

Confiance et performance des organisations

Trust and organization's performance

Fatiha CHOUIEKH, (Docteur en sciences économiques et gestion)

*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès -Maroc*

Fatima Zahra YOUSFI, (Docteur en sciences économiques et gestion)

*Faculté des sciences juridiques économiques et sociales de Fès
Université Sidi Mohammed Ben Abdellah Fès -Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Université Sidi Mohammed Ben Abdellah – Fès (Maroc)
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude et ils sont responsables de tout plagiat dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	CHOUIEKH, F., & YOUSFI, F. Z. (2024). Confiance et performance des organisations. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 5(2), 244-259. https://doi.org/10.5281/zenodo.1065754
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: November 11, 2023

Accepted: February 12, 2024

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 5, Issue 2 (2024)

Confiance et performance des organisations

Résumé

Cet article a pour but d'étudier les effets de la confiance sur la performance des organisations à la lumière de plusieurs travaux théoriques et empiriques.

En effet, depuis son apparition au cours des 50 dernières années, le concept de la confiance a suscité l'intérêt des chercheurs dans de nombreuses disciplines, y compris la psychologie, la sociologie, l'économie, l'informatique, le management et le marketing, ce qui explique l'absence d'un consensus de définition du concept.

Notre travail va essayer de répondre à la problématique suivante « comment la confiance influence-t-elle la performance des organisations ? », nous allons répondre à cette question en quatre parties, dans la première partie, nous allons passer en revue les principales contributions tant socio-philosophiques que managériales et économiques sur le concept. Ensuite, la deuxième partie sera consacrée à l'analyse de la performance en explorant ses divers aspects multidimensionnels, au niveau de la troisième partie, nous allons faire une synthèse des travaux théoriques et empiriques ayant essayé d'analyser les effets de la confiance sur la performance, ces recherches concernent aussi bien le niveau macro-économique que celui micro-économique. Finalement, nous allons conclure notre travail avec un modèle théorique qui répond à notre problématique de départ et qui illustre les résultats de l'analyse de notre revue de littérature. Parmi les principales conclusions retenues des travaux analysés on retient la réduction des coûts de transaction notamment chez les entreprises familiales, le développement de l'implication affective envers l'organisation, le rapprochement entre les individus, l'encouragement de la créativité, de l'initiative personnelle et l'esprit d'entreprise.

Mots clés : confiance, performance, organisation

Classification JEL : A12

Type de l'article : article théorique.

Abstract

The aim of this article is to examine the effects of trust on firm's performance based on theoretical and empirical researches of different countries.

Despite numerous attempts to define trust, despite numerous attempts to define trust, researchers have yet to agree on a definition of the concept. This lack of consensus is largely due to the different contexts in which the concept is used in the various scientific disciplines.

Since its emergence over the last 50 years, the concept of trust has aroused the interest of researchers in many disciplines, including psychology, sociology, economics, computer science, management and marketing, which explains the absence of a consensus definition of the concept.

The paper attempts to answer the following research question: "how does trust influence firm's performance?" To carry out our work, We will address this question in four parts. In the first section we will present the different theoretical conceptions of trust, The second part will focus on analyzing the concept of performance by exploring its various multidimensional aspects, In the third part we will summarize the theoretical and empirical studies analyzing the effects of trust on performance, this research covers both the macro- and micro-economic levels, Finally, we will conclude our work with a theoretical model that illustrates the results of our literature review, This model can be used as a basis for formulating hypotheses that can be evaluated empirically in subsequent studies. Among the main conclusions of this paper are the reduction of transaction costs, particularly in family firms, the development of emotional attachment to the firm, the encouragement of creativity and personal initiative.

Keywords: trust, performance, organisation

JEL Classification: A12

Paper type: Theoretical Research

1 Introduction

Malgré de nombreuses tentatives de définition de la confiance, les chercheurs n'ont pas encore abouti à un accord sur la définition du concept, l'absence d'un consensus s'explique en grande partie par les différents contextes d'usage du concept dans les diverses disciplines scientifiques (Franzén, Nilsson, Norberg & Peterson, 2020).

Plusieurs travaux de recherche soulignent le rôle de la confiance dans la compréhension du comportement individuel et des organisations, la raison pour laquelle, le concept suscite, de nos jours, l'intérêt de nombreux chercheurs et praticiens, qui mettent en avant l'importance de construire des relations de confiance en management (Barmeyer, Mayrhofer & Mothe, 2009). Dans un environnement caractérisé par la confiance, la coopération pourrait avoir lieu plus facilement, en permettant à l'organisation de se développer via un processus d'« apprentissage organisationnel ». Ce qui rend la confiance un élément « indispensable » dans le monde des affaires.

Le concept de confiance est apparu au cours des 50 dernières années avec l'émergence de l'interaction humaine et sociale, des chercheurs ont étudié ce concept dans de nombreuses disciplines, y compris la psychologie, la sociologie, l'économie, l'informatique, le management et le marketing. Chaque discipline s'est intéressée à un aspect particulier de la confiance ce qui rend complexe la définition du concept (El Bourassi, 2022).

De nombreuses études contemporaines sur la confiance se focalisent sur la question de sa rationalité et cherchent ainsi à réduire la confiance à une forme de relation rationnelle entre agents moraux. C'est dans ce cadre que s'inscrivent notamment les travaux de Diego Gambetta (1988) et de Russel Hardin (2002). Ces auteurs considèrent que la confiance est le résultat d'un calcul rationnel qu'on peut faire à partir du moment où l'on arrive à réunir un certain nombre d'informations concernant le dépositaire éventuel de notre confiance, ainsi que les conséquences probables de notre acte de confiance. La confiance s'en trouve ainsi définie comme « un certain niveau de probabilité subjective », ce qui devrait permettre à un individu de croire que l'autre accomplira ce qu'il attend de lui.

La plupart des études soulignent généralement un lien positif et significatif entre la confiance et la performance, certains travaux montrent que la confiance des salariés vis-à-vis de l'organisation affecte positivement le revenu et l'accès financier. D'autres travaux concluent que la confiance encourage l'innovation et contribue à l'amélioration de sa performance commerciale (Lachgar & Benmoussa, 2020).

Quant aux liens entre la confiance et la performance, plusieurs travaux s'intéressent à la notion de la confiance entre les acteurs d'une part, et la performance des organisations d'autre part, et aux liens qui unissent les deux concepts (Eneau & Simonian, 2009, (Karsenty, 2011, Van Belleghem, 2013, Van Belleghem, & De Gasparo, 2014, Montargot & Peretti, 2014).

Pour Karsenty (2011), dans le cas où un contrat de travail peut spécifier les responsabilités des parties impliquées, il demeure impossible pour une entreprise de définir l'état d'esprit avec lequel ces responsabilités doivent être accomplies. Des qualités telles que l'enthousiasme, le pragmatisme et la prise d'initiative ne peuvent pas être imposées, mais doivent être méritées. Les travaux d'Usinier (2000) sur le lien entre la confiance et la performance organisationnelle distinguent deux types de confiance : la confiance en soi et la confiance entre les acteurs.

Ce travail va essayer de répondre à la problématique suivante « **comment la confiance influence-t-elle la performance des organisations ?** ».

Pour répondre à notre problématique, deux principales questions de recherche seront soulevées :

Question 1- Dans quelle mesure la confiance influence-t-elle la performance économique des organisations ?

Question 2- Dans quelle mesure la confiance influence-t-elle la performance sociale des organisations ?

Pour répondre à ces questions de recherche, l'article sera scindé en quatre parties, la première présente les différentes conceptions théoriques du concept tout en passant en revue les principales contributions tant socio-philosophiques que managériales et économiques sur le concept. Ensuite, la deuxième partie sera consacrée à l'analyse de la performance avec son aspect multidimensionnel. Au niveau de la troisième partie, nous allons faire une synthèse des travaux théoriques et empiriques analysant le lien entre la confiance et la performance. Ces recherches concernent aussi bien le niveau macro-économique que celui micro-économique. Finalement, nous allons conclure notre travail avec un modèle théorique qui répond à notre problématique de départ et qui illustre les résultats de l'analyse de notre revue de littérature.

2 Les différentes facettes de la confiance

Nous allons passer en revue les principales contributions tant philosophiques que sociologiques et économiques/managériales sur le concept.

Depuis les années 1960, le concept de la confiance s'est inscrit dans une logique socio-philosophique, dans les années 1980, les recherches des sociologues mettent l'accent sur sa dimension institutionnelle (Zucker ; 1986)) et sa dimension impersonnelle (Shapiro 1987) , à partir des années 1990, le concept retient l'attention des chercheurs en management. On cite comme exemple, les travaux de Barney et Hansen (1994), Hosmer (1995), McAllister (1995) ou Ring (1996).

2.1 La confiance sous l'angle socio-philosophique

Depuis les années 1960, la confiance, sous sa forme interpersonnelle, retient l'attention de plusieurs chercheurs en psychologie (Deutsch, 1962; Rotter, 1967). Dans les années 1980, les études en sociologie centrent principalement l'analyse sur l'étude de sa forme institutionnelle (Zucker, 1986) et impersonnelle (Shapiro, 1987) (Bornarel, 2007) .

Zucker (1986) analyse la confiance dans sa forme institutionnelle « *la confiance est une série d'attentes sociales partagée par les personnes impliquées dans un échange économique. Elle inclut de larges règles sociales qui proviennent de trois modes de production de la confiance, fondés sur les processus, les caractéristiques des personnes et les institutions.* » (Tamtamaouy, Gaber & Boulahoual, 2023) .

Shapiro (1987) s'est basé sur les travaux de Zucker (1986) pour réaliser une étude sur les sauvegardes impersonnelles, celle-ci met en lumière l'importance d'instaurer un certain niveau de confiance dite « institutionnelle » au sein de l'entreprise. La confiance adopte une dimension impersonnelle lorsqu'elle concerne les relations entre des étrangers et des agents, c'est-à-dire des individus qui ne se connaissent pas. Cette forme de confiance se manifeste lorsque les mécanismes de contrôle social ne peuvent pas être appliqués.

Dasgupta (1988) et **Gambetta** (1988) mettent l'accent sur « le rôle de l'incertitude et du risque associés à la confiance. Dasgupta établit le lien entre confiance et réputation, pris comme concepts interdépendants. La réputation est plus étudiée par les économistes que la confiance parce qu'elle a une valeur économique, qui est plus facile à opérationnaliser au niveau de l'organisation. La réputation précède un individu ou une firme. Enracinée dans une réalité ou basée sur de fausses perceptions, elle peut être regardée en tant que réputation de compétence ou d'honnêteté (compétence morale, intégrité, discrétion, etc ...) » (Mothe, 1999).

Bradach et Eccles (1989) adoptent la définition suivante « *la confiance est une attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne va pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et l'incertitude à propos des résultats sur le long terme* » (Bradach et Eccles, 1989), Type d'attente permettant d'alléger la crainte relative

au comportement opportuniste du partenaire (Gulati, 1995). Fait partie des définitions soulignant le rôle de l'opportunisme. En accordant au comportement opportuniste un rôle décisif, il s'inscrit dans la lignée des travaux de Williamson 2001 (Gatfaoui, 2005).

McAllister (1995) s'appuie sur la littérature psychosociologique et place la définition de la confiance au centre des relations interpersonnelles : « *Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne* » (Bornarel, 2004).

La définition intègre l'idée du « jugement des autres » et, par conséquent, propose de prendre en considération les problèmes de « l'opportunisme » liés à l'investissement dans une relation de confiance.

Selon l'auteur, la confiance peut être appréhendée à partir de deux dimensions : une dimension cognitive ou « calculée », basée sur des informations individuelles et des caractéristiques « objectives », et une dimension affective, fondée sur l'attention et les émotions interpersonnelles (Van-Hoorebeke & Morana, 2002).

Les résultats des travaux de l'auteur montrent également l'importance de la dimension affective de la confiance en management et précise que l'interaction personnelle permet, en grande partie, d'accomplir le travail managérial.

2.2 La confiance sous l'angle managérial

Nous étudions dans cette partie les articles de **Dwyer et Lagace (1986)**, **Hosmer (1995)** Ring (1996) et **Chow et Holden (1997)**, qui illustrent le rôle de la confiance dans le contexte managérial.

Dwyer et Lagace (1986) explorent davantage les recherches sur le concept de la confiance en management. Ils anticipent son importance pour résoudre les problèmes entre les clients et les fournisseurs, pour structurer le processus décisionnel au sein de l'organisation. (Guibert, 1999).

Hosmer (1995) adopte une perspective normative de la confiance, la considérant comme cruciale dans la vie économique, il propose une synthèse de plusieurs recherches sur la confiance : « *trust is the reliance by one person, group, or firm upon a voluntarily accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange* » P.393 (Greenwood & Van Buren, 2010).

Cette définition met en valeur la notion de la coordination dans les relations d'échange entre les individus/groupes ou organisations, qui permet de protéger les intérêts des parties prenantes. En faisant une analyse de plusieurs définitions issues de différentes approches sur la confiance, Hosmer (1985) suggère donc d'examiner le concept de la confiance à quatre niveaux : niveau individuel, interpersonnel, économique et social.

Ring (1996) propose un cadre d'analyse qui permet de synthétiser les différents aspects de la confiance, il évoque deux dimensions de la confiance :

- une confiance fragile liée aux contrats, plusieurs auteurs inscrivent le concept de la confiance dans cette dimension, « un accroissement de la vulnérabilité de quelqu'un face à l'accroissement du risque de comportement opportuniste de l'autre » (Makaoui, 2014).
- La confiance résiliente, elle est définie comme « *La confiance est la croyance non calculatoire en l'intégrité morale ou le goodwill des autres, dont les acteurs économiques dépendent pour la réalisation des buts collectifs et individuels quand ils s'impliquent dans une relation aux résultats futurs imprévisibles.* » (Ring, 1996, cité par Delerue et Bérard (2007)).

D'après **Chow et Holden (1997)**, la confiance joue un rôle crucial en agissant comme un modérateur du risque dans le processus d'achat. Dans le cadre des échanges, la confiance permet

de contrôler les comportements opportunistes dans un contexte d'incertitude .(Béjaoui & M'henna ,2010).

Les résultats des travaux de Chow et Holden (1997) montrent aussi que la confiance des clients vis-à-vis du personnel a un impact direct sur la stratégie d'achat et le comportement du client. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des définitions sur le concept de la confiance.

Tableau 1 – Synthèse des définitions de la confiance

Discipline	Auteur, année	Définition
Socio-philosophique	Zucker (1986)	« La confiance est une série d'attentes sociales partagée par les personnes impliquées dans un échange économique »
	Shapiro (1987)	« La confiance est dite impersonnelle lorsque les relations impliquent des étrangers et des agents, des individus qui ne se connaissent pas. Elle émerge lorsque les mesures de contrôle social ne peuvent pas être utilisées. »
	Bradach et Eccles (1989)	« « la confiance est une attente liée au fait qu'un partenaire d'échange ne vas pas s'engager dans un comportement opportuniste malgré les motivations qu'il peut avoir à court terme et l'incertitude à propos des résultats sur le long terme »
	McAllister (1995)	place la définition de la confiance au centre des relations interpersonnelles « personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne »
Managériale	Barney et Hansen (1994)	« la confiance est courante dans les affaires. Si elle est courante, elle ne peut pas constituer un avantage compétitif. Pour être une source d'avantage compétitif, la confiance doit être réservée aux relations caractérisant un nombre réduit de firmes ».
	Hosmer (1995)	la confiance peut être appréhendée à partir de deux dimensions : « une dimension cognitive ou « calculée », basée sur des informations individuelles et des caractéristiques « objectives ». et une dimension affective, fondée sur l'attention et les émotions interpersonnelles. »
	Ring (1996)	Propose deux dimensions de la confiance : La confiance fragile : « un accroissement de la vulnérabilité de quelqu'un face à l'accroissement du risque de comportement opportuniste de l'autre » La confiance résiliente : « La confiance est la croyance non calculatoire en l'intégrité morale ou le goodwill des autres, dont les acteurs économiques dépendent pour la réalisation des buts collectifs et individuels quand ils s'impliquent dans une relation aux résultats futurs imprévisibles.
	Chow et Holden (1997),	« la confiance est un modérateur du risque dans le processus d'achat. Dans le cadre des échanges, la confiance permet de contrôler les comportements opportunistes dans un contexte d'incertitude. »

Source- Réalisé par nos soins à partir de la revue de littérature

3 La performance - un concept complexe et multidimensionnel

Le concept de performance constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème central dans le domaine des sciences de la gestion, un sujet qui rassemble à la fois consultants, chercheurs et chefs d'entreprises. Évoquée de façon interchangeable, la problématique de la performance

est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature économique et managériale ces dernières années.

La problématique de la performance a été largement ventilée durant les récentes décennies, elle est apparue très tôt comme un impératif catégorique omniprésent dans presque toutes les sphères de l'activité humaine. Dans le champ de l'entreprise, le slogan est aujourd'hui d'ailleurs très clair, incisif et bien ciselé dans une formule que tous, désormais connaissent : il faut performer afin de garantir la survie et la pérennité de son organisation, et accroître par ailleurs son avantage concurrentiel, en cette époque particulièrement caractérisée par l'intensification de la concurrence, la mondialisation et l'internationalisation des marchés.

Dans un premier temps, nous situons le contexte de l'évolution du concept de la performance dans sa conception globale, puis nous allons présenter quelques définitions.

3.1 La performance dans sa conception globale

Depuis les années 1980, plusieurs chercheurs en sciences de gestion s'intéressent à la notion de la performance ((Bouquin, 1986 ; Bescos et al.1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999 ...)), à partir des années 2000, les travaux sur la performance ont été souvent liés au concept du développement durable (Renaud & Berland, 2007).

Plusieurs auteurs ont essayé de définir la performance dans sa vision globale, à titre d'exemple on peut citer es travaux de (Kaplan & Norton, 1992). , Reynaud (2003), celle de Hockerts (2001) et de Bieker (2002) ou bien celle de Supizet (2002).

L'origine du développement du concept de performance globale remonte au développement des idées de responsabilité sociale des entreprises (RSE) et de développement durable aux États-Unis. L'évolution de ces concepts a encouragé l'émergence d'une perspective globale de la performance, fondée sur les principaux objectifs du développement durable, à savoir les aspects économiques, sociétaux et environnementaux. La question de la RSE n'est pas nouvelle, constituant une notion aussi ancienne que le domaine des sciences de gestion lui-même (Maskini & Mounaji,2021). La prise en considération des dimensions sociales et environnementales constitue désormais une préoccupation cruciale au sein des entreprises., en effet, ce sont les premières publications sur le balanced scorecard (Kaplan et Norton, 1992, 1993 et 1998) qui ont véritablement bouleversé le champ de recherche aux états unis, et ont rendu la prise en compte des informations non financières pour la mesure de la performance, une nécessité (Germain & Trebucq, 2004).

Selon Germain & Trébucq (2004). « *La performance est l'intersection de la performance financière avec la performance sociale et sociétale, Sa mesure n'est pas obtenue par un critère unique (qualité des services rendus et produits proposés, satisfaction des clients, rendement des salariés...).* Elle est mesurée par la multitude de dimensions et indicateurs qui la composent. »

Reynaud (2003) avance une conception en trois dimensions de la performance globale de l'entreprise : elle englobe la performance sociale (incluant les conditions de travail favorables ,le respect des droits de l'homme ,l'égalité de traitement, etc.), la performance économique (comprenant la rentabilité la part de marché, la rentabilité, la profitabilité, etc.) et la performance environnementale , (englobant l'utilisation de sources renouvelables, la réduction de la pollution, la sécurité des installations, des produits et des ressources, ainsi que la réduction de la pollution.).

Dans le même sens (Baret, 2006) définit la performance globale comme étant « *la combinaison de la performance économique, sociale et environnementale* ».

Dans le cadre de notre travail, nous allons retenir la définition de Reynaud (2003), selon sa conception, la performance globale a rapidement fait face aux mêmes obstacles que la PSE (Performance Sociétale de l'Entreprise). Premièrement, l'évaluation de la performance globale devient nettement plus compliquée et exigeante, car elle nécessite des décisions et des

compromis entre les trois axes principaux. Cette situation est susceptible de générer des tensions et des contradictions qui risquent de compromettre la mesure de la performance globale (Essid, 2009).

Pour conclure, on peut dire que, seule la performance financière ne suffit pas pour apprécier la performance d'une entreprise, C'est au cours du 20ème siècle que la performance s'élargit pour prendre en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition du développement durable, mais ses prémices se trouvent dans des concepts plus anciens telles que la responsabilité sociétale (concept d'abord apparu aux États-Unis puis en Europe) (Dohou & Berland, 2007).

Donc pour suivre l'évolution du rôle de l'entreprise dans la société, la conception traditionnelle de la performance, restreinte à une perspective financière de l'entreprise (performance financière) est progressivement remplacée par la performance globale qui a une vision tridimensionnelle, plus vaste et plus globale (Reynaud, 2003).

4 Confiance et performance - Synthèse des principaux travaux

Dans ce paragraphe, nous essaierons de présenter les principaux travaux théoriques et empiriques qui ont analysé le lien entre la confiance et la performance.

4.1 La thèse de Fukuyama

La " théorie de la confiance " a été élaborée par Francis FUKUYAMA. Selon lui, la confiance entre acteurs économiques est un facteur central de la réussite des entreprises. Il oppose le cas des sociétés à faible confiance (comme la France, où l'État a dû s'impliquer pour créer de grandes entreprises, vu la tendance des entrepreneurs à garder une faible taille et un fort contrôle), aux sociétés à forte confiance comme l'Allemagne (Usunier, 2001).

Dans son ouvrage de 1995, Fukuyama franchit un pas vers la théorie économique en reliant la notion de confiance à celle de performance macroéconomique : la confiance entre les individus est à ses yeux le facteur essentiel du dynamisme économique d'une nation. Une des leçons les plus importantes que nous puissions retenir de l'examen de la vie économique est que le bien-être d'une nation, de même que sa capacité à être compétitive, tient à un seul trait culturel général : le niveau de confiance inhérent à la société. Donc pour Fukuyama, la confiance est un trait culturel national (Laurent, 2009).

Selon la thèse de Fukuyama, les pays à faible niveau de confiance auraient un niveau de performance économique plus faible que les pays où la confiance est forte, son argumentation repose sur une analyse historique des institutions qui montrent que des niveaux de confiance plus élevés émergent plus naturellement dans certains sociétés , en particulier les individus dans la société allemande font plus spontanément confiance aux autres que dans la société française, ceci étant la conséquence de différences fondamentales dans les héritages culturel, institutionnel et religieux (Willinger, Lohmann & Usunier, 2001).

Ayant reçu plusieurs critiques de façon acerbe par de grands économistes [R.M. Solow 1995]., Le travail de Fukuyama a fait l'objet d'une vérification empirique par **R. La Porta et al. [1997]** sur quarante pays.

4.2 La vérification empirique de la thèse de Fukuyama

R. La Porta et al. [1997] s'intéressent à l'effet de la confiance sur la performance des grandes organisations. Celle -ci est mesurée par une série d'indicateurs : l'efficacité gouvernementale, des indicateurs de succès de la Société dans son ensemble, la participation des individus à des organisations civiques et professionnelles, la taille des vingt firmes les plus importantes rapportée au Produit National Brut, et deux mesures de la performance économique de la

Société (la croissance du PNB par habitant de 1970 à 1993 et le logarithme de l'inflation sur la même période) (Usunier & Roger, 1999).

Les résultats empiriques de La Porta et al. Sont concluants : la confiance favorise la coopération particulièrement dans les grandes organisations, le lien entre la confiance et le type de religion est aussi fortement significatif, montrant que les religions hiérarchiques tendent à encourager la défiance dans les relations horizontales entre acteurs économiques et sociaux et sont défavorables à la performance économique dans son ensemble.

4.3 Confiance et performance collective

La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés virtuelles dont la production est à forte intensité immatérielle pour plusieurs raisons :

- La confiance permet Le partage de connaissances grâce à plusieurs facteurs susceptibles de la créer sont : la réciprocité (jeu gagnat-gagnat), la paternité (identité,renaissance), retroaction(feed-back du système), le sens (unité de langage, de valeurs).
- **La confiance est une construction incrémentale** qui se construit et se maintient .
- **La confiance dans les communautés virtuelles** joue un rôle primordial dans la qualité du travail collaboratif.
- **La spirale de la confiance**

A partir des différents éléments cités ci-dessus, on peut donc évoquer un processus cumulatif, une sorte de spirale, qui peut être positive ou négative :

- **La compétence individuelle** est un facteur de performance collective

Selon une étude nord-américaine; les spécifications des produits, le système organisationnel, le système organisationnel, les feed-back du système aux actions... sont des préalables à l'efficacité collective (Prax, 2001).

- **Les conventions du travail collaboratif** , en effet, le processus de construction collective d'une représentation passe nécessairement par une étape de mise en commun des perceptions, de confrontation, de négociation et de délibération de ces différentes subjectivités. Ce processus nécessite des qualités humaines d'empathie, davantage que des capacités d'analyse.

En conclusion , La confiance est un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés virtuelles ou/et d'équipes dont la production est à forte intensité immatérielle.

4.4 La confiance et la performance organisationnelle

Dans la littérature économique et la plupart des travaux qui s'intéressent au concept de la confiance, on peut conclure qu'un environnement qui est caractérisé par l'incertitude impacte souvent et négativement la performance organisationnelle : ce qui induit une baisse des transactions efficaces pour l'organisation. Ce qui conduit à soutenir que l'organisation a besoin de la confiance de ses membres pour être performante

Godé-Sanchez, C. (2005). A analysé ce « lien entre confiance et introduction et/ou diffusion des TIC dans l'organisation et de l'a traduit en termes de performance » (Prax, 2001).

Parmi ses principales conclusions : Un bon climat de confiance pourra améliorer la performance des organisations dans la mesure où il permet un rapprochement entre les hommes et encourage l'initiative individuelle et l'esprit d'entreprendre, il améliore l'esprit de groupe et la capacité de former de nouvelles associations et de collaborer au sein de groupes. Par ailleurs, un bon climat de confiance organisationnelle influence les couts de transaction de l'entreprise, en effet, il permet de réduire les couts liés à la négociation et au contrôle et permet par conséquent de réduire les risques de conflits.

De plus, la confiance permet d'établir des liens à long terme entre les parties, les orientant davantage vers une logique relationnelle plutôt que transactionnelle. Ces relations réduisent le besoin de procédures de contrôle, favorisent la compréhension mutuelle entre des individus partageant des règles collectives similaires, et facilitent la résolution de problèmes en cas de difficultés imprévues. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) contribuent probablement à accélérer cette évolution vers une orientation relationnelle en renforçant la consolidation du climat de confiance.

La confiance organisationnelle constitue alors un élément clé pour améliorer les performances des organisations, en effet, les technologies de l'information et de la communication (TIC) permettent d'accélérer l'évolution de l'organisation vers une orientation relationnelle en consolidant davantage le climat de confiance. Il s'agit d'une confiance mutuelle au fil du temps, construisant un ensemble de règles collectives de comportement. Chacun se conforme à ces règles professionnelles et organisationnelles partagées. Les TIC permettent donc de pérenniser le climat de la confiance organisationnelle en facilitant l'accès aux règles partagées.

L'analyse abordée dans cette contribution met en évidence l'influence significative des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur le climat de confiance organisationnelle. En effet, elles permettent de gérer efficacement les informations et de distribuer rapidement les connaissances au sein de l'organisation. Par conséquent, les TIC contribuent à améliorer l'organisation de la coordination des activités individuelles en. Les individus peuvent prévoir davantage les comportements, ce qui les encourage à développer des relations avec les autres, ayant un impact positif sur le climat de confiance organisationnelle.

Dans le même sens, une autre étude a été réalisée au Bénin en vue d'analyser les déterminants de la confiance en lien avec la performance organisationnelle des Petites et Moyennes Entreprises (PME) au Bénin (Tchokponhoue, 2021). Les résultats de cette recherche permettent d'identifier trois principaux déterminants de la confiance :

- la confiance accordée par la hiérarchie aux salariés ; en effet, Le principal objectif de toute entreprise réside dans sa capacité à transformer ses propres comportements en un vecteur de réussite. La confiance que la direction accorde à ses employés représente un élément crucial pouvant renforcer leur engagement, et par conséquent, améliorer la performance organisationnelle des PME.
- l'implication managériale : qui se manifeste par l'intégration des employés dans le processus décisionnel, implique que le travail repose sur des relations d'interdépendance entre les différents acteurs, avec des résultats toujours incertains, mais variables selon les situations, les acteurs ont la capacité d'identifier les risques liés à cette incertitude, tels que les risques liés aux conditions de réussite des tâches qu'ils supervisent, La prise de conscience de ces risques peut susciter des craintes chez les collègues et les supérieurs.
- la confiance mutuelle

4.5 Confiance et performance des entreprises familiales

Il s'agit d'une étude réalisée par Allouche, J., & Amann, B. (1999) et qui cherche à comprendre et analyser les effets de la confiance sur la performance des entreprises familiales

En s'inscrivant dans la lignée des Hill (1990) qui envisage la baisse des coûts de transactionnels via les comportements non-opportunistes, les auteurs proposent trois dimensions de la confiance : « personal trust, intra-trust et inter trust ».

La confiance permet de réduire les dysfonctionnements du marché et donc d'améliorer son efficience, c'est ce que Arrow (1974) a nommé « lubrifiants sociaux » (Allouche & Amann, 1999).

En conclusion, la baisse des coûts de transaction au sein des entreprises familiales est considérée comme un facteur explicatif de certaines performances, ce qui conduit à affirmer que la confiance est plus « forte » dans les entreprises familiales.

4.6 Confiance et performance au travail

Campoy, E. & Neveu, V. (2007) ont mené une étude empirique auprès d'un échantillon de plus de 800 salariés appartenant à des entreprises de taille et de secteurs d'activité différents, l'objectif de cette étude était d'étudier l'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié.

Selon ce travail, c'est la nature de la confiance qui définit le lien entre confiance et implication puisque la confiance *affective* influence l'implication, la confiance *calculée* à son tour influence positivement l'implication organisationnelle *calculée*) (Campoy & Neveu, 2007) la confiance affective (dirigeants et supérieur) affecte positivement l'implication organisationnelle affective, qui influence elle-même positivement l'implication organisationnelle calculée, tandis que cette dernière est influencée négativement par la confiance calculée (dirigeants et supérieur). Cela pourrait signifier que la confiance affective du salarié (dirigeants et supérieur) est nécessaire pour développer chez ce dernier une implication affective envers l'organisation.

4.7 Confiance et pratiques managériales

Il s'agit d'une étude empirique réalisée en France sur la confiance et les pratiques managériales liées à la culture française (Fourmentaux, Gobert & Cultiaux, 2019), les résultats de ce travail ont révélé que la confiance joue un rôle important sur l'implication des salariés et leur engagement dans le travail.

Selon cette étude, le niveau de confiance est directement lié à l'engagement et à l'implication du salarié au sein de l'entreprise, ce qui a un impact positif sur sa performance. En effet, le salarié s'engage pleinement dans ses tâches lorsqu'il a confiance en ses collègues, son supérieur hiérarchique et les dirigeants de l'entreprise ou de l'organisation, il est plus enclin à s'investir pleinement dans ses tâches. De même, lorsque le supérieur hiérarchique et les dirigeants accordent leur confiance à l'employé, cela réduit le besoin de les contrôler, ce qui permet à l'entreprise d'optimiser son efficacité et sa compétitivité par rapport à ses concurrents.

Par ailleurs, le niveau de stress ressenti par les salariés notamment des grandes entreprises influence leur niveau de confiance, en effet, plus le niveau de stress ressenti par le salarié diminue, plus le niveau de la confiance augmente dans l'environnement du travail, ce qui réduit le taux de turn over et par conséquent les coûts associés, permettant à l'entreprise d'être plus compétitive, ce qui impacte directement sa performance sociale et financière (Fourmentaux, N., Gobert, P., & Cultiaux, J. (2019)).

4.8 Confiance et performance dans le secteur public

Selon une enquête menée dans plusieurs pays auprès d'employés du secteur public en Amérique latine, la confiance joue un rôle important dans l'amélioration de la performance des organisations, en effet, Les salariés qui jouissent d'un niveau de confiance élevé sont susceptibles de s'engager davantage dans des échanges « non contractuels » avec leurs collègues, d'adopter des innovations visant à accroître la productivité et de se sentir davantage investis dans la mission de leur organisation (Keefer & Vlaicu, 2024),

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des principales études (théoriques et empiriques) réalisées sur les effets de la confiance sur la performance.

Tableau 2- Synthèse des travaux réalisés sur le lien entre la confiance et la performance

Titre	Auteur(s)	pays	résultats
« Confiance et performance : le couple franco-allemand au sein de l'Europe »	Usunier, Jean-Claude, and Patrick Roger.(1999)	France et Allemagne	Le macro-environnement (ethnique, culturel, religieux) influence la Confiance et cette dernière influence à son tour la performance économique et sociale
« Confiance et performance dans les organisations : l'impact des technologies de l'information et de la communication »	Cécile Godé-Sanchez (2005)	-	Permettent de gérer efficacement les informations et de distribuer rapidement les connaissances au sein de l'organisation. Par conséquent, les TIC contribuent à améliorer l'organisation de la coordination des activités individuelles en. Les individus peuvent prévoir davantage les comportements, ce qui les encourage à développer des relations avec les autres, ayant un impact positif sur le climat de confiance organisationnelle.
« Influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des (pme) au Benin »	TCHOKPONHOUE Ahodédji Henri (2021)	Benin	L'auteur identifie trois déterminants de la confiance qui influencent la performance organisationnelle, : la confiance accordée par la hiérarchie aux salariés ; L'implication des employés dans la prise de décision et la confiance mutuelle.
« La confiance: Une explication des performances des entreprises familiales »	Allouche, José, and Bruno Amann(1999)	France	la baisse des coûts de transaction au sein des entreprises familiales est considérée comme un facteur explicatif de certaines performances, ce qui conduit à affirmer que la confiance est plus « forte » dans les entreprises familiales.
« Confiance et au performance travail »	Campoy, Eric, and Valérie Neveu.(2007)	France	la confiance du salarié (dans son supérieur et dans les dirigeants de son entreprise) peut influencer positivement son implication au sein de l'entreprise
« La performance des PME familiales belges Une étude empirique »	Christiane Bughin, Olivier Colot (2008)	Belgique	Les PME familiales belges sont significativement plus performantes que leurs homologues non familiales. Les indicateurs de rentabilité opérationnelle, économique et financière retenus dans le cadre de cette étude présente en effet des différences de performance en faveur des PME familiales

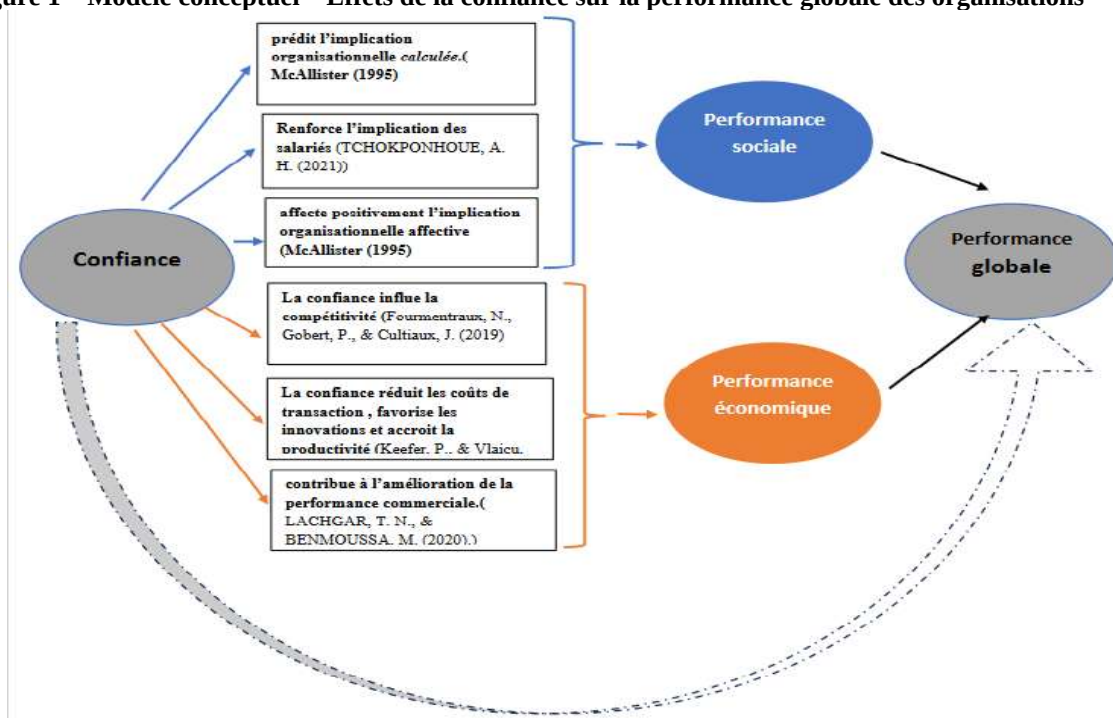
Confiance et pratiques managériales	Fourmentaux, N., Gobert, P., & Cultiaux, J. (2019)	France	La confiance joue un rôle important dans l'implication des salariés et leur engagement dans le travail La confiance influe la compétitivité
Confiance et performance des organisations du secteur public	Keefer, P., & Vlaicu, R. (2024)	Amérique Latine	La confiance favorise plus d'échanges non contractuels (réduction des coûts de transaction) La confiance favorise les innovations La confiance accroît la productivité
Gouvernance des clusters et performance commerciale des entreprises membres dans le contexte marocain : rôle du leadership et de la confiance	LACHGAR, T. N., & BENMOUSSA, M. (2020).	Maroc	La confiance encourage l'innovation et contribue à l'amélioration de sa performance commerciale.

Source- Réalisé par nos soins à partir de la revue de littérature

5 Modèle théorique

A partir des conceptions théoriques de la confiance, de la performance, et **des études qu'on a présentées dans le dernier paragraphe**, nous proposons un modèle conceptuel qui schématise les effets de la confiance sur la performance. Ce modèle peut être considéré comme une synthèse des réponses à la problématique soulevée dans ce papier.

Figure 1 – Modèle conceptuel – Effets de la confiance sur la performance globale des organisations



Source- par nos soins à partir de la revue de littérature

6 Conclusion

Ce papier présente une synthèse des principaux travaux théoriques et empiriques analysant les effets de la confiance sur **la performance à la fois économique et sociale**. Il expose les principales définitions socio-philosophiques et managériales de la confiance et présente les

différentes conceptions de la performance. Les conclusions essentielles tirées des travaux analysés se décomposent comme suit :

Au niveau macroéconomique, il ressort de l'analyse de la littérature que les pays à faible niveau de confiance auraient un niveau de performance économique plus faible que les pays où la confiance est forte. Les économistes s'accordent largement sur le fait que la confiance accordée aux institutions détermine les différences entre les pays en termes de croissance économique (Acemoglu et al., 2001, Acemoglu et Robinson, 2008) et de fonctionnement des marchés financiers (Rajan et Zingales, 1995, La Porta et al., 1998, Guiso et al., 2008, Aghion et al., 2010). La confiance affecte la taille, la réglementation et la productivité des marchés boursiers (Knack et Keefer, 1997, Zak et Knack, 2001, Beugelsdijk et al., 2004, Bloom et al., 2012, Butler et al., 2016). La confiance réduit les coûts de transaction, de sélection et de surveillance ; facilite l'accès à l'information dans les réseaux ; et réduit les incitations des individus à dépenser des ressources pour se protéger, notamment en cherchant à inclure toutes les éventualités imaginables dans leurs contrats (Granovetter, 1973, Knack et Keefer, 1997).

Au niveau microéconomique, la confiance favorise la coopération particulièrement dans les grandes organisations (R. La Porta et al. [1997], elle est considérée comme un facteur déterminant de la performance collective et en particulier dans le cas des communautés virtuelles ou/et d'équipes dont la production est à forte intensité immatérielle (Prax, J. Y. (2001). Pour l'efficacité des organisations, le maintien d'un climat de confiance revêt une importance cruciale. Il facilite le rapprochement entre les individus, encourage la créativité, l'initiative personnelle et l'esprit d'entreprise. Il nourrit la capacité de collaboration et d'union au sein de nouveaux groupes, permettant de prospérer au sein de nouvelles structures organisationnelles. De plus, le climat de confiance organisationnelle exerce une influence directe sur la réduction de certains coûts liés aux transactions. Godé-Sanchez, C. (2005).) Dans le cas des entreprises familiales et grâce à la confiance déjà présente entre les partenaires, celle-ci pourra gagner en termes de coûts de transaction. Dès lors que l'on admet que du fait d'un certain nombre d'éléments, la confiance sera plus forte dans des entreprises familiales, on peut admettre que la baisse des coûts de transaction sera plus importante. Des études ont par le passé relevé cet abaissement des coûts de transaction dans ce type d'entreprises comme facteur explicatif de certaines performances (Allouche et Amann 1995).

Les travaux montrent aussi le rôle important de la confiance affective des salariés vis-à-vis les supérieurs, dans le développement de l'implication affective envers l'organisation.

Quand à la confiance affective du personnel vis-à-vis des supérieurs, les travaux montrent que celle-ci est importante est nécessaire pour développer chez ce dernier une implication affective envers l'organisation.

En effet, pour qu'un salarié développe un engagement affectif envers l'organisation, il est essentiel qu'il bénéficie de la confiance affective de ses dirigeants et de son supérieur hiérarchique.

Pour conclure, et comme réponse à notre problématique énoncée dans l'introduction, la confiance peut être considérée comme un facteur important ayant un lien généralement positif et significatif avec la performance, notamment la performance organisationnelle, sauf, ce déterminant reste peu valorisé, même négligé/non pris en compte comme facteur de performance par les organisations.

Références

- (1). **(Delerue, H. & Bérard, C. (2007).** Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles. *Revue française de gestion*, 175, 125-138. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.125-138>)
- (2). **(Makaoui, N. (2014).** La confiance inter-organisationnelle : essai de conceptualisation et proposition de mesure. *Question(s) de management*, 7, 39-60. <https://doi.org/10.3917/qdm.143.0039>)
- (3). **Allouche, J., & Amann, B. (1999).** La confiance: une explication des performances des entreprises familiales. *Cahiers du Larego*.
- (4). **Barmeyer, C., Mayrhofer, U., & Mothe, C. (2009).** Le rôle de la confiance dans le management des rapprochements franco-allemands. M. KALIKA (éd.), *Les hommes et le management: des réponses à la crise. Mélanges en l'honneur de Sabine Urban*, Economica, Paris, 281-297.
- (5). **Béjaoui, A., & M'henna, M. A. (2010).** La relation satisfaction, confiance, engagement: Application au secteur hôtelier. *Revue Marocaine de recherche en Management et Marketing*, (2-3).
- (6). **BORNAREL, F. (2004).** La confiance contrainte. Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management. In *Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- (7). **Bornarel, F. (2007).** La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation. *Revue française de gestion*, 175, 95-109. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.95-110>
- (8). **Campoy, Eric, and Valérie Neveu.** "Confiance et performance au travail: L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié." *Revue française de gestion* 175 (2007): 139-153.
- (9). **Dohou, A., & Berland, N. (2007).** Mesure de la performance globale des entreprises. *Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*.
- (10). **el Houda TAMTAMAOUY, N., GABER, H., & BOULAHOUAL, A. (2023).** Les facteurs déterminants de la confiance des internautes dans les réseaux sociaux. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(4-2), 683-696
- (11). **ELBOURASSI, J. (2022).** Les facteurs de l'acceptation des services de L'administration électronique: Revue de littérature Systématique. *Revue africaine de management*, 1(8)
- (12). **Fourmentaux, N., Gobert, P., & Cultiaux, J. (2019).** Stress professionnel, confiance et pratiques managériales associées à la culture française.
- (13). **Franzén, C., Nilsson, E. L., Norberg, J. R., & Peterson, T. (2020).** Trust as an analytical concept for the study of welfare programmes to reduce child health disparities: The case of a Swedish postnatal home visiting programme. *Children and Youth Services Review*, 118, 105472.
- (14). **Gatfaoui, S. (2005).** *Une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque: une approche par les études de cas rétrospectives* (Doctoral dissertation, UNIVERSITE PARIS XII VAL DE MARNE UFR DE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION IRG-POLE MARKETING ET LOGISTIQUE).
- (15). **Germain, C., & Trebucq, S. (2004).** La performance globale de l'entreprise et son pilotage: quelques réflexions. *Semaine sociale Lamy*, 1186, 35-41.

- (16). **Godé-Sanchez, C. (2005).** Confiance et performance dans les organisations: l'impact des technologies de l'information et de la communication. *Revue Ethique et Entreprise*, 11(22), 23-33.
- (17). **Greenwood, M., & Van Buren III, H. J. (2010).** Trust and stakeholder theory: Trustworthiness in the organisation–stakeholder relationship. *Journal of business ethics*, 95, 425-438.
- (18). **Guibert, N. (1999).** La confiance en marketing: fondements et applications. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 14(1), 1-19.
- (19). **Keefer, P., & Vlaicu, R. (2024).** Employee trust and performance constraints in public sector organizations. *European Journal of Political Economy*, 102503.
- (20). **LACHGAR, T. N., & BENMOUSSA, M. (2020).** Gouvernance des clusters et performance commerciale des entreprises membres dans le contexte marocain: rôle du leadership et de la confiance. *Revue internationale du marketing et management stratégique*, 2(2).
- (21). **Laurent, É. (2009).** Peut-on se fier à la confiance ?. *Revue de l'OFCE*, 108, 5-30. <https://doi.org/10.3917/reof.108.0005>
- (22). **Leblang, D., Smith, M. D., & Wesselbaum, D. (2022).** The effect of trust on economic performance and financial access. *Economics Letters*, 220, 110884.
- (23). **MASKINI, N., & MOUNAJI, O. (2021).** La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage. *Revue Internationale du Chercheur*, 2(4).
- (24). **Mothe, C. (1999).** La confiance: une revue de la littérature anglo-saxonne. In congrès de l'AIMS.)
- (25). **Prax, J. Y. (2001).** Le rôle de la confiance dans la performance collective. In *Texte de la conférence faite pour l'ouverture du KMForum. Paris*.
- (26). **Renaud, A., & Berland, N. (2007, May).** Mesure de la performance globale des entreprises. In «Comptabilité et environnement» (pp. CD-Rom).
- (27). **Tchokponhoue, A. H. (2021).** Influence des déterminants de la confiance sur la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises (PME) au BENIN. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(4).
- (28). **Usunier, J. C. (2001).** Confiance et performance: un essai de management comparé France-Allemagne.
- (29). **Usunier, J. C., & Roger, P. (1999).** Confiance et performance: le couple franco-allemand au sein de l'Europe. *Finance, Contrôle, Stratégie*, 2(1), 91-116.
- (30). **Van-Hoorebeke, D. et Morana, J. (2002),** Le rôle de la contagion émotionnelle dans l'acceptation du supply chain management, *Revue Direction et Gestion*, n° 198, pp. 43-45. (AERES Eco.-Gestion – NC ; CNRS – NC; FNEGE – 4)
- (31). **Willinger, M., Lohmann, C. & Usunier, J. (2001).** Une comparaison franco-allemande de la confiance et de la réciprocité: Une expérimentation fondée sur le jeu de l'investissement. *Revue d'économie politique*, 111, 151-172. <https://doi.org/10.3917/redp.111.0151>