire sa relation avec le doctorant, au-delà de l'aspect « technique » et même des « ficelles » qu'il pourrait lui transmettre. Cela va à mon sens bien plus loin, car comme l'indique Igalens (*ibid.*), cela met en jeu nos propres qualités morales et humaines. Et tout personnellement, en tant que futur accompagnateur, la mise œuvre d'une relation de confiance éthique me semble constituer la base du soutien dont le doctorant a besoin tout au long de son parcours.

## **2.2 Formalisation de la relation de confiance et pratiques d'accompagnement**

La formalisation détaillée de l'accompagnement proposée ici s'inspire des réflexions issues d'une production récente où je présente la figure du « professionnel prudent » (Col.1). Cette figure s'associe à une gestion de la relation de confiance pouvant aider à trouver la position à tenir pour l'accompagnateur.

La relation d'accompagnement doctoral présente deux grandes caractéristiques qui ont une influence forte dans la structuration de la dynamique relationnelle. Delamont et al. (1998) soulignent que ce type d'accompagnement réussit lorsque l'accompagnateur trouve à la fois **un équilibre entre mentorat et hiérarchie** et **entre contrôle et laisser-faire**. La recherche récente de Girard (2023) dans le champ de la pédagogie vérifie l'effet significatif de ces deux caractéristiques dans l'accompagnement doctoral.

A la lumière de ces recherches sur la pédagogie dans le domaine spécifique de l'enseignement supérieur, je pose à la réflexion les deux points suivants :

- L'équilibre entre mentorat et hiérarchie se réfère en premier lieu à la capacité de l'accompagnateur à structurer les principes de fonctionnement de la relation en intégrant l'accompagné dans la définition de cette structuration.

- L'équilibre entre contrôle et laisser-faire se réfère d'abord à la capacité de l'accompagnateur à gérer la dynamique de la relation de confiance de manière à rendre possible un usage du contrôle par la confiance pour fixer l'attention du doctorant(e) sur son projet professionnel. Progressivement, à mesure que cette attention se vérifie comme bien fixée, l'autonomie peut alors s'élargir pour davantage « laisser-faire » le doctorant(e).

### **2.2.1 L'équilibre mentorat / hiérarchie et le rôle « d'architecte de la confiance »**

**Interviewé par des jeunes chercheurs, Igalens** (2023, p.82) adresse trois conseils à destination du futur jeune chercheur pour renforcer ses chances de succès dans la réalisation du doctorat : premièrement, trouver un accompagnateur disposant des qualités scientifiques utiles à la réalisation de son projet ; deuxièmement, établir des règles claires quant au fonctionnement de la relation et troisièmement, ne pas hésiter à s'exprimer ouvertement en cas de problème.

La lecture de l'interview des recommandations de ce professeur aguerri à la pratique de l'accompagnement doctoral m'a donné matière à réfléchir pour dépasser le « seul bon sens immédiat » de ces trois conseils et déceler les premières pratiques d'accompagnement utiles à la satisfaction de ce premier équilibre « mentorat-hiérarchie ».

**En s'adressant d'abord au futur doctorant et non à l'accompagnateur, ces conseils témoignent du rôle actif que l'accompagné doit lui aussi assurer dans le processus d'accompagnement.** Ce rôle est actuellement considéré comme bien plus important qu'autrefois pour satisfaire à l'exigence de professionnalisation des métiers de la recherche (Girard 2023).

Il est donc important de se rappeler que la relation de confiance est d'abord *à l'initiative de l'accompagné et non de l'accompagnateur*. Cette relation est particulière puisque qu'elle s'établit de façon opposée à celle propre à la relation managériale et hiérarchique « standard ».

**L'accompagné dispose en effet du pouvoir de choisir son accompagnateur et ce dernier de décliner sa proposition de collaboration.** La mise en œuvre du premier conseil permet au futur docteur de démontrer sa qualité scientifique en sélectionnant l'accompagnateur qui est jugé comme disposant lui-même des qualités scientifiques pour l'accompagner dans ce

projet, en se référant à ses thèmes de recherches, à sa démarche méthodologique et/ou son positionnement paradigmatique.

Selon moi, ce point est important puisqu'il permet déjà de juger de la potentialité du projet avant même sa première formalisation. Par ailleurs, il est également nécessaire que le contact avec le futur doctorant s'appuie sur une base objective, c'est-à-dire par l'envoi d'un premier manuscrit pour juger plus précisément la qualité de la demande en vérifiant les compétences rédactionnelles du doctorant, mais aussi sa force de travail. L'application de ce premier conseil permet une première vérification quant à la fiabilité du projet du doctorant.

Cependant, cette approche par les qualités scientifiques ne suffit pas, évidemment. Elle doit être complétée. Plus particulièrement, je pense qu'il faut que chacun s'assure de l'existence d'un minimum de **compatibilité relationnelle**.

L'opportunité de premiers échanges dans l'espace de l'enseignement est alors à voir comme une occasion stratégique pour chacun de juger de cette compatibilité. Mes ces échanges méritent également d'être précisés. **Une discussion approfondie sur plusieurs thèmes clefs relatifs à la spécificité du projet doctoral est un point que je pense également prendre en compte dans mon processus.** En particulier, je pense orienter la discussion sur deux points essentiels que le futur doctorant(e) doit rapidement avoir à l'esprit, à savoir : le format de thèse et le positionnement théorique / paradigmatique.

Pour ma part, ma position est celle de l'ouverture quant à ces deux points. J'accompagnerai avec autant de plaisir une thèse, que son format soit « sur articles » ou monographique ; et également tout un ensemble de sujets, pourvu qu'ils s'inscrivent dans le champ des théories des organisations ou du comportement organisationnel, quelle que soit la perspective envisagée -critique ou *mainstream*. Le plus important pour moi est que le doctorant(e) devra avoir bien conscience des exigences relatives à ses choix sur la réalisation de son projet, voire de sa future carrière.

Une fois assuré de la qualité scientifique du candidat et de notre compatibilité relationnelle à tous deux, je pense qu'il est important de développer un **cadre coopératif positif**. En tant qu'accompagnateur, il convient de remplir alors le rôle « d'architecte de la confiance » (Col. 1), c'est-à-dire de construire un environnement de travail sécurisant pour que le processus d'accompagnement s'établisse sereinement et rapidement.

**L'opérationnalité des deux conseils pratiques précédemment évoqués – définir les règles de fonctionnement et s'exprimer ouvertement pour le doctorant– dépend de la qualité de l'architecture de la confiance construite.** Je pense également que cette architecture est un moyen d'éviter les dérives fréquentes associés à une trop forte pression psychologique des jeunes docteurs (Hazelle 2022). Mais elle permettrait aussi d'éviter à l'accompagnateur, inversement, de s'engager trop rapidement dans un soutien émotionnel trop intrusif. Ce type de soutien hors du champ strictement « professionnel » serait en effet susceptible de réduire la capacité du doctorant à suivre ses intuitions, faire ses propres choix et pourrait hypothéquer son processus d'autonomisation.

L'architecture de la confiance est à l'initiative de l'accompagnateur, de par sa qualité de garant scientifique dans l'accompagnement. Cependant, l'importance de la compatibilité relationnelle dans la réussite du projet précédemment évoquée m'a fait prendre conscience de la nécessité d'appliquer une démarche de co-construction de l'architecture.

En effet, inclure l'accompagné dans la construction de l'architecture est une façon rapide d'apprendre mutuellement à fonctionner collectivement. La définition des principes de fonctionnement est alors adaptée aux attentes de chacun pour faciliter des échanges plus ouverts et constructifs. Cette co-construction est alors le meilleur moyen de faciliter l'apparition de la confiance réflexive pour aider à une gestion éthique et efficace de la relation (cf. Col.2 ; Point 1.3.1 de cette même partie, p.104).

La co-construction de l'architecture de la relation ayant permis de définir la méthode de travail et sécuriser la relation, le travail du doctorant(e) est fixé sur des bases saines et peut être rythmé par les exigences d'un calendrier qui l'aidera tout au long de son accompagnement pour réaliser son travail et satisfaire aux diverses exigences du « faire carrière ».

### **2.2.2 L'équilibre contrôle / laisser faire et le rôle « de professionnel prudent »**

L'accompagnateur fournit à l'accompagné un soutien adapté sur toute la période nécessaire à la réalisation de son projet doctoral. Il agit alors comme « un professionnel prudent » (Col.1). Il intervient dans le cadre sécurisant construit précédemment pour satisfaire une dynamique relationnelle positive, dynamique permettant à l'accompagné d'exprimer plus ouvertement ses difficultés et à l'accompagnateur de rappeler régulièrement l'importance de rester fixé sur le projet doctoral.



**L'accompagnateur prudent contient la personnalisation de la relation.** Il la limite à son aspect professionnel pour que la confiance reste de forme réflexive et que l'équilibre précédemment trouvé entre mentorat et hiérarchie ne se détruise pas. L'accompagnateur assure alors le rôle « d'animateur de la confiance » pour atteindre l'équilibre contrôle / laisser-faire. Cet équilibre est susceptible d'être revisité à mesure que la thèse progresse et que l'accompagné traverse plusieurs expériences scientifiques, certaines d'entre elles prenant la forme d'épreuves. Il ne s'agit pas de faire le point sur tous les moments forts qui rythment le processus et revisite cet équilibre, mais **de poser deux grandes idées.**

**La première – que je rappelle rapidement – renvoie à l'hypothèse selon laquelle la confiance qui se développe dans le cadre coconstruit participe à élargir progressivement l'autonomie du doctorant(e) dans la poursuite du processus d'accompagnement.** Plus précisément, le contrôle ne s'opère qu'à deux principaux moments dans le processus : celui fixé par les points de rencontre prévus dans le calendrier et celui relatif à la remontée d'une difficulté par le doctorant(e) qui se trouve alors bloqué dans l'avancement de son travail.

**La deuxième idée renvoie, quant à elle, aux nouvelles exigences scientifiques qui apparaissent à mesure de l'avancée du projet doctoral.** Le processus d'accompagnement gagne alors à préparer le docteur à ces nouvelles exigences : il faut en effet penser à construire un « bon » dossier en alimentant les trois volets que sont la recherche, l'enseignement et l'implication dans les institutions – *a minima* laboratoire de recherche, école doctorale et UFR (Dekli et Mattelin-Pierrard 2023).

**Plus spécifiquement, les exigences scientifiques** concernent, surtout dans les premières années, le développement de sa capacité à communiquer sur sa recherche doctorale auprès du laboratoire, pour se déplacer ensuite dans des colloques reconnus. Il s'agit alors de conseiller le doctorant pour l'aider à *profiter de cet espace pour prendre contact*, ou mieux, échanger avec les chercheurs travaillant sur des thématiques communes. Ces conseils sont un moyen de faciliter son insertion efficace dans un réseau et de construire de nouvelles relations susceptibles de l'aider à nourrir des collaborations futures. ***En effet, l'exercice solitaire de la recherche est désormais un luxe que peu de chercheurs peuvent s'offrir...*** Il est important de faire comprendre au doctorant(e) lors de l'accompagnement le rôle stratégique des relations construites pendant la thèse pour sa réussite future et pour qu'il puisse aussi préparer un « bon début » de carrière (de Becdelièvre et al. 2023, p.398).

La pression à faire de la recherche collectivement n'est pas sans interroger la démarche collaborative accompagnateur / accompagné pendant le processus afin de faciliter la communication et la publication du doctorant. A titre personnel, je n'y suis pas opposé si les thèmes de recherche et les idées sont proches et que le doctorant ne se contraint aucunement à revoir ses orientations.

**Ensuite, vers la fin du projet**, il faut l'accompagner pour le guider dans la publication de revues classées, là aussi en lui expliquant les règles du jeu concernant ce nouvel exercice. Bien que ces exigences s'expriment différemment selon le format de la thèse, il est désormais plus que recommandé de publier dans des revues classées pendant le travail doctoral.

Communiquer et publier sont deux activités scientifiques exigeantes et chronophages qu'un processus d'accompagnement fondé sur la confiance permet de mieux satisfaire en échangeant régulièrement avec le doctorant(e). Ces échanges doivent rapidement lui faire prendre conscience des difficultés qui sont associées à ces activités indispensables en plus de la rédaction du manuscrit, et lui permettre de gagner du temps et de se voir avancer en y répondant plus rapidement et sereinement.

**Enfin, la qualité relationnelle – et en particulier les qualités humaines de l'accompagnateur – est aussi essentielle dans ce processus d'encadrement.** L'apprentissage de ces activités est souvent déstabilisant. En effet, si la confrontation de ses idées avec celles d'autres collègues est commun au « métier » de chercheur, elle est rarement une sinécure, comme il est rapporté dans le témoignage de l'accompagnateur ci-dessous :

*« ... j'ai vu dans des ateliers de recherche, des directeurs de recherche démolir des jeunes doctorants qui avaient un an d'ancienneté... Bien sûr tout ce qu'ils disaient était justifié, mais ne pas comprendre que la personne en face risquait de perdre confiance en elle et risquait de traverser une crise émotionnelle forte parce qu'un directeur de recherche, dans un atelier doctoral, lui avait dit, « votre sujet n'est pas un sujet de recherche » ... si on fait une critique il faut commencer à montrer qu'il y a une solution, qu'il y a une porte, une voie d'amélioration. Il y a des directeurs qui ne font pas ça, par maladresse, par manque de formation » (Igalens 2023, p.80)*

**La confiance de l'accompagné dans l'accompagnateur se révèle alors très utile pour que ce dernier puisse le soutenir dans cette épreuve, « la digère », voire restaure la confiance en soi du doctorant pour éviter le risque qu'il s'isole et perde un temps précieux dans l'avancement et la clôture de son travail.**

## 2.3 Conclusion : confiance à deux et confiance à trois

En guise de conclusion, je souhaite revenir sur l'intérêt relatif au processus d'accompagnement collégial et la place de la confiance dans ce processus.

Mobilisé initialement dans d'autres régions de la science, mais désormais adopté dans notre discipline, **l'encadrement collégial - c'est-à-dire l'encadrement par au moins deux encadrants ou co-encadrement - est une « formule » qui se diffuse fortement** pour mieux répondre à toutes les nouvelles exigences portées par la professionnalisation de la formation doctorale et les normes en vigueur dans les pratiques internationales (Girard 2023). **Cet accompagnement collégial est une évolution intéressante à laquelle j'adhère dans la mesure où elle est limitée à deux encadrants.**

La collégialité a pour avantage d'offrir au doctorant une expertise scientifique renforcée sur sa thématique, surtout lorsqu'elle est à la confluence de plusieurs champs, de rapidement le former au travail de recherche en équipe, de le faire bénéficier de conseils plus nombreux pour comprendre le fonctionnement de nos institutions et de faciliter son insertion par la multiplication des contacts offerts par deux accompagnateurs. **Rationnellement parlant**, la collégialité aide à satisfaire encore mieux toutes les exigences vues dans le point précédent, ou dit autrement, accompagné par une équipe, le doctorant dispose d'un avantage pour mieux s'en sortir dans le monde concurrentiel de la recherche.

Cependant, l'accès à ces avantages n'est possible que si le processus d'accompagnement repose également sur la confiance. Il est donc important que l'équipe parvienne à former une relation de confiance tripartite.

Si les principes sont les mêmes que ceux vus dans le point précédent, leur mise en œuvre est d'une plus grande complexité : les échanges sont collectifs, les décisions pour définir les règles de fonctionnement également, et de plus, ces règles doivent être précises pour clarifier les rôles spécifiques de chaque encadrant. **La co-construction de l'architecture de la confiance est plus longue puisque plus complexe, ce qui participe à perturber la formation de la confiance lors de l'initiation du processus d'accompagnement.**

**Les deux équilibres sont également particulièrement difficiles à obtenir et maintenir...**

En effet, le processus d'accompagnement collégial est souvent mis à mal par l'expression fréquente de conflits entre encadrants, qui peuvent par exemple exposer des points de vue alternatifs, et qui sont eux-mêmes chronophages et déstabilisants pour le doctorant (Girard

2023). Des règles de fonctionnement souvent imprécises participent également à fortement ralentir par la suite le bon avancement de la recherche doctorale en obligeant sans cesse le doctorant(e) à demander des éclaircissements (*ibid*). Sans compter que dans une relation tripartite, la confiance peut aussi plus facilement se détruire par des non-dits, des affinités mal perçues, ou par des comportements ou paroles mal interprétés par les protagonistes.

**En conclusion, j'envisage l'accompagnement à la recherche doctorale comme un processus qui doit satisfaire à des exigences scientifiques et humaines par une gestion efficace de la confiance, tant dans le cadre de binôme que d'un trinôme.** Sachant que si l'accompagnement collégial à ma préférence, il faudra redoubler d'effort pour bénéficier des usages positifs de la confiance.

## Conclusion générale

J'ai souhaité m'engager dans la rédaction de ce mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches pour le plaisir de réaliser un travail réflexif sur cette question de « confiance » qui n'a jamais cessé de m'interroger depuis mon travail de doctorat.

**Réaliser ce travail « à tête reposée » m'a permis de revenir avec recul sur l'ensemble de mes travaux par le prisme de ma typologie revisitée des formes de confiance dans les deux grandes formes organisationnelles idéales-typiques que sont la bureaucratie et la post-bureaucratie.**

A la question : « pour faire confiance, devons-nous être libre ? », la littérature *mainstream* répond par l'affirmative : contraindre la confiance entre en contradiction avec l'essence même de la confiance (Hosmer 1995 ; Rousseau et al. 1998). Mon approche critique de la confiance conteste cette approche positive de la confiance, et notamment la **naturalisation du préjugé favorable** en la nature humaine qu'elle sous-entend.

Selon moi, le courant des *trust studies* unifie une construction théorique de la confiance qui ne saisit qu'une réalité bien trop simplifiée de la confiance dans les organisations, et notamment dans les organisations post-bureaucratiques. Et ce notamment en sous-estimant les effets de l'**asymétrie de la confiance personnelle** (Hardy et al. 1998) sur l'opportunisme et le contrôle des managers, ou encore les effets de la confiance horizontale des dirigeants sur la domination de l'ensemble de la structure.

L'approche critique de mes travaux répond alors bien utilement, je le pense, à l'appel d'une recherche plus réaliste de la compréhension des relations de confiance dans les organisations modernes (Gargiulo et Ertug 2006).

**Ainsi, la typologie des formes de la confiance que j'ai construite aide à une lecture élargie des comportements associés aux usages de la confiance personnelle** en y intégrant ses possibles usages négatifs dans des formes organisationnelles idéales-typiques, et plus particulièrement les formes organisationnelles modernes qui se diffusent toujours plus dans la société. Plus avant, **la forme paradoxale** de la confiance observée empiriquement et discutée en détail dans ce mémoire est une **forme de confiance prometteuse pour comprendre les relations de confiance sous un jour plus réaliste afin de proposer une approche éthique plus rigoureuse des relations de confiance, ou des relations coopératives en général.**

La relecture à distance de mes travaux a permis de dépasser la perspective certes utile, mais limitée, que représente le simple assemblage de textes reliés par un fil rouge – *si solide soit-il* – pour proposer une réinterprétation méthodique et salvatrice de ma recherche, prise comme un ensemble unifié et intégré.

**Grâce au cadre de pensée posé par l’herméneutique ricœurienne, j’ai pu utilement revisiter mes idées**, mais aussi revenir sur ma façon de penser et de faire de la recherche. Plus particulièrement, ce cheminement m’a conduit à questionner en profondeur ma démarche de chercheur en revenant sur plusieurs aspects méthodologiques habituellement appliqués dans la démarche qualitative que j’ai toujours mobilisée dans mes travaux. Irrigué par la pensée de Ricœur, le regard sur mon positionnement critique a évolué. **Il s’est notamment détourné du champ des critiques de la gestion pour se déplacer vers une approche « recollant » avec le paradigme *mainstream* des *trust studies*...** Une approche plus utile socialement, puisqu’apte à transformer la compréhension critique du monde en éléments théoriques utiles pour « l’extension de conscience » du chercheur *mainstream*.

**C’est dans « ce nouvel esprit scientifique »<sup>6</sup> que je souhaite conduire mes projets de recherche futurs pour formuler des solutions socialement utiles**, c’est-à-dire qui participent réellement au développement de pratiques collaboratives éthiques et efficaces dans la veine du positionnement habermassien d’Adler (2001).

De manière opportune, ces travaux sur la confiance s’avèrent également utile – *sans qu’il y ait eu préméditation de ma part* – pour définir un projet de suivi doctoral comme un processus d’accompagnement réfléchi, efficace et humain fondé sur une gestion minutieuse de la relation de confiance afin de renforcer les chances de succès du futur chercheur.

Au terme de la rédaction de ce mémoire, un retour sur le passé a permis de dégager l’horizon pour se lancer en confiance dans de nouvelles recherches et aussi former à la recherche en accompagnant au mieux de jeunes doctorant(e)s.

---

<sup>6</sup> Formulation empruntée à G. Bachelard.

## Bibliographie

Adler P., (2001), « Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism », *Organization Science*, 12(2) : 215-234.

Alvesson M. & Sköldbberg K., (2000), *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*, Sage. London.

Alvesson M. & Sandberg J., (2011), « Generating research questions through problematization », *Academy of Management Review*, 36(2) : 247-271.

Alvesson M. & Willmott H., (2012), *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. Sage. London.

Amin A. & Cohendet P., (2004), *Architectures of Knowledge: Firms; Capabilities, and Communities*, Oxford University Press.

Aubouin N. & Capdevila I., (2019), « La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration », *Innovations*, 58(1) : 105-134.

Bacharach M., & Gambetta D., (2001), «Trust in signs », *in*. K. Cook (Dir.), *Trust in Society*, New York. Russel Sage Foundation :148-182.

Bachmann R. & Zaheer A., (2006), « Introduction », *in*. R. Bachmann & A. Zaheer (Dir.), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar Publishing Limited. UK : 1-8.

Baudry B., (1999), « L'apport de la théorie des organisations à la conception néo-institutionnelle de la firme: Une relecture des travaux de O.E. Williamson », *Revue économique*, 50(1) : 45-69.

Barney J. & Hansen M., (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic management journal*, 15 : 175-190.

De Becdelièvre P, Laurent A. & Lescoat P., (2023), « L'entrée dans la carrière académique », *in*. H. Gaillard, J. Cloarec, J. Senn & A. Grandazzi (dir.), *L'expérience de la thèse en management. Regards croisés de jeunes docteurs*, éditions EMS. Caen : 383-404.

Blomqvist K. & Cook K., (2018), « Swift Trust : state-of-art and future research directions », *in*. R. Searle., A. Nienaber & S. Sitkin (dir.), *The Routledge Companion to Trust*. Routledge : 29-49.

Bouquin H., (1994), « Contrôle », *Encyclopédie de Gestion*, *in*. Y. Simon et P. Joffre (dir.) Tome 1, article 33 : 667-686.

Breeman G., (2015), « Hermeneutic methods in trust research », *in*. F. Lyon, G. Möllering & M. Saunders (dir.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar. USA : 198-209.

Breton A. & Wintrobe R., (1986), « Organizational Structure and Productivity », *The American Economic Review*, 76(3) : 530-538.

Bromiley P. & Cummings L., (1995), « Transactions costs in organisations with trust », *in* R. Bies, B. Sheppard. and R. Lewicki (dir.), *Research on Negotiations in Organizations*, 5 : 219-247. JAI Press.

Caza, B., (2015), « An introduction to positive organizational scholarship », *in*. A. Sison (dir.), *Handbook of virtues ethics in business and management*. Dordrecht : Springer Ed : 1-14.

Chachkine E., (2023), « Accompagnement doctoral. De l'écriture de recherche à la professionnalisation des doctorants », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 39(1) : 1-7.

Chevrier S., (2014), « Publish... and perish ! », *Annales des Mines – Gérer et comprendre*, 115(1) : 18-21.

Chédotel F., (2004), « Avoir le sentiment de faire partie d'une équipe : de l'identification à la coopération », *M@n@gement*, 7(3) : 161-193.

Chédotel F., (2005), « L'improvisation organisationnelle. Concilier formalisation et flexibilité d'un projet », *Revue Française de Gestion*, 154(1) : 123-140.

Chédotel F. & Viviani J-L., (2016), « Introduction. Dynamiques et conditions des relations coopératives dans les réseaux » *Revue Française de Gestion*, 259(6) : 71-81.

Chêne A-C. & Le Goff J., (2017), « Les entreprises peuvent-elles faire confiance à la confiance ? Une exploration du lien contrôle-confiance comme principe organisationnel », *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels*, 56 (23) : 185-204.

Claude J-F., (2002), *L'éthique au service du management. Concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*, Editions Liaisons, Paris.

Creed D. & Miles R., (1996), « Trust in Organizations : A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls », *in*. R. Kramer & T. Tyler (dir.) *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research* : 16-38.

Cook J. & Wall T., (1980), « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment », *Journal of Occupational Psychology*, 53 : 39-52.

Dalton M., (1959), *Men Who Manage : Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: John Wiley.

Dekli Z. & Mattelin-Pierrard C., (2023), « Réussir son audition pour un poste de Maître de conférences : le résultat d'un processus de légitimation », *in*. H. Gaillard, J. Cloarec, J. Senn & A. Grandazzi (dir.), *L'expérience de la thèse en management. Regards croisés de jeunes docteurs*, éditions EMS. Caen : 351-372.

Delamont S, Parry O, & Atkinson P., (1998), « Creating a Delicate Balance: The doctoral supervisor's dilemmas », *Teaching in Higher Education*, 3(2) : 157-172.

Deutsch. M., (1962), « Cooperation and trust: Some theoretical notes », *in*. M. Jones. (dir.), *Nebraska symposium on motivation*. Lincoln University of Nebraska Press : 275-319.

Dumez H., (2021), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris : Vuibert.

Dyer J. & Chu W., (2003), « The role of trustworthiness in reducing transaction costs and improving performance: Empirical evidence from the United States, Japan and Korea », *Organization Science*, 14 (1) : 57-68.

Elster J., (2010), *L'irrationalité. Traité critique de l'homme économique. Tome 2*. Paris: Seuil.



Fournier V. & Grey C., (2000), « At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies », *Human Relations*, 53(1) : 7-32.

Gaillard H. & Senn J., (2023), « Diriger une thèse : l'équation personnelle du directeur. Entretien avec Jacques Igalens par Hugo Gaillard et Juliette Senn », *in*. H. Gaillard, J. Cloarec, J. Senn & A. Grandazzi (dir.), *L'expérience de la thèse en management. Regards croisés de jeunes docteurs*, éditions EMS. Caen : 65-82.

Gantenbein M., (1994), « Consultant : le rêve et ses coulisses », *Problèmes économiques*, 2372 : 15-24.

Gargiulo M. & Ertug G, (2006), «The dark side of trust », *in*. R. Bachmann and A. Zaheer (dir) *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar :165-186.

Getz. I.& Carney B., (2016). *Liberté et Cie*. Flammarion.

Girard N., (2023), « L'encadrement collégial : complexité et enjeux pour la professionnalisation de l'accompagnement doctoral », *Revue internationale de pédagogie de l'enseignement supérieur*, 39(1) : 1-24.

Goleman D., (1996), « Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ », *Learning*, 24(6) : 49–50.

Grey C. & Garsten C, (2001), «Trust, Control and Post-bureaucracy », *Organization Studies*, 22 (2) : 229-250.

Grondin J., (2008), *L'herméneutique*. Presses Universitaires de France, Que sais-je ? Paris.

Habermas J., (1981), *Théorie de l'agir communicationnel*. Fayard. Paris

Hamel G., (2008), *La fin du management : Inventer les règles de demain*. Vuibert. Paris.

Hardy C, Philipps N, & Lawrence T., (1998), « Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations: Forms and Façades of Trust », *in*. C. Lane and R. Bachmann (dir.) *Trust within and between organizations. Conceptual issues and empirical applications*. Oxford University Press. New-York : 64-87.

Hazell C, Chapman L, Valeix S, Roberts P, Niven J. & Berry C., (2020), « Understanding the mental health of doctoral researchers: a mixed methods systematic review with meta-analysis and meta-synthesis », *Systematic Reviews*, 9(1) : 1-30.

Hosmer. L., (1995), « Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, 20 (2) : 379-403.

Henry O., (1992), « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, 95 (5) : 37-54.

Henry O., (1997), « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil », *Politix*, 39(3) : 155-177.

Kallenbach S., Dubourg-Lavroff S., Gillard C. & Rolland D., (2020), *Le doctorat en France : du choix à la poursuite de carrière*. Rapport à madame la ministre de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation.

Khosravi P., Rezvani A. & Ashkanasy N (2020), « Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects », *International Journal of Project Management*, 38 : 36–46.

Knights D., Noble F., Vurdubakis T. & Willmott H., (2001) « Chasing shadows: Control, virtuality and the production of trust », *Organization Studies*, 22 (2) : 311-336.

Kramer R., (1996), « Divergent realities and convergent disappointments in the hierarchic relation: The intuitive auditor at work », *in*. R. Kramer & T. Tyler (dir.) *Trust in Organizations: Frontiers of theory and Research*, Sage Publications. California : 216-245.

Kubr M., (dir.) (1998), *Le conseil en management. Guide pour la profession*, Bureau International du Travail, Genève.

Lakatos I., (1970), « Falsification and the Methodology of Scientific Research Programs ». *in*. I. Lakatos & A. Musgrave (dir), *Criticism and the Growth of Knowledge*, Cambridge University Press. England : 170-196.

Lane C. & Bachman R., (1998), *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press. Cambridge.

Lewicki R. & Bunker (1996) « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships», *in*. R. Kramer & T. Tyler (dir.) *Trust in Organizations: Frontiers of theory and Research*, Sage Publications. California: 114-139.

Lewicki R., Mc Allister D. & Bies R., (1998), « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », *Academy of Management Review*, 23 (3) : 438-458.

Lewicki R., Tomlinson E., & Gillespie N., (2006), « Models of interpersonal trust development: theoretical approaches, empirical evidence, and future directions », *Journal of Management*, 32 (6) : 991-1022.

Lyon F, Möllering G, & Saunders M., (2015), « Introduction: the ongoing challenge of matching objectives and methods » *in*. F. Lyon, G. Möllering & M. Saunders (dir.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar. USA : 1-24.

Luhmann N., (1968) [2006], *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Economica.

Mc Allister D., (1995), « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, 38 (1) : 24-59.

Mc Evily B., Perrone V. & Zaheer A., (2003), « Trust as an Organizing Principle », *Organization Science*, 14(1) : 91-103.

Mc Evily B. & Zaheer A., (2006), « Does trust still matter? Research on the role of trust in inter-organizational exchange », *in*. R. Bachmann & A. Zaheer (dir.), *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar. UK : 280-300.

Mcknight D., Cummings L. & Chervany N., (1998), « Initial Trust Formation in New Organizational Relationships », *Academy of Management Review*, 23(3) : 473-490.

Mayer R., Davis J & Schoorman D., (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, 20 (3) : 709-734.

Mérindol V., Aubouin N. & Capdevilla I., (2021), « Combiner confiance résiliente et réflexive, hiérarchie formelle et prix au sein des communautés : le cas des open labs », *Management international*, 25 : 184–205.

Meyerson D., Weick K. & Kramer R., (1996), « Swift Trust and Temporary Groups », *in*. R. Kramer & T. Tyler (dir.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications. California :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. Paris.

Mishra A. & Mishra K., (2013), « The research on trust in leadership: The need for context », *Journal of Trust Research*, 3 (1) : 59-69.

Morin E., (2004), *La méthode, tome 6 : Ethique*. Seuil. Paris.

Munns A., (1995), « Potential influence of trust on the successful completion of a project », *International Journal of Project Management*, 13 (1) : 19-24.

Nooteboom B., (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*. Elgar Cheltenham.

Nizet J. & Pichault F., (2015), *Les critiques de la gestion*. La Découverte. Paris.

Ouchi W., (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, 25 (1) : 129-141.

Parker M., (2018), *Shut down the business school. What's wrong with management education*. Pluto Press. London.

Poole M. & Van de Ven A., (1989), « Using Paradox to Build Management and Organization Theories », *Academy of Management Review*, 14 (4) : 562-578.

Poppo L. & Zenger T., (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements? », *Strategic Management Journal*, 23 : 707-725.

Rainelli-Weiss H. & Schmidt G., (2022), « Les carrières des enseignants-chercheurs en sciences de gestion », *Le Libellio d'AEGIS*, 18(4) : 41-59.

Ramanantsoa B., (1994), « Une année sabbatique ( ? ) chez Mc Kinsey », *Annales des Mines - Gérer et Comprendre*, 37 : 21-30.

Reed M. (2001), « Organization, Trust and Control: A Realist Analysis », *Organization Studies*, 22 (2) : 201-228.

Ricoeur P., (1969) [2013], *Le conflit des interprétations. Essais d'herméneutique*. Editions du Seuil.

Ring P. & Van de Ven A., (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, 19(1) : 90-118.

Rousseau D., Sitkin S., Burt R. & Camerer C., (1998), « Not So Different After All: A Cross-Discipline View of Trust », *Academy of Management Review*, 23(3) : 393-404.

- Shapiro D., Sheppard B. & Cheraskin L., (1992), « Business on a handshake », *Negotiation Journal*, 8: 365-377.
- Sharpley R., & Stone P., (2009), « Life, death and dark tourism: Future research directions and concluding comments ». *in*. R. Sharpley & P. Stone (dir.), *The darker side of travel: The theory and practice of dark tourism*. Channel View Publications : 247-251.
- Schoorman D, Mayer R. & Davis J., (2007), « An Integrative Model of Organizational Trust : Past, Present and Future », *Academy of Management Review*, 32 (2) : 344-354.
- Simmel G., (1900) [2007], *La philosophie de l'argent*, Presses Universitaires de France.
- Simmel G., (1908) [1999], *Sociologie. Etudes sur les formes de la socialisation*, Presses Universitaires de France.
- Simon H., (1959), « Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science », *American Economic Review*, 49 (1) : 253-283.
- Söderlund J., (2004), « Building theories of project management: Past research, questions for the future », *International Journal of Project Management*, 22 : 183-191 .
- Tarondeau J-C., (2002), *Le management des savoirs*. Presses Universitaires de France, col. Que sais-je ?. Paris.
- Taskin L. & Perret V., (2019), « Quels espaces-temps pour la recherche 'alternative' en gestion ? », *in*. V. Perret & L. Taskin (dir), *Les temporalités de la recherche critique en management. Enjeux et alternatives*, Presses de l'Université de Laval, Hermann. Canada.
- Taylor J. & Virgili S. (2008), « Why ERPs Disappoint: The Importance of Getting the Organisational Text Right », *in*. B. Grabot, A. Mayère & I. Bazet (dir), *ERP Systems and Organisational Change, A Socio-technical Insight*, Springer.
- Tillmar M., (2015), « Cross-cultural comparative case studies: a means of uncovering dimensions of trust » *in*. F. Lyon, G. Möllering & M. Saunders (dir.), *Handbook of Research Methods on Trust*, Edward Elgar. USA : 126-133.
- Thompson J., (1967), *Organizations in action*, Mc Graw-Hill. New-York.
- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, 42(1) : 35-67.
- Van de Ven H. & Ring S., (2006), « Relying on trust in cooperative inter-organizational relationships », *in*. R. Bachmann & A. Zaheer (dir.), *Handbook of Trust Research*. Edward Elgar Publishing Limited. UK.
- Villette M., (1988), *L'homme qui croyait au management*, Editions du Seuil. Paris.
- Villette M., (2003), *Sociologie du conseil en management*. La Découverte. Paris.
- Weber M., (1922) [1995], *Economie et société*. Pocket.
- Wiat L., (2023), « L'expérience d'une thèse 'alternative' : entre quête de légitimité et résistance », *in*. H. Gaillard, J. Cloarec, J. Senn & A. Grandazzi (dir.), *L'expérience de la thèse en management. Regards croisés de jeunes docteurs*, éditions EMS. Caen : 121-141.

Wicks A., Berman S. & Jones T., (1998), « The Structure of Optimal Trust: Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, 24(1) : 99-116.

Williams M., (2007), « Building Genuine Trust Through Interpersonal Emotion Management : a Threat Regulation Model of Trust and Collaboration across Boundaries», *Academy of Management Review*, 32 (2) : 595-621.

Yin., R (2009), *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications. London.

Zand D., (1972), « Trust and Managerial Problem Solving», *Administrative Science Quarterly*, 17(2) : 229-239.

## Liste des tableaux, encadrés et figures

### Liste des tableaux

Tableau 1. Formes de confiance et formes organisationnelles_____	6
Tableau 2. Les quatre principales contributions de la thématique 1 : Les usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques_____	23
Tableau 3. Les cinq principales contributions de la thématique 2 : L'organisation responsable des usages de la confiance_____	59

### Liste des encadrés

Encadré 1. Extrait d'un ouvrage emblématique du conseil en management_____	11
Encadré 2. Spécificité de notre cas le plus illustratif_____	12
Encadré 3. Fonctionnement d'une mission de conseil : principes généraux_____	14
Encadré 4. Illustration de la méthode de rédaction des cas appliquée dans la thèse_____	84

### Liste des figures

Figure 1. Approche relationnelle et systémique de la confiance paradoxale_____	20
Figure 2. Articulation des productions de la thématique 1 : Les usages de la confiance dans les formes organisationnelles idéales-typiques_____	24
Figure 3. Responsabilité de l'organisation dans les usages non-éthiques de la confiance, une approche par les formes organisationnelles_____	61

## Annexe 1. Liste des productions scientifiques

### Thèse de doctorat

Dans le corps du mémoire je me sers de la codification « Thèse » pour faire référence à cette production.

**Thèse. 2004** La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil. Thèse dirigée par la professeure Isabelle Huault.

### Articles dans des revues classées (classement FNEGE et HCERES)

Je me sers de la codification « Art. » pour faire référence à un article dans le corps du mémoire. Le numéro fait référence à l'article cité. Le classement débute par l'article le plus récent. Par exemple, Art.1 fait référence au dernier article publié alors que Art.10 fait référence au plus ancien.

**Art.1 Bornarel F.**, Couteret P. & Virgili S. (2022), Le rôle de la confiance dans la dynamique entrepreneuriale collective : illustration par une étude de cas. *Gestion 2000*, 39 (5), 157-182 (FNEGE 3, HCERES C)

**Art.2 Bornarel, F.** & Virgili, S. (2022), *Swift trust* et équipes temporaires : une étude exploratoire dans les cabinets de conseil. *Innovations*, 67, 41-68 (FNEGE 2, HCERES A)

**Art.3 Bornarel F.**, Delacour H., Liarte S. & Virgili S. (2021), Exploring travelers' experiences when visiting Verdun battlefield: a TripAdvisor case study. *Current Issues in Tourism*, 24 (6), 824-841 (FNEGE 3, HCERES B)

**Art.4 Couteret P.**, **Bornarel F.** & Virgili S. (2019), L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC : une étude longitudinale, *Revue Gestion 2000*, 38(4), 33-50 (FNEGE 4, HCERES C)

**Art.5 Bornarel F.** & Virgili S. (2018), Sur-rationalité et formes organisationnelles. *Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 58, 45-68 (FNEGE 4, HCERES C)

**Art.6 Virgili S.**, Delacour H., **Bornarel F.** & Liarte S. (2018), From the flames to the light: 100 years of the commodification of the dark tourist site around the Verdun battlefield. *Annals of Tourism Research*, 68, 61-72 (FNEGE 2, HCERES A)

**Art.7 Bornarel F.** & Delacour H. (2017), La mort est mon métier. *Revue Française de Gestion*. 43(262), 67-71 (FNEGE 2, HCERES A)

**Art.8 Bornarel F.** (2017), Les visages de la confiance. *Revue Internationale de Psychologie et de gestion et des Comportements Organisationnels (RIPCO)*, 23(1), 247-275 (FNEGE 4, HCERES C)

**Art.9 Bornarel F.** (2008), Relations de confiance et renforcement du contrôle. *Finance, Contrôle, Stratégie (FCS)*, 11(1), 71-104 (FNEGE 3, HCERES B)

**Art.10 Bornarel F.** (2007), La confiance : un instrument d'analyse de l'organisation. *Revue Française de Gestion*, 175, 95-109 (FNEGE 4, HCERES C)

**Article publié hors section 06** (invité pour une revue de droit/regard croisé droit et gestion sur le risque en entreprise) :

Virgili S. & **Bornarel F.** (2012), La RSE, entre instrument de gestion et instrumentalisation au service de la gestion ? Une lecture critique du lien RSE/souffrance au travail au prisme des sciences de gestion, *Revue RISEO (Revue de droit- Risques Etudes et Observations)* - n°1 - en ligne

### **Actes dans des colloques ou conférences avec comité de lecture**

Je me sers de la codification « Col. » pour faire référence à un colloque ou une conférence avec comité de lecture J'applique les mêmes principes que ceux cités avec les articles.

**Col.1 Bornarel F.** et Virgili S. (2021), « Le management de la confiance et les comportements organisationnels positifs : des pistes pour l'action », 2<sup>ème</sup> journée de recherche RIPCO en comportement organisationnel, à distance.

**Col.2 Liarte S,** Delacour H, **Bornarel F.** et Virgili S. (2015), « 'J'irai payer sur vos tombes'... Opportunités, enjeux et limites de la création de valeur économique à travers le dark tourism », 2<sup>ème</sup> conférence de l'AFMAT, Strasbourg.

**Col.3 Bornarel F.** et Virgili S. (2015), « La confiance comme facteur d'efficacité de l'organisation projet », 1<sup>ère</sup> conférence PROLOG, IAE Metz School of Management.

**Col.4 Bornarel F.** et Virgili S. (2015), « La confiance personnelle et le projet. Une lecture luhmannienne », XXIV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Paris.

**Col.5 Delacour H,** Virgili S., **Bornarel F.** et Liarte S. (2015), « Des flammes à la lumière : 100 ans de dark tourism autour du champ de bataille de Verdun », 31<sup>ème</sup> conférence de l'AFM, Marrakech.

**Col.6 Virgili S.** et **Bornarel F.** (2010), « Design of ERP technology as a socio-material construction dynamics proposal for a communication model applied to an ERP development in a large enterprise », 26<sup>th</sup> EGOS colloquium, Lisbon.

**Col.7 Bornarel F.** (2010), « La formation d'une aptitude critique en management. La théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth comme cadre de réflexion », 19<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Luxembourg.

**Col.8 Bornarel F.** et Magista V. (2009), « La bureaucratie et le réseau sous la lecture croisée de la confiance et de la justice », 3<sup>ème</sup> journée AGRH-AIMS « management et réseaux sociaux », Université de Savoie, Annecy.

**Col.9 Virgili S.** et **Bornarel F.** (2009), « ERP technologies, between standardization and sociotechnical hybridation: A constructivist study applied to an ERP development in a leader enterprise », 25<sup>th</sup> EGOS colloquium, Barcelona.

**Col.10 Bornarel F.** et Virgili S. (2009), « RSE et souffrance au travail : une lecture critique du paradoxe », 77<sup>ème</sup> congrès de l'Acfas, section 428, La responsabilité sociale des entreprises et la question de la souffrance au travail. Université d'Ottawa, Toronto.

**Col.11 Bornarel F.** (2008), « une lecture des travaux mobilisant le concept de confiance en gestion à la lumière des réflexions de Simmel », 76<sup>ème</sup> congrès de l'Acfas, Université du Québec.

**Col.12 Bornarel F.** et Magista V. (2008), « Une lecture des formes organisationnelles sous l'angle du dualisme, 76<sup>ème</sup> congrès de l'Acfas, Université du Québec.

**Col.13 Bornarel F.** et Leymarie S. (2007), « Ethique et relations de confiance en milieu organisationnel ». Colloque international « Ethique stratégique et/ou stratégies éthiques en milieu organisationnel ». Université du Québec.



**Col.14 Bornarel F.** et Leymarie S. (2007), « Relations de confiance et éthique dans le réseau », 2<sup>ème</sup> journée AGRH-AIMS « management et réseaux sociaux », Université d'Auvergne et ESC Clermont.

**Col.15 Bornarel F.** et Roux K. (2007), « La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences : l'éclairage du lien confiance – contrôle », 16<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montréal.

**Col.16 Bornarel F. (2005)**, « Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultat d'une étude conduite dans un cabinet de conseil », 14<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Pays de la Loire, Angers – Nantes.

**Prix Roland Calori de la meilleure communication jeune chercheur**

**Col.17 Bornarel F. Bornarel F. (2004)**, « La confiance contrainte », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine – Le Havre.

**Col.18 Bornarel F. (2004)**, « Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultats comparés de deux études de cas », 17<sup>ème</sup> journée des IAE, Université de Lyon 3.

### **Communications dans des congrès ou des colloques sans comité de lecture**

Je me sers de la codification « Conf. » pour faire référence à une conférence sans comité de lecture. J'applique les mêmes principes que ceux cités avec les articles.

#### **5 conférences invitées**

**Conf.1 Bornarel F.** (2014), « New public management : vers une dérive instrumentale ? », Colloque « entreprendre à l'hôpital : Penser et gérer autrement les paradoxes », Nancy.

**Conf.2 Bornarel F.** et Virgili S. (2012), « La complexité dans le développement des RTO centrés PME : Eléments de discussion », 5<sup>ème</sup> Conférence Internationale du Réseau Carthagène d'Ingénierie, Universiapolis-Agadir.

**Conf.3 Bornarel F.** (2012), « La confiance : un outil de réduction de la complexité ? Les apports de Niklas Luhmann ». Colloque « entreprendre à l'hôpital : comment faire face à la complexité dans nos organisations », Nancy.

**Conf.4 Virgili S.** et **Bornarel F.** (2010), « Les enjeux liés à la construction d'une GTEC dans un parc technologique en phase de démarrage : premiers éléments d'analyse ». GRT de l'AGRH « GRH et Territoires », Saint-Malo.

**Conf.5 Bornarel F.** (2010), « Supply Chain et RSE : Vers une supply chain eco-responsable », IUT de Moselle-Est – Sarreguemines.

### **Chapitres d'ouvrage scientifique**

Je me sers de la codification « Chp. » pour faire référence à un chapitre d'ouvrage scientifique. J'applique les mêmes principes que ceux cités avec les articles.

**Chp.1 Bornarel F.** et Virgili S. (2019), Faire confiance pour échanger plus efficacement l'information dans l'équipe : le rôle du cadre de santé, *in* S. Benzidia & O. Bentahar (Eds.), *La supply chain management de la Santé*, EMS édition.

**Ouvrage labellisé par la FNEGE**

**Chp.2 Virgili S., Bornarel F.** et Couteret P. (2018), La construction d'une GTEC dans un parc technologique, *in* A. Marin-Perez & D. Nobile (Eds.), *Management du territoire*, PUN.

**Chp.3 Bornarel F.** et Virgili S. (2012), RSE et souffrance au travail : une lecture critique du paradoxe, *in* J. Allouche & P. Bardelli (Eds.), *Souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise*, Armand Colin.

**Chp.4 Bornarel F.** (2009), Une lecture de la confiance à la lumière des réflexions de Simmel, *in* I. Barth (Ed.), *Regards actuels sur la société contemporaine : la pensée de Georg Simmel*. L'Harmattan.

**Chp.5 Bornarel F.** et Magista V. (2009), Une interprétation simmelienne de la bureaucratie et du réseau, *in* I. Barth (Ed.), *Regards actuels sur la société contemporaine : la pensée de Georg Simmel*, L'Harmattan.

**Chp.6 Bornarel F.** et Leymarie S. (2008), Relations de confiance et éthique dans le réseau, *in* M. Lecoutre & P. Lièvre (Eds.), *Management et réseaux sociaux*, Editions Hermès-Lavoisier.

## Annexe 2. Répartition des productions scientifiques selon les thèmes identifiés

**Tableau 1. Productions de la thématique 1 : usage(s) négatif(s) de la confiance**

Sous-thème	Code	Référence	Année
<b>ST.1</b> Formes organisationnelles et formes de confiance personnelle	<b>Thèse</b>	La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil.	<b>2004</b>
	<b>Art.10</b>	La confiance : un instrument d'analyse de l'organisation.	<b>2007</b>
	<b>Art.8</b>	Les visages de la confiance.	<b>2017</b>
<b>ST.2</b> Confiance personnelle et opportunisme	<b>Col.17</b>	La confiance contrainte.	<b>2004</b>
<b>ST.3</b> Confiance personnelle et contrôle	<b>Col.18</b>	Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultats comparés de deux études de cas.	<b>2004</b>
	<b>Col.16</b>	Relations de confiance et renforcement du contrôle. Résultat d'une étude conduite dans un cabinet de conseil.	<b>2005</b>
	<b>Art.9</b>	Relations de confiance et renforcement du contrôle.	<b>2008</b>
	<b>Col.15</b>	La relation inter-organisationnelle dans un contexte d'impartition de compétences : l'éclairage du lien confiance – contrôle.	<b>2007</b>
<b>ST.4</b> Approche relationnelle et systémique de la confiance paradoxale	-	<i>Inédit</i>	-

**Tableau 2. Productions de la thématique 2 : responsabilité de l'organisation**

Sous-thème	Code	Référence	Année
<b>ST.5</b> Bureaucratie et confiance irréductible	<b>Col.12</b>	Une lecture des formes organisationnelles sous l'angle du dualisme.	<b>2008</b>
	<b>Col.11</b>	Une lecture des travaux mobilisant le concept de confiance en gestion à la lumière des réflexions de Simmel.	<b>2008</b>
	<b>Col.8</b>	La bureaucratie et le réseau sous la lecture croisée de la confiance et de la justice.	<b>2009</b>
	<b>Chp.4</b>	Une lecture de la confiance à la lumière des réflexions de Simmel.	<b>2009</b>
	<b>Chp.5</b>	Une interprétation simmélienne de la bureaucratie et du réseau.	<b>2009</b>
<b>ST.6</b> Post-bureaucratie et confiance paradoxale	<b>Conf.3</b>	La confiance : un outil de réduction de la complexité ? Les apports de Niklas Luhmann.	<b>2012</b>
	<b>Conf.1</b>	New public management : vers une dérive instrumentale ?	<b>2014</b>
	<b>Col.4</b>	La confiance comme facteur d'efficacité de l'organisation projet.	<b>2015</b>
	<b>Col.3</b>	La confiance personnelle et le projet. Une lecture luhmannienne.	<b>2015</b>
	<b>Col.10</b>	RSE et souffrance au travail : une lecture critique du paradoxe.	<b>2009</b>
	<b>Conf.5</b>	Supply Chain et RSE : vers une <i>supply chain</i> eco-responsable.	<b>2010</b>
	<b>Chp.3</b>	RSE et souffrance au travail : une lecture critique du paradoxe.	<b>2012</b>

<b>ST.7</b> Bureaucratie et post-bureaucratie comme deux types d'organisations sur-rationnelles	<b>Col.9</b>	ERP technologies, between standardization and sociotechnical hybridation: A constructivist study applied to an ERP development in a leader enterprise.	<b>2009</b>
	<b>Col.6</b>	Design of ERP technology as a socio-material construction dynamics proposal for a communication model applied to an ERP development in a large enterprise.	<b>2010</b>
	<b>Conf.4</b>	Les enjeux liés à la construction d'une GTEC dans un parc technologique en phase de démarrage : premiers éléments d'analyse.	<b>2010</b>
	<b>Conf.2</b>	La complexité dans le développement des RTO centrés PME : Eléments de discussion.	<b>2012</b>
	<b>Chp.2</b>	La construction d'une GTEC dans un parc technologique.	<b>2018</b>
	<b>Art.5</b>	Sur-rationalité et formes organisationnelles.	<b>2018</b>
	<b>Art.4</b>	L'échec de la mise en œuvre d'une GTEC : une étude longitudinale	<b>2019</b>
<b>ST.8</b> Impensés de la confiance paradoxale	<b>Chp.1</b>	Faire confiance pour échanger plus efficacement l'information dans l'équipe : le rôle du cadre de santé.	<b>2019</b>
	<b>Art.2</b>	<i>Swift trust</i> et équipes temporaires : une étude exploratoire dans les cabinets de conseil.	<b>2022</b>
	<b>Art.1</b>	Le rôle de la confiance dans la dynamique entrepreneuriale collective : illustration par une étude de cas.	<b>2022</b>
<b>ST.9</b> Vers une forme éthique de la confiance	<b>Col.13</b>	Ethique et relations de confiance en milieu organisationnel.	<b>2007</b>
	<b>Col.14</b>	Relations de confiance et éthique dans le réseau.	<b>2007</b>
	<b>Chp.6</b>	Relations de confiance et éthique dans le réseau.	<b>2008</b>
	<b>Col.6</b>	Des flammes à la lumière : 100 ans de <i>dark tourism</i> autour du champ de bataille de Verdun.	<b>2015</b>
	<b>Col.2</b>	'J'irai payer sur vos tombes'... Opportunités, enjeux et limites de la création de valeur économique à travers le <i>dark tourism</i> .	<b>2015</b>
	<b>Art.7</b>	La mort est mon métier.	<b>2017</b>
	<b>Art.6</b>	From the flames to the light: 100 years of the commodification of the dark tourist site around the Verdun battlefield.	<b>2018</b>
	<b>Art.3</b>	Exploring travelers' experiences when visiting Verdun battlefield: A TripAdvisor case study.	<b>2021</b>
	<b>Col.1</b>	Le management de la confiance et les comportements organisationnels positifs : des pistes pour l'action.	<b>2021</b>