

## Relations industrielles

***La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire,***  
**Sous la direction d'Anne Gratacap et Alice Le**  
**Flanchec, Bruxelles : De Boeck, 2011, 232 p., ISBN :**  
**978-2-8041-6311-2.**

Denis Harrisson

---

Symposium : le secteur public et les services  
publics dans la tourmente de la crise économique  
Volume 67, Number 4, Fall 2012

URI: [id.erudit.org/iderudit/1013208ar](http://id.erudit.org/iderudit/1013208ar)

DOI: [10.7202/1013208ar](https://doi.org/10.7202/1013208ar)

[See table of contents](#)

---

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN 0034-379X (print)  
1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

---

### Cite this article

Harrisson, D. (2012). *La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire*, Sous la direction d'Anne Gratacap et Alice Le Flanchec, Bruxelles : De Boeck, 2011, 232 p., ISBN : 978-2-8041-6311-2. *Relations industrielles*, 67(4), 737–738.  
doi:10.7202/1013208ar

Tous droits réservés © Département des relations  
industrielles de l'Université Laval, 2012

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online. [<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>]

---



This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research. [www.erudit.org](http://www.erudit.org)

## **La confiance en gestion : un regard pluridisciplinaire**

Sous la direction d'Anne Gratacap et Alice Le Flanchec, Bruxelles : De Boeck, 2011, 232 p., ISBN : 978-2-8041-6311-2.

Dans les organisations, la confiance est une composante relationnelle majeure dans un contexte de complexité grandissante, de communications directes devenues indispensables, ainsi que de modes de coordination fondés sur la collaboration, la coopération et le sens de l'engagement. Ce volume sur le regard pluridisciplinaire de la confiance en gestion se propose d'approfondir la notion de confiance en examinant en quoi elle peut être garante du succès des organisations contemporaines, notamment celles qui se déploient en formant des alliances, en se fixant dans des réseaux et en s'engageant dans des partenariats. Ces liens exigent certes de nouveaux modes de coordination dont la confiance est emblématique. L'ouvrage découle d'un double constat. D'abord, l'actualité de la confiance dans le cadre des scandales financiers et des crises successives de l'économie, ensuite la transversalité de la confiance dans les disciplines de la gestion, en particulier la gestion des ressources humaines, la gestion stratégique, les finances et le marketing.

Le fil conducteur du volume consiste à cadrer la confiance comme dispositif relationnel entre des acteurs devant s'engager dans l'action sans être en mesure d'anticiper le comportement de l'autre. L'ouvrage est divisé en dix chapitres regroupant des contributions par discipline. Beaucoup a été dit sur la confiance depuis les débuts de la décennie 1990. Des recherches américaines, françaises et anglaises conduites en sociologie, en psychologie, en économie et en philosophie ont permis de comprendre les conditions d'émergence de la confiance, les contextes qui lui sont favorables ainsi que ses déterminants. Des échelles de mesure de la confiance ont été construites, des études de cas approfondies ont été menées, et pourtant, les auteurs affirment

dans un premier chapitre sur l'état des lieux en sciences de la gestion que le concept est sous-théorisé. C'est un constat étonnant. Par ailleurs, l'originalité de l'ensemble des chapitres repose moins sur les avancées théoriques sur la confiance que sur les applications réalisées dans les recherches récentes dans les champs nouveaux que sont le développement durable, la stratégie de l'entreprise, les modes de gouvernance, les sites d'achat en ligne, les dérives économiques, les écosystèmes d'affaires.

Un premier chapitre suggère de loger la confiance dans la recherche actuelle en sciences de la gestion dans les revues américaines et françaises. Les auteurs proposent une recension de 52 articles publiés au cours des dix dernières années selon la présence du mot confiance dans le titre ou les mots-clés. Dans l'ensemble, la recherche sur ce thème demeure marginale puisque seuls deux pourcent des articles portent sur la confiance. En sciences de la gestion, la question est soulevée à travers des recensions et des bilans, mais peu de recherche originale. En France, c'est le marketing qui présente les travaux les plus atypiques et féconds.

Le chapitre sur la stratégie montre que la confiance est une composante essentielle à l'entreprise, au-delà des processus formalisés. L'entreprise moderne se caractérise par la transversalité et l'explosion des frontières. La confiance devient un avantage concurrentiel pour qui la possède. Elle est associée aux intérêts réciproques des alliés qui acceptent un certain degré d'obligations, ce qui procure une garantie quant à leur conduite future. Il s'agit d'un des bons chapitres de ce volume collectif, mais la confiance y est instrumentalisée, sans cadre de référence ni contexte théorique.

Un autre chapitre aborde le développement durable exigeant un modèle de management par la confiance qui apparaît être le mécanisme de coordination par excellence. L'institutionnalisation du développement durable repose sur un « processus d'apprentissage cognitif relationnel » qui

requiert des calculs, et sur la confiance affective établie par les principes de bienveillance et d'amélioration du bien-être collectif. Le développement durable ne peut se développer qu'au prix d'un processus démocratique et d'un nouveau mode de gouvernance.

Plus loin, les auteurs s'intéressent aux écosystèmes d'affaires qui mobilisent des organisations et des partenaires qui ne se connaissent pas dans un contexte d'innovation forte. Ces systèmes exigent une grande fiabilité des relations. Qu'en est-il donc de la confiance entre des acteurs non familiers ? L'écosystème d'affaires forme une communauté d'intérêt stratégique qui s'articule autour d'une entreprise pivot, dont les acteurs partagent une vision commune, ainsi qu'une « plateforme technique communautaire ». L'enjeu consiste à passer de la confiance relationnelle à la confiance institutionnelle.

L'une des contributions devrait davantage intéresser les lecteurs du champ des relations industrielles puisqu'il est question de la confiance du salarié à l'égard du supérieur et des dirigeants. Les antécédents de la confiance dans l'entreprise découlent de la justice organisationnelle, du soutien de l'organisation, de la satisfaction au travail, ainsi que du mode de leadership dans la relation supérieur-subordonné. Les conséquences de la confiance du salarié entraînent une plus grande implication organisationnelle et tendent vers la citoyenneté organisationnelle. C'est l'un des bons chapitres du volume qui présente l'originalité d'extraire un modèle de confiance à deux niveaux : une composante affective et une composante calculée.

Une autre contribution porte cette fois sur la confiance envers les sites web. Il s'agit d'une recherche originale et non d'un bilan de connaissances. Les internautes ont-ils confiance au site d'achat en ligne ou aux auteurs du site ? La contribution souligne les intentions comportementales qui démontrent une confiance envers les sites web. La confiance est une variable modératrice entre les agents et les intentions

comportementales des consommateurs. Les facteurs sociaux méritent donc d'être étudiés tout autant que les facteurs d'amplitude et de design des sites web.

Un dernier chapitre aborde la question de la déconstruction de la confiance institutionnelle et de sa transformation en défiance. C'est un apport véritablement original et important pour comprendre les processus de transformation en période de crises. Les cas sont tirés d'une enquête sur les crises de confiance répétées sur les marchés financiers. La perte de confiance relève de comportements opportunistes qui sont les éléments déclencheurs mais qui sont situés en regard de certains antécédents organisationnels et institutionnels qui prédisposent à la crise. C'est également l'un des bons textes du recueil.

La force de cet ouvrage repose sur le bilan de connaissances sur la confiance. Il n'y a pas d'avancées théoriques notables ici, les plus importantes ayant été réalisées dans les années 1990. Chaque auteur propose une conception de la confiance faisant appel à un corpus d'auteurs et de concepts-clés qui sont répétitifs à la longue. Un travail d'édition plus serré aurait contribué à faciliter la lecture de textes denses et permis d'éviter les répétitions nombreuses d'un chapitre à l'autre. Dans les références bibliographiques, certains auteurs manquent, d'autres mentions sont incomplètes. L'un des chapitres voit même les références amputées de plus de la moitié des auteurs cités. La qualité des chapitres est inégale. La plupart sont construits sur des recensions et des bilans de connaissances et il y a peu de recherche originale. L'ouvrage demeure néanmoins essentiel, sa qualité principale étant de faire un inventaire des recherches effectuées sur la confiance au cours des trente dernières années et de les situer dans le cadre des développements récents des disciplines des sciences de la gestion.

**Denis Harrison**

Université du Québec à Montréal