



# **International Journal Of Scientific And University Research Publication**

ISSN No **301/704**

---

Listed & Index with  
**ISSN Directory, Paris**



**Multi-Subject Journal**



## PROCESSUS DE CONSTRUCTION DE LA CONFIANCE ET CONFIGURATION DE CONTRÔLE DE GESTION

**Wafa KHLIF || docteur en sciences de gestion de l'université de Bordeaux IV - maître assistante habilitée - ISCAE - membre du LIGUE (Laboratoire Interdisciplinaire de Gestion ; Université Entreprise) - wafa.khlif@iscae.rnu.tn.**

### ABSTRACT

L'enrichissement de la compréhension du contrôle de gestion par une dimension plus "humaine" a conduit naturellement à l'émergence de concepts

**KEYWORDS :** Mots – clés : configuration de contrôle de gestion – processus

### INTRODUCTION

Les développements récents de la littérature portant sur le contrôle de gestion attestent d'une configuration nouvelle, plus structurée 3 ou sociale<sup>4</sup> de celui-ci. L'accélération de l'impact de l'environnement ainsi que le changement de la logique managériale de l'entreprise ont fortement conditionné cette évolution. Cette dernière se traduit sommairement par le remplacement de la "fonction" par le "processus" et de la métamorphose de "l'opérateur" en "acteur".

Actuellement, le contrôle de gestion tente d'articuler "sa dimension technique *traditionnelle* avec une dimension sociale, cognitive" et émotionnelle. Ainsi, l'enrichissement de la compréhension du contrôle de gestion par une dimension plus humaine a conduit naturellement à l'introduction de concepts qualitatifs. La confiance fait partie de ces variables autrefois ignorées dans un contexte reconnu comme exclusivement instrumental.

Le lien entre ces deux concepts peut paraître paradoxal. La confiance est positive dans son parcours ontologique alors que le contrôle, malgré les différents "habillages" anglo-saxons, demeure encore foncièrement négatif. Plusieurs chercheurs (Guibert et Dupuy, 1995 ; Edighoffer, 1995 ; Das et Teng, 1998 ; Reed, 2001), ont tenté d'étudier les logiques et les conditions de liens qui peuvent se tisser entre le contrôle et la confiance.

Koenig (1998) définit la confiance comme un outil puissant de contrôle. Par ailleurs, Merchant (1984), Zaher et Venkatramen (1995), Spreitzer (1999) et d'autres<sup>5</sup> avancent que la confiance peut être effectivement un substitut au contrôle hiérarchique. Knights et al. (2001) avancent que la production de la confiance repose et reproduit des relations de contrôle car ce dernier devient problématique en absence de confiance. Traduisant l'ambiguïté du lien, Guibert et Dupuy (1995) qualifient la confiance de "trou noir conceptuel" du contrôle. Tous ces travaux expriment une forte jonction des deux concepts, comme deux faces d'une même pièce<sup>6</sup>, indispensables aussi bien l'un que l'autre à la résorption de l'incertitude et à la diminution de la complexité des situations organisationnelles.

L'objectif de cette recherche est d'étudier la nature de la complémentarité de la confiance et du contrôle de gestion dans l'atténuation des risques organisationnels. Plus spécifiquement et étant donnée la "surface" de compréhension des deux concepts, on a choisi d'étudier la confiance que peut avoir les acteurs envers leur organisation à travers son système de contrôle de gestion. Ce lien traduit l'attachement des acteurs à l'organisation et, par boucle de réciprocité, leur capacité à souscrire au système de contrôle et le parfaire.

En premier lieu, le présent travail discute le lien entre le contrôle de gestion et la confiance dans l'organisation. En second lieu, il explore les mécanismes de complémentarité à travers les trois formes de confiance (instrumentale, comportementale et morale) pouvant être

reliées au composantes du processus de contrôle de gestion (mesure, évaluation, motivation).

### I- La nature du lien entre le contrôle de gestion et la confiance dans l'organisation.

La confiance s'intègre de plus en plus dans la littérature en contrôle, même si, paradoxalement, ces deux notions se projettent en tant qu'antagonistes dans les inconscients collectifs. En fait, la mise en parallèle de ces deux concepts pose un double problème. D'une part, le contrôle de gestion nourri un certain flou, car étant charnière entre un pôle économique et un pôle social, il ne sait pas imposer les limites de sa mission. Il est installé dans la perspective d'atténuer les risques organisationnels, principalement celui de la divergence entre l'intention stratégique des dirigeants et les logiques d'actions des managers. D'autre part, la confiance, concept protéiforme et polymorphe, se déploie suivant différents types<sup>7</sup> et à divers niveaux<sup>8</sup>. Elle se développe selon de multiples processus qui ne sont pas forcément mutuellement exclusifs, reposant tous sur une vision totalement dyadique de la coopération et de l'échange. Aussi, pourrait-on percevoir la panoplie de connexions à explorer entre les objets de contrôle et les expressions de confiance.

Dans cette section, nous tentons d'analyser les deux variables fondamentales définissant la confiance. Ensuite, nous explorons trois formes de confiance : instrumentale, sociale et morale. Enfin, nous étudions l'émergence du concept de confiance dans la littérature portant sur le contrôle.

#### **I-1. La confiance : définition et composantes.**

En tant que concept émergent, la confiance, relève de logiques ambiguës et plurielles, voire contradictoires, simultanément économiques, philosophiques, symboliques, sociologiques ou des mondes souvent posés comme hétérogènes se rencontrent et se conjuguent. Bien que de plus en plus importante dans la littérature managériale, le problème de sa définition est loin d'être résolu. Ross (1996), Calton (1998), Mothe (1998) et plusieurs autres auteurs ont tenté de dresser des états de l'art de la confiance dans des contextes organisationnels multiples. Bigley et Pearce (1998) ont même conclu à l'incomensurabilité de ce concept tellement les champs, les parties et les situations de confiance sont nombreux et quelques fois flous. D'une part, l'extrême complexité et la pluralité des situations de confiance n'autorisent pas une

<sup>6</sup> expression empruntée à Reed (2001).

<sup>7</sup> Sa définition et sa compréhension dépendent très souvent du référentiel construit ou emprunté.

<sup>8</sup> Confiance entre individus, entre individus et organisations et enfin entre organisations différentes.

recherche exhaustive. D'une autre part, une définition abstraite risque d'être réductrice de certaines dimensions de la confiance.

C'est pour cette raison que plusieurs auteurs contournent la définition de la confiance soit par des représentations<sup>9</sup> parallèles à celle-ci (ressource, décision, résultat, etc.), soit encore par l'utilisation d'autres concepts ou termes équivalents<sup>10</sup> (disponibilité, intégrité, loyauté, etc.). Au-delà de toute définition, la confiance renferme trois éléments immanents : le risque qui est la cause de son existence, la vulnérabilité qui en résulte et enfin, l'anticipation qui la matérialise.

Le risque est généré par une incertitude complexe. Cette dernière se manifeste par son caractère non probabilisable, fortement lié à l'imprévisibilité du comportement. En fait, le risque est la cause principale de l'émergence du concept puisque dans les situations certaines, il n'y a aucun besoin de confiance. La vulnérabilité, elle, exprime une dépendance volontaire de l'individu confiant. Ce dernier devient vulnérable relativement à la personne objet de confiance, et réciproquement, mais non équitablement. Enfin, l'anticipation ou l'attente matérialise l'habileté de prévision du comportement de l'autre avec une large connotation émotionnelle (Graf, Perrien, Ricard, 1998).

La confiance est donc un phénomène de réduction de l'incertitude, mais qui est entaché d'une vulnérabilité de l'individu confiant. C'est également une variable continue et dynamique qui se transforme, dans le temps et dans l'espace, par des ajustements continus et relatifs aux informations collectées par les parties engagées dans la relation.

Dans cette recherche, nous considérons la confiance d'un acteur comme un état d'attente positive (ou du moins non négative) dépourvu de suspicions et de doute et portant sur un objet (non forcément un individu) de confiance.

Comme la confiance est un état fondamentalement psychologique multidimensionnel, il a été relevé plusieurs échelles d'analyse, divers types d'échange, impliquant, de la sorte, différentes composantes ainsi que de multiples formes. Elle se trouve au carrefour même de l'intellectuel, du calculatoire et de l'affectif.

## I-2. Les configurations de confiance

Deux variables essentielles semblent à l'origine des configurations possibles de confiance. Une variable rationnelle, basée sur l'intérêt ou la cognition, et une variable émotionnelle, basée, elle, sur une affection.

La première forme de confiance rationnelle est basée sur l'intérêt. Elle dérive de la théorie économique et plus particulièrement de la théorie de l'agence et de la théorie des transactions et des structures informelles (Charreaux, 1990). Cette confiance est une "attitude explicative de la cohérence spontanée des comportements des acteurs" (Guibert et Dupuy, 1995) impliqués dans des relations contractuelles. La confiance, impulsée dans ces conditions, résulte d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité dans le cas de non-respect des termes du contrat. Ainsi, comme les acteurs sont opportunistes<sup>11</sup>, leurs actions sont inspirées par l'égoïsme, et la confiance est développée pour compléter la sécurité imparfaite du contrat<sup>12</sup>. Dans ce sens, les coûts de transactions sont maîtrisés car la surveillance formelle

du contrat peut se réduire puisqu'il y a confiance. «Paradoxalement, cette surveillance est aussi de nature à construire la confiance, en apaisant la défiance».

En somme, le postulat de rationalité et d'égoïsme suffisent à expliquer l'essentiel de la relation. La variable affective est occultée et la diminution des coûts de transactions est la seule motivation extrinsèque de l'agent confiant. En fait, ce dernier développe une confiance pour combler la part incontrôlée par les termes des contrats.

La deuxième forme de confiance rationnelle est basée sur la cognition. Elle s'adresse à une compétence reconnue et acceptée de l'autre partie. Egalement appelée capacité (ability) ou encore expertise, la compétence fait référence à un groupe d'habiletés dans un domaine spécifique.

Qu'elle soit générée par l'intérêt ou par la compétence, cette variable rationnelle<sup>13</sup> n'exprime qu'une forme de confiance dépersonnalisée. En fait, elle ne vise pas une personne mais une expertise, un poste ou un intérêt qu'elle peut avoir. Cette forme a l'avantage d'éviter une confiance aveugle ou non fondée pouvant mener à des comportements abusifs. Par contre, elle extrait l'individu de son contexte social et culturel.

Outre la confiance rationnelle, une seconde forme de confiance est dite spontanée, intuitive ou primitive. Elle est engendrée par la variable affective pure. Ce type de confiance tire ses principes de la bienveillance présumée réciproque. Celle-ci diminue et atténue la suspicion développée devant des éléments étrangers. En fait, l'individu qui fait confiance est animée par la croyance que l'autre partie ne veut que du bien, en dehors d'un bien-être égoïste et purement personnel. On observe une mise en "sommeil de certains processus psychiques correspondants à la cognition et à la pensée critique, au bénéfice de l'activation d'un processus spirituel" (Birouste, 1996). Cette forme n'est pas conditionnée par un espace spécifique mais se développe ou se rétracte dans une dimension temporelle par le jeu de la réciprocité. La justesse, la foie, l'intégrité sont mises en exergue dans cette relation.

C'est à travers la juxtaposition de l'une et de l'autre de ces deux variables, le rationnel et l'émotionnel, que vont s'articuler différentes formes de confiance complémentaires et non alternatives, allant de la facette opportuniste à la facette éthique et morale de la confiance. La figure 2 trace une représentation de trois formes de confiance construites à partir d'un dosage de la variable rationnelle et affective.

Ainsi la prédominance de la variable affective définit une confiance morale. Cette dernière exprime un état d'attente positive quant au comportement de l'autre suite à un sentiment fort. Par contre, la variable rationnelle engendre une confiance instrumentale ou technique. Enfin, l'équilibre entre les deux variables dans une relation de confiance fait apparaître une forme de confiance dite sociale ou comportementale.

<sup>13</sup> Voir Mayer et al., 1995.

<sup>9</sup> Elle est une décision rationnelle (Gambetta, 1988), une attente sociale inconsciente (Zucker, 1986), un trait de personnalité (Rotter, 1981), un résultat (Zaheer, Perrone, Mc Evily, 1995).

<sup>10</sup> Disponibilité, intégrité, loyauté (Butler, 1991), bon vouloir, équité, opportunisme (Sako, 1998).

<sup>11</sup> Selon la thèse de Williamson, 1993.

<sup>12</sup> Bromely et cumming (1995) ont développé une mesure de ce type de confiance et ont démontré son effet sur les transactions de gouvernance.

## I-3. L'émergence de la confiance dans la recherche en contrôle de gestion.

Au début du XXe siècle, le contrôle de gestion s'est distingué des autres formes de contrôles dans l'organisation par son ancrage prédominant dans la théorie économique et par son usage accru de la mesure de l'action managériale à travers le langage comptable puis financier<sup>14</sup>. Dans ce sens, il admet comme caractéristiques

principales l'économie d'énergie et le parfait asservissement du processus aux objectifs fixés par le concepteur (Bouquin, 2000).

Mais, la prise en considération de rationalités, autres qu'économiques, manifeste la volonté de dépassement de la perversité du chiffrage (Bourgignon, 2000), et implique l'impossibilité d'exhaustivité<sup>15</sup> pour le contrôle de gestion (Evrart, 1998). Visiblement, il ne peut plus être simplement "l'affaire d'outils et de recettes hors temps et espace"<sup>16</sup>. Progressivement, le décloisonnement de l'organisation accompagne la décentralisation. Le chef ne coordonne plus des opérateurs auxquels on reconnaît l'autonomie, mais à travers des "stratégies" et des "jeux de pouvoirs" (Bernoux, 1998). Actuellement, le contrôle de gestion va servir, plutôt, à impulser cette autonomie des acteurs ainsi qu'à orienter leurs conduites vers une certaine maîtrise des incertitudes stratégiques et un questionnement continu sur le statut des normes et des procédures.

Partant, la maîtrise de l'incertitude et de la complexité se fait à travers une décomposition des problèmes tout au long de la structure hiérarchique. Ceci implique une parcellisation fine des performances, dirigée dans un espace de respect des règles et des procédures, induisant automatiquement un résultat attendu. Soutenu par une coordination parfaite, ce fort cloisonnement des espaces commandés et de commande impose une "adhésion" des membres de l'organisation et appelle, ainsi, un faible besoin de confiance.

Au sein de l'organisation bureaucratique, le contrôle formel assure la convergence des buts. Ces derniers sont les résultats de la stricte application des règles et des procédures prescrites et des mécanismes de délégation des responsabilités. Par contre, l'organisation adaptative est plate, transversale et flexible, plus par choix que par nécessité. Elle tend donc vers des relations de coopération car elle donne une primauté au processus. Mais la coopération, de par son caractère non prescriptible et non programmable<sup>17</sup>, peut dépasser le contrôle dans le sens qu'elle peut mener à des comportements contraires à la performance organisationnelle. C'est dans ce sens que la place de la confiance devient plus remarquable et plus soutenue.

Ainsi, la coopération<sup>18</sup> prend place et détrône, par là même, la coordination<sup>19</sup> des actions. Ce passage de la coordination à la coopération est sans doute l'une des clés de voûte de l'émergence du concept de confiance (Mothe, 1999) dans la littérature du contrôle managérial. La coopération met l'accent sur la relation d'entraide spontanée que peuvent adopter les acteurs dans leurs actions.

Cette première passerelle entre les deux concepts est "positive". Elle prône la confiance comme un "état naturel" qui est inscrit dans "la logique collective et qui conduit au contrat social harmonieux" (Gomez, 1995). Mais la confiance peut être également commandée, c'est

<sup>14</sup> Il s'est traduit par une panoplie d'outils comme l'analyse des coûts, le contrôle budgétaire et les choix des investissements.

<sup>15</sup> Même dans ses considérations nouvelles, le contrôle ne peut couvrir tous les aspects de la performance, notamment et surtout humaine.

<sup>16</sup> Bouquin, 2000.

<sup>17</sup> Car elle dépend fortement des volontés des parties concernées.

<sup>18</sup> "Elle traduit l'ensemble des liens que construisent entre eux des agents en vue de réaliser, volontairement, une œuvre commune" (Dejours, 1993).

<sup>19</sup> "Elle est l'ensemble des règles et des routines mises en place par l'organisation pour permettre un bon fonctionnement des services et unités" (Capul, 1998).

à dire issue d'un comportement calculatoire de l'acteur. Bradack et Eccle (1989) décrivent cette confiance comme un mécanisme de contrôle qui gouverne les transactions économiques. Elle est exp

liquée comme un phénomène endogène indépendant du contexte social de son développement (Williamson, 1993).

Qu'elle soit "positive" ou "négative", la relation de confiance est développée dans un contexte où le système ne peut pas poser de sanctions et dans le cas où l'accord implicite établi dans ce système est abrogé (Seligman, 1998). Young<sup>21</sup> (1978), Moorman et Des<sup>22</sup> (1993) soutiennent que le lien entre confiance et contrôle apparaît plus ou moins fort à travers différents schémas organisationnels selon que l'on trace une structure bureaucratique ou adaptative. Il est intéressant d'étudier, à ce niveau, le processus de construction de la confiance relativement au contrôle de gestion.

## II- Configurations de confiances et processus de contrôle de gestion

La littérature spécialisée des années 70-80 a défini le contrôle de gestion comme une phase intermédiaire, et réservée aux managers, entre le contrôle des tâches et la planification stratégique. Mais, les transformations environnementales, bousculant l'ordre établi au sein de l'organisation dite classique impliquent son ouverture, au-delà des frontières de cette dernière, pour réunir des activités en interaction, dépassant forcément des fonctions classiques cloisonnées et installant, donc, une réelle reconnaissance des processus. « Cette représentation de l'entreprise est d'autant plus nécessaire que la compétitivité ne s'assimile plus au coût du produit vendu, mais touche des domaines immatériels fortement liés à des compétences organisationnelles, comme la flexibilité, la réactivité, la qualité qui ont aussi leurs coûts »<sup>23</sup>.

En fait, ceci a induit une remise en cause de ces trois composantes repérables du système de contrôle. Dans ce sens, le contrôle de gestion tend à absorber les deux autres types de contrôles, conjointement à l'éclatement des rôles des acteurs et à la complexification des interactions entre eux. Il se meut, alors, vers un processus diffus et tripode, composé de trois axes fondamentaux, à savoir ; la mesure, l'évaluation et la motivation.

D'une façon lapidaire, la mesure sert à chiffrer l'action managériale, l'évaluation tente de la situer dans l'espace et dans le temps et la motivation implique le développement de mécanismes de mobilisation de cette action managériale. Le rôle du contrôle de gestion comme régulateur, et non plus comme *vérificateur-correcteur*, devient primordial. L'émergence de la confiance est, dans ce contexte, naturelle et ne se présente pas comme un

<sup>20</sup> Formelles ou informelles.

<sup>21</sup> Cité par Chan, 1997.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Bouquin, 1994

mécanisme alternatif (au sens de Luhmann, 1979) pour la coordination des interactions sociales. La relation équilibrée et complexe entre le contrôle et la confiance implique qu'ils sont tous les deux fonctionnellement nécessaires pour la production et la maîtrise de l'ordre social (Gouldner, 1973).

Ainsi, à chaque axe du processus de contrôle se déploie une configuration spécifique de confiance afin d'assurer un soutien efficace à la prise de décisions. Ces dernières sont arrêtées à travers des combinaisons de foi, basée sur des mécanismes de confiance, et d'évaluation, construites sur des mécanismes de contrôle (Reed, 2001).

Sur l'axe de la mesure s'installe une confiance instrumentale, basée principalement sur les compétences techniques des producteurs des

chiffres. Sur l'axe de l'évaluation ou de la régulation de l'action managériale se dessine une confiance comportementale. Enfin, l'initiative individuelle impulsée par la motivation puise dans une forme de confiance morale ou affective.

### II-1. Une confiance technique dans l'instrument de mesure.

La compréhension de la mesure est ici prise dans son sens le plus large. Elle représente toutes les informations chiffrées utilisées par les acteurs. Ces derniers manipulent des informations<sup>24</sup>, en réclament d'autres afin de symboliser leur légitimité organisationnelle. Ils prennent leurs décisions à travers les mesures qui leur sont communiquées. Ils doivent donc avoir confiance dans la production de ces informations afin qu'ils puissent justifier les décisions prises.

La nature de la confiance rattachée à l'information est intimement liée au caractère utile de la mesure. L'acteur rattache son processus de mise en veille de sa suspicion à une compétence certaine dans la production de cette mesure. De plus, chacun utilise une information car il a confiance dans le fait, qu'en contre partie, il peut travailler et atteindre ses propres objectifs (Tiran, 1996). A travers les mesures, les acteurs portent un jugement sur le fonctionnement de l'organisation dans l'atteinte de leurs objectifs et orientent les comportements et les choix opérationnels et stratégiques.

Le traitement de l'incertitude se heurte aux limites des capacités individuelles d'acquisition, de mémorisation et de traitement de l'information. Incertitudes et limites cognitives incitent les acteurs à s'agencer, dans une relation de confiance, afin de tirer partie des avantages d'une organisation cherchant à réduire l'incertitude. Cette dernière est également repérable dans des situations de manque d'informations ou, par contre, de surabondance de celles-ci. Dans ce sens, la confiance, basée sur la cognition, fait office de contrat assurant la validation, la preuve de la justesse ainsi que la significativité de la mesure.

Mais, malgré leur apparence technique, les mesures, ne sont ni neutres ni objectives. Elles changent avec l'événement mesuré ainsi qu'avec le producteur de l'information. Elles peuvent être considérées comme porteuses de règles concernant le fonctionnement social de l'organisation. Elles donnent à voir une certaine représentation de celle-ci. Elles portent un message sur le sens de l'organisation, sur les pratiques des acteurs et elles permettent de régir les rapports sociaux qu'ils entretiennent (Boussard, 1999). La confiance instrumentale déployée à ce niveau peut également être calculatoire<sup>25</sup> et servir les concepteurs des dites mesures. La figure 4 schématise le lien entre la mesure, la vérification et le développement de la confiance instrumentale.

<sup>24</sup> Symboles ou démonstrations de compétences.

<sup>25</sup> Donc basée sur l'égoïsme des acteurs.

Dans un premier temps la mesure est certifiée par un mécanisme d'activation de la confiance instrumentale. Cette dernière est donc l'assurance de la fiabilité de la mesure. De ce fait, la suspicion de l'utilisateur est "mise en veille" quant à l'utilisation de la mesure.

Dans un second temps, cette fiabilité fonde l'assise de la confiance instrumentale adressée à la mesure grâce à un mécanisme de renforcement. Cette boucle créée est validée dans le temps mais demeure fragile car elle peut se rompre dès lors que l'un des deux mécanismes (e.g. d'activation et de renforcement) est mis en cause.

### II-2. Une confiance sociale assise de l'évaluation.

Qu'elle soit rattachée à des objectifs individuels ou à des standards

prédéterminés, l'évaluation met en rapport les performances de l'organisation dans l'espace et dans le temps. A travers l'évaluation, le contrôle anticipe et suit la déclinaison de la stratégie. L'évaluation définit les termes des *sanctions* et des *récompenses* destinées aux acteurs suites à la recherche des objectifs collectifs. Pour cela, l'axe de l'évaluation est renforcé par une confiance sociale de nature comportementale afin d'impliquer et de favoriser la justice et l'intégrité.

Dans un premier temps, la confiance développée légitime la relation d'autorité. On passe d'une autorité imposée (mécanismes de la coordination hiérarchique), à une autorité acceptée (fondements de son application par ceux qui s'y soumettent) (Jameux, 1998). Ce type de confiance accroît l'acceptation des procédures et des dénouements des situations conflictuelles interindividuelles. Sous ces conditions, les individus sont à mêmes d'accepter les résultats même défavorables ou les sanctions quand ils ont confiance en l'autorité.

Le sommet hiérarchique crée un système de rôles, de règles et de structures à travers lesquels la confiance (ou le manque de confiance) est communiquée tout au long de la ligne hiérarchique. Les acteurs adoptent ce système créé par le sommet et reproduit socialement à travers les normes et règles. La relation de confiance est réciproque à celle communiquée par le sommet à travers les processus organisationnels.

Dans un second temps, la confiance sociale constitue le lien qui permet à chacun de s'engager dans l'action managériale. Elle est donc le support et la manifestation du lien social. Elle a pour effet de "garantir les contre-valeurs concrètes des marques symboliques pour lesquelles les acteurs ont cédé le produit de leur travail" (Tiran, 1996). Ainsi, le contrôle est enrichi d'une relation de confiance qui aide à la visibilité que chacun offre de son comportement dans le groupe et qui en assure la régularité.

L'affect "raisonné" traduit l'adhésion à une série de principes reconnus comme acceptables. Ex ante, la confiance est basée sur des conventions sociales, mais ex post, ces conventions sont renforcées ou affaiblies par l'expérience des acteurs. L'intégrité, la justice et les normes d'équité sont ici les caractéristiques ou les facteurs explicatifs de cette configuration de la confiance.

Par ailleurs, le temps et l'expérience peuvent expliquer le développement de ce type de confiance. S'appuyant sur la théorie des jeux, le temps permet la répétition des interactions, donc la connaissance des règles. De plus, l'expérience sur un grand nombre de transactions explique les termes d'une coopération éventuelle. Par analogie et selon Ouchi (1979), les acteurs ont tendance à ajuster leurs efforts aux termes de l'évaluation.

La confiance sociale pourrait presque se substituer à "l'acceptation imposée" et devient un moteur managérial au centre d'une gestion des contraires (Brabet et Louart, 1993) et des paradoxes. Dans ce sens, elle tente d'intégrer l'ambivalence et la contradiction interne, la complexité des processus de socialisation des phénomènes symboliques et inconscients des acteurs. La figure 5 résume le lien entre l'évaluation, la régulation sociale et la confiance comportementale.

D'une part, l'évaluation est acceptée grâce à un mécanisme d'activation de la confiance sociale. Cette dernière est donc la garante de la régulation sociale au sein de l'organisation. Il y a dans cette forme de confiance une mobilisation des valeurs de transparence, d'engagement et d'implication des partenaires.

D'autre part, l'évaluation équitable renforce l'assise de la confiance sociale. Le mécanisme de renforcement traduit la négociation qui se

développe entre les acteurs. Cette boucle est validée dans le temps mais peut se rompre dès lors que l'un des deux mécanismes (e.g. d'activation et de renforcement) est fragilisé.

### II-3. Une confiance morale moteur de l'action individuelle.

La théorie des sentiments moraux<sup>26</sup> avance une construction de la confiance basée sur les passions plutôt que sur l'intérêt ou la raison. Des termes tels que "attachement spécifique", "altruisme", "loyauté", se trouvent fortement rattachés à cette forme de confiance. Le climat de confiance est expliqué par le jeu de la sympathie réciproque, par le désir d'être approuvé afin de pouvoir s'approuver soi-même. La confiance est internalisée à un niveau individuel et implique donc une croissance de l'estime de soi et de la sécurité. Dans ce sens, les acteurs placent volontairement les objectifs organisationnels devant leurs objectifs personnels.

La confiance morale agit sur la motivation individuelle en l'inscrivant dans la durée. L'acteur responsable est mis pleinement devant les décisions qu'il choisit. Il est autonome et tend, par-là, à développer son esprit proactif lui permettant d'agir sans aucune entrave hiérarchique ni procédurière. Dans ce sens, on observe une activation des capacités d'apprentissage qui augmentent ses compétences personnelles et situationnelles. Ceci implique une intensification notable de sa motivation.

Ce type de confiance facilite l'échange d'une variété d'actifs intangibles et difficilement valorisables mais dont tout le monde profite (enrichissement mutuel et collectif) afin de surmonter des problèmes inattendus. De surcroît, il renforce les volontés individuelles dans le

<sup>26</sup> C'est une théorie générale du jugement fondée sur le principe de sympathie (cf. Blanc, 1996).

sens de l'engagement dans différentes formes de sociabilité organique, même si cela se fait d'une manière complexe et inattendue. La figure 6 schématise le lien créé entre la motivation, l'esprit d'initiative et la confiance morale.

D'un côté, l'esprit d'initiative, fortement activé par une confiance morale, engendre une motivation de l'acteur qui est incité à agir. Il n'a plus l'angoisse de la procédure à suivre puisqu'il n'est évalué que sur l'objectif à atteindre.

D'un autre côté, l'installation de la motivation confirme la confiance morale par un mécanisme de renforcement. En fait, sans cette confiance individuelle et affective, l'acteur est démotivé et ne prend plus d'initiative, donc limite sa contribution exclusivement aux tâches minimales qui sont recommandées dans les spécifications de son poste. Ainsi et par ces agissements (ou son manque d'agissements), il contribue à la limitation de la performance globale de la firme (Katz, 196427).

<sup>27</sup> Cité par Edighoffer, 1996

## CONCLUSION

Plusieurs nouvelles formes organisationnelles, plus plates et flexibles<sup>28</sup> sont construites sur un système dual : 1) d'activités, composé des flux de travail, et 2) d'actions, où cohabitent des rôles, des règles et des cultures. Ces nouvelles problématiques managériales, basées sur l'apprentissage, l'auto-contrôle et la proactivité impliquent de forts degrés

d'interdépendance. Dans ces contextes, la complexité et l'incertitude ne cessent d'augmenter et par conséquent d'amplifier les risques liés à l'organisation. A cet effet, le contrôle de gestion ne peut être exhaustif, donc relever et lever tous les dysfonctionnements. Les situations d'incertitude se trouvent être gérées efficacement par cette complémentarité confiance-contrôle de gestion. Cette dernière peut être schématisée comme suit : Les nombreuses perspectives de la dyade confiance-contrôle ne sont pas forcément contradictoires ou conflictuelles. Même si la confiance, est inégale, relative, imparfaite, subjective et limitée dans le temps et dans l'espace (Tiran, 1996), elle est, dans ce cas, essentielle puisque le processus de contrôle de gestion est, sans elle, réduit.

### ref\_str

1. **Alto P.**, (1999), "Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions", *Annual Review of Psychology*, Vol50, p.569-598.
2. **Amintas A.**, (1999), "La crise du contrôle de gestion comme crise des savoirs gestionnaires", in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Ed. Vuibert.
3. **Anthony R.N.**, Govindarajan.V, (1998), *Management control systems*, 9th edition, Irwin-Mc graw Hill.
4. **Bernoux P.** (1996), "Confiance et lien social dans les organisations", in *La construction sociale de la confiance*, Association d'Economie financière.
5. **Bidault F.**, (1998), "Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique", *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n°8-9, p.33-46.
6. **Bidault F.**, **Jarillo C.**, (1995), "La confiance dans les transactions économiques" in *Confiance, entreprise et société*, ed. Leska.
7. **Bigley G.A.**, **Pearce J.L.**, (1998), "Staining for shared meaning in organizational science :problems of trust and distrust", *Academy of Management Review*, Vol.23, n°3, july, P. 405-421.
8. **Birouste J.** (1996), "Les ressorts psychologiques de la confiance ; la confiance, processus spirituel aux confins du psychisme", in *La construction sociale de la confiance*, Association d'Economie financière.
9. **Blanc E.** (1996), "La confiance à travers l'analyse smithienne de la sympathie", in *La construction sociale de la confiance*, Association d'Economie financière.
10. **Boussard V.**, (1999), *Construction et objectivation de la légitimité des règles : le cas des indicateurs de gestion*, Thèse en sciences sociales, Paris IX Dauphine, janvier.
11. **Bouquin H.**, (2000), "Théorie des organisations et contrôle", *Encyclopédie de comptabilité, contrôle et audit*, ed. Economica, p.1203.
12. **Burt R.S.**, **Knez M.**, (1995), "Trust and third party gossip", in *Trust in organizations :frontiers of theory and research*, Kramer.R et Tyler.T (eds), Sage, p.68-89.
13. **Butler J.K.**, (1991), "Toward understanding and measuring conditions of trust : evolution of a condition of trust inventory", *Journal of Management*, n 17, p. 643-663.
14. **Calori R.**, (1995), "Confiance et décentralisation", in *Confiance, entreprise et société*, ed.Leska.
15. **Calton J.M.**, (1998), "Trust in organizations : frontiers of theory and research", *Business and Society*, Vol37, N3, september, p.342-346.
16. **Capul**, (1998), "Des organisations transversales à la coopération dans l'entreprise", *Les cahiers français*, N.287, juin-septembre.
17. **Chan M.**, (1997), "Some theoretical proposition pertaining to the context of trust", *International Journal of Organizational Analysis*, july, Vol5, N3, p.227-248.
18. **Charreaux G.**, (1998), "Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises", *Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion*, n°8-9, p.47-65.

19. **Das T.K., Teng R.S.**, (1998), "Between trust and control : developping confidence in partner cooperation in alliances", *Academy of Management Review*, Vol23, N3, july, p.491-512.
20. **Dei Ottati G.**, (1998), " Trust, interlinking transactions and credit in the industrial context ", *Cambridge Journal of Economics*, n 18, p. 529-546.
21. **Edighoffer J.R.**, (1996), " Du contrôle de gestion à son absence : confiance et empowerment " *Congrès de l'AFC*, 18-19 mai, Montpellier.
22. **Eвраert S.**, (1998), "Confiance, management et comptabilité", *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n°8-9, p.251-262.
23. **Graf R., Perrien J., Ricard L.** (1998), "La confiance : son statut et sa valeur normative", Document de travail n :13-98, *Centre de recherche en gestion, UQAM*, décembre.
24. **Guibert N., Dupuy Y.**, (1995), "La confiance, variable-clé d'un contrôle rénové", *Congrès de l'AFC*, 18-19 mai, Montpellier.
25. **Gomez P.Y.**, (1995), "Le statut de la confiance dans la théorie économique", in *Confiance, entreprise et société*, ed. Leska.
26. **Hausman D.M.**, (1998), "The problem of trust", *Contemporary Sociology*, Vol27, N3, p.268-270.
27. **Jameux C.**, (1998), "Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations", *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n°8-9, p.87-98.
28. **Knights D., Noble F., Vurdubakis T., Willmott H.** (2001), "Chasing shadows : control, virtuality and production of trust", *Organization Studies*, Vo 22, N° 2.
29. **Koenig C.**, (1998), *Coopération et contrôle : application aux entreprises publiques et aux alliances inter-entreprises*, Thèse de doctorat, université de Paris IX – Dauphine.
30. **Macintosh N.B.**, (1994), *Management accounting and control systems : an organizational and behavioral approach*, Willey.
31. **Marchenay M.** (1998), "Confiance et logiques entrepreneuriales", *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, n°8-9, p.99-117.
32. **Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D.**, (1995), "An integration model of organizational trust", *Academy of Management Review*, july, Vol20, N3, p.709-
33. **Meyssonnier F.**, (1999), "Au cœur du contrôle de gestion : la mesure", in *Faire de la recherche en contrôle de gestion*, Ed. Vuibert.
34. **Mothe C.**, (1999), "La confiance : une revue de la littérature anglo-saxonne", *Congrès de l'AFC*, Paris.
35. **Ouchi G.W.**, (1979), "A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms", *Management Science*, Vol. 25, n°9, September, p.833-847.
36. **Reed M.**, (2001), "Organization, trust and control : a realist analysis", *Organization Studies*, vol. 22 n° 2, p.201-215.
37. **Ring P.S.**, (1996), "Fragile trust and resilient trust and their roles in cooperative interorganizational relationships", *Business and Society*, n35, p.148-175.
38. **Ross W.**, (1996), "Multiple meanings of trust in negotiation theory and research : a literature review and integrative model", *International Journal of Conflict Management*, October, p.314-360.
39. **Sako M.**, (1998), "Does trust improve business performance?", in *Trust within and between organizations*, Lane.C, Bachmann.R (eds), Oxford university press.
40. **Seligman A.B.**, (1998), "Trust and sociability: on the limits of confidence and role expectation", *American Journal of Economics and Sociology*, october, p.391-404.
41. **Tiran A.** (1996), " Confiance sociale et confiance primordiale (en partant de G.Simmel) ", in *La construction sociale de la confiance*, Association d'Economie financière.
42. **Usunier J.C., Roger P.**, (1998), "Confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'Europe", *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.2, N.1, mars, p.91-116.
43. **Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M.**, (1999), "The structure of optimal trust : moral and strategic implications", *Academy of Management Review*, Vol.24, N1, p.99-116.
44. **Williamson O.**, (1993), "Calculativeness, trust and economic organization", *Journal of Law and Economics*, n°34, p.453-502.
45. **Zaheer A., McEvily B., Perrone V.**, (1998), "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational trust on performance", *Organization Sciences*, Vol.9, N2, mars-avril, p.141 -159.



IJSURP Publishing Academy

International Journal Of Scientific And University Research Publication

Multi-Subject Journal

---

Editor.

International Journal Of Scientific And University Research Publication



+965 99549511



+90 5374545296



+961 03236496



+44 (0)203 197 6676

[www.ijsurp.com](http://www.ijsurp.com)