

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES**  
**DEPARTEMENT DE PSYCHOLOGIE ET D'ORTHOPHONIE**



## *Thème*

**La contribution des antécédents socioculturels  
dans le développement de la confiance  
organisationnelle**

**Etude réalisée auprès des salariés de BS Pack**

*Mémoire de fin de cycle*

*En vue d'obtention du diplôme de master en psychologie*

*Spécialité : Psychologie du travail d'organisation et gestion des ressources humaines*

**Présenté par :**

**BENAMARA Sarah  
BENAMARA Dalila**

**Encadré par :**

**M : HOCINI Amar**

***Année Universitaire : 2021/2022***

# **REMERCIEMENTS**

*NOUS REMERCIONS DIEU QUI NOUS A PROCURÉ DU COURAGE ET DE VOLONTÉ POUR ACHEVER CE TRAVAIL QUI NÉCESSITE DE GRANDS EFFORTS ET BEAUCOUP DE VOLONTÉ.*

- ❖ *Nous remercions notre promoteur, Hocini Amar qui nous a toujours porté un très grand soutien, pour son dévouement de mettre son savoir à notre disposition afin de réaliser notre étude.*
- ❖ *Ma famille bien sur qui m'ont beaucoup aidé moralement et financièrement dans la réalisation de ce travail et leur encouragement de poursuivre mes études.*
- ❖ *Enfin, la réussite de ce mémoire n'aurait été possible sans les encouragements constants de mes amis, ce dont je suis grandement reconnaissant.*

# ***DEDICACE***

Je dédie ce modeste travail :

A toute ma famille, A mes très chers parents qui ont contribué à ma réussite, par leurs amours, leurs soutiens, pour leurs sacrifices et leurs précieux conseils, pour toutes leurs assistances et leurs présences dans ma vie.

A mon oncle KARIM pour son soutien

A monsieur Hocini Amar qui m'a toujours aidé et orienté dans mon travail

A mon binôme Dalila

A tous mes amis et en particulier : ma meilleure amie Amel

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

***BENAMARA SARAH***

# ***DEDICACE***

Je dédie ce Modest travail :

A toute ma famille, mes très chères parentes

A mes sœurs : Fifa, Safia, Amel

A mon frère : Bachir

A mon binôme Sarah

A monsieur Hocini qui m'a toujours aidé et orienté dans mon travail

A mon Mari Mohand

***BENAMARA DALILA***

# Sommaire

## Sommaire

Remerciement.	
Dédicace.	
Sommaire.	
Liste des tableaux.	
Introduction.....	I

### Partie théorique

#### Chapitre I : Le cadre général de la problématique

- **Préambule**

1.1-Problématique .....	15
1.2- Les hypothèses de recherche.....	18
1.3- Les objectifs de la recherche.....	18
1.4- Le cadre conceptuel de l'étude.....	19
1.5- Approches théoriques de la confiance.....	24
1.6- Les études antérieures.....	36
1.7- Discussion des études et approches théoriques .....	39
• <b>Résumé du chapitre</b> .....	40

#### Chapitre II : La confiance organisationnelle

- **Préambule**

2.1- Notions et définition.....	42
2.1.1- Définition de la confiance organisationnelle.....	42
2.1.2- Définition de la confiance.....	45
2.2- La nature de la confiance.....	46
2.3- Les type de la confiance.....	48
2.4-Les caractéristiques de la confiance.....	51
2.4.1- Les attentes et les croyances positives.....	51
2.4.2- La vulnérabilité et la dépendance.....	51

2.4.3-L'acceptation de l'incertitude.....	52
2.5-Les résultats de la confiance.....	52
2.5.1- Les divers degrés d'implication.....	52
2.5.2- Le lien avec la coopération.....	52
• <b>Résumé du chapitre.....</b>	<b>53</b>

### **Chapitre III: Les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

- **Préambule**

3.1- Les antécédents de la confiance organisationnelle.....	55
3.2- Les antécédents de l'émergence de la confiance.....	63
3.3- Facteurs de développement de la confiance.....	65
3.4- Facteurs propre à l'individu porteur de confiance.....	69
3.5- Confiance et comportement au travail.....	70
3.6- Les sources de la confiance organisationnelle.....	71
3.7- Confiance et contrôle.....	79
3.8- Sujets, objets, et niveaux d'analyse de la confiance.....	80
3.9- Le rôle de la confiance dans les relations inter organisationnelles.....	84
• <b>Résumé du chapitre.....</b>	<b>85</b>

### **Partie pratique**

#### **Chapitre IV : Le cadre méthodologique de la recherche et vérification des concepts à l'étude**

- **Préambule**

4.1- La méthodologie de la recherche.....	87
4.1.1- La méthode utilisée.....	87
4.1.2- La pré-enquête.....	87
4.1.3- La présentation de terrain d'enquête.....	88
4.1.4- La collecte des données.....	89
• <b>Résumé du chapitre.....</b>	<b>90</b>

## **Chapitre V : Analyse et interprétation des résultats de l'étude**

5.1- Les caractéristiques de l'échantillon.....	92
5.2- Présentation et analyse des résultats de la recherche.....	96
5.2.1-Présentation des résultats socioprofessionnels.....	97
5.2.2- Présentation des résultats de la première hypothèse.....	97
5.2.3- Présentation des résultats de la deuxième hypothèse.....	98
5.3- Discussion des résultats de l'étude.....	99
• <b>Conclusion.....</b>	<b>103</b>

### **Liste des références bibliographique**

### **Annexes**



**Liste des tableaux :**

<b>N°</b>	<b>Titre</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les différentes définitions de la confiance organisationnelle	<b>44</b>
<b>02</b>	Dimensions de la confiance organisationnelle	<b>75</b>
<b>03</b>	Effets des antécédents de la confiance entre les organisations	<b>83</b>
<b>04</b>	La répartition des enquêtés selon l'âge	<b>92</b>
<b>05</b>	La répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle	<b>92</b>
<b>06</b>	la répartition des enquêtés selon le poste	<b>92</b>
<b>07</b>	La répartition des enquêtés selon le service d'affectation	<b>93</b>
<b>08</b>	Les valeurs auxquelles vous accordez de l'importance dans votre vie personnelle	<b>93</b>
<b>09</b>	Les valeurs encouragées par l'entreprise	<b>94</b>
<b>10</b>	Comment qualifiez-vous le niveau de congruence entre vos valeurs personnelle et organisationnelles ?	<b>94</b>
<b>11</b>	Pourrait-il influencé sur votre valeur de confiance à l'égard des managers de l'entreprise ?	<b>94</b>
<b>12</b>	La répartition selon leur origine sociale	<b>95</b>
<b>13</b>	La répartition selon leur réseau relationnel	<b>95</b>
<b>15</b>	Pouvez-vous argumentez ?	<b>95</b>
<b>17</b>	En qui faites-vous confiance au travail ?	<b>96</b>

# **Introduction**

## Introduction

---

### Introduction :

Les organisations d'aujourd'hui connaissent d'énorme développement dans divers domaines, qui ont conduit à l'émergence de nombreux défis, que les organisations leur font face pour atteindre leurs objectifs, il est donc devenu nécessaire de prendre soin de l'environnement interne pour suivre le rythme de ce développements accéléré, et cela nécessite une attention à la ressource humaine avec les connaissances, l'expérience et les compétences qu'elle possède pour effectuer son travail et atteindre ses objectifs efficacement et effectivement.

La confiance organisationnelle est l'une des variables organisationnelles de base qui doivent être fournies dans toute organisation réussie.

Les relations de travail au sein des organisations sont interdépendantes entre les travailleurs pour atteindre leurs objectifs personnels et organisationnels, elles sont motivantes, les individus acceptent leurs responsabilités et coopèrent entre eux pour atteindre des objectifs communs, en effet les organisations doivent se concentrer à créer une atmosphère de confiance dans l'environnement de travail, ce qui joue un rôle important dans la vie organisationnelle.

En psychologie, la disposition individuelle à faire confiance aux autres en général est mise en avant comme un trait de personnalité, et pourrait être mesurée (Rotter, 1967), ce qui constitue un apport décisif à la modélisation de la confiance dans l'organisation (Schoorman et al, 2007 ; Mayer et al, 1995). **(Foulquier, 2013, p89).**

La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation ; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique **(Hosmer, 1995).**

Vu l'importance de la confiance organisationnelle dans le vécu des employés et l'organisation aussi, on a opté pour la présente étude pour mesurer l'effet de la confiance organisationnelle avec ses différentes dimensions (confiance dans le

## **Introduction**

---

responsable direct, confiance dans les collègues et confiance dans l'organisation (l'administration) sur les antécédents socioculturels des employés dans la BS PACK d'akbou.

Pour ce faire, nous avons divisé le contenu de ce mémoire en 5 chapitres, le premier a été réservé à le cadre générale de la problématique.

Le deuxième à la confiance organisationnelle, le troisième a été réservé aux antécédents socioculturels de la confiance, et le quatrième à la méthodologie de la recherche, et la cinquième analyse et interprétation des résultats de la recherche. Et enfin, une conclusion suivi de propositions concrètes pour les ménagères de cette entreprise.

# Partie théorique

# **Chapitre I**

**Le cadre général de la problématique**

- **Préambule :**

La méthodologie de recherche comporte une démarche et un ensemble D'outils indispensable pour la collecte de données.

Donc le chercheur doit tracer Les objectifs à atteindre ; Pour cela, on définit un ensemble d'objectifs de Recherche et présente le design méthodologique qu'on a retenu pour les Atteindre.

On abordera dans un premier temps la problématique de notre étude et on Formule les hypothèses de la recherche. On suite on expose les raisons du choix de thème et les objectifs de recherche.

### **1.1-Problématique :**

L'entreprise algérienne est confrontée à plusieurs problèmes d'ordres humains tels que les accidents de travail, démotivation des salariés, conflits, etc. Mais le grand problème qui demeure soulevé et auquel sont confrontés les managers d'entreprises est la réponse à la question suivante : comment les antécédents socioculturel contribuent dans le développement de la confiance organisationnelle ?

Le développement des nouvelles formes d'organisations oblige les équipes, les managers, ainsi la direction et les responsables à créer des relations professionnelles fondées sur la confiance.

En effet la confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » (**Mayer, Davis et Schoorman, 1995**). (**Guerrero & Herrbach, 2009, P7**).

Zand 1972, la confiance est une décision individuelle s'appuyant sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une

vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres.

Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer 1998, la confiance est un état psychologique comprenant l'intention d'accepter une vulnérabilité fondée sur des attentes positives à propos des intentions ou du comportement d'une autre personne.

Ainsi, parmi l'ensemble des définitions proposées, il nous semble que les définitions de Lewicki et Benker (1996) sont le mieux adaptées compte tenu de notre objet d'étude : la relation qui lie le salarié à son supérieur et à son employeur. La confiance peut en effet être définie comme un état psychologique comprenant l'acceptation d'une vulnérabilité fondée sur des croyances concernant les intentions ou le comportement d'une autre personne (compétence, ouverture d'esprit, etc.). C'est la définition que nous retiendrons pour la suite de notre étude.

Les travaux portant sur le rôle de la confiance organisationnelle dans le développement d'une relation d'emploi durable ont permis d'établir que la confiance organisationnelle est reliée à des antécédents.

Il existe diverses manières de décrire la confiance. Par exemple, McAllister (1995) distingue la confiance cognitive, la confiance affective tandis que Lewicki et Bunker (1995) identifient trois types de confiance : la confiance calculée, la confiance fondée sur la connaissance et la confiance identitaire. Sitkin et Roth (1993) contribuent à ce même débat en proposant, eux aussi, trois formes de confiance: la confiance fondée sur les compétences, la confiance fondée sur les valeurs et la confiance bienveillante.

Certaines études indiquent que la majorité des salariés selon différents pays n'ont pas confiance en leurs organisations et le besoin de confiance non satisfait est une source de mal-être et de risques au travail. Car la vie des hommes, dans tous les domaines de l'existence, est fondée sur la confiance, à savoir sur la croyance que ce que dit quelqu'un est vrai, donc solide.



C'est pourquoi aujourd'hui, la confiance est reconnue comme un facteur d'efficacité; elle diminue le contrôle formel, ses lourdeurs et son coût, engendre des comportements de coopération, d'entraide des comportements dignes d'un citoyen. En effet la confiance est une condition nécessaire à la relation et l'implication des personnes au travail, autrement dit elle est perçue comme une valeur centrale, un élément fondamental du fonctionnement des organisations et des sociétés, aussi peut être un levier de la performance et de succès.

**(Hashem et Al-Abedi 2010)** ont montré que la confiance aide à former des attitudes positives entre les travailleurs et envers l'organisation, et contribue à améliorer l'efficacité de la gestion de l'organisation.

Alors que la confiance devient plus que jamais nécessaire dans les entreprises pour faire face à l'incertitude de notre monde interconnecté et constamment changeant, force est de constater que nous en savons peu sur la façon de faire confiance, particulièrement dans les organisations, au-delà de la posture managériale.

Etudier la confiance au sein des organisations algériennes est un vrai défi à prendre en main, vu que les salariés se réclament et souffrent du non loyauté, de l'honnêteté, de la transparence, et on remarque même des conflits, de la vengeance etc... Ce constat nous a poussés d'étudier l'influence de ces antécédents sur la confiance organisationnelle.

Pour des raisons théoriques et pratiques, la question des antécédents socioculturels se pose. Elle n'a pas été abordée suffisamment bien dans le cadre organisationnel. Nous avons donc mené dans un contexte organisationnel une étude exploratoire qualitative pour fournir un début de réponse sur les antécédents socioculturels de confiance des salariés algériens dans l'entreprise de BS pack spécialisée dans la production de l'emballage. Les antécédents socioculturels supposés dans notre présente problématique sont le lien social fermer comme la cohésion sociale

tandis que ouvert sont ceux que l'on trouve entre deux collègues, des amis éloignés, valeurs culturelles de l'individu telles que (la valeur de la confiance, la valeur de réussite, et la bienveillance).

A la lumière de ce qui vient d'être présenté, notre question de départ ce résume

Comme suit :

- Les antécédents socioculturels des employés contribuent-ils au développement de la confiance organisationnelle ?

**Autrement dit :**

**Q1 :** La congruence subjective des valeurs personnelles et organisationnelles contribue-elle au développement de la confiance organisationnelle ?

**Q2 :** Le type du lien social des employés contribue-il au développement de la confiance organisationnelle ?

**1.2- Les hypothèses de recherche :**

**H1 :** Le développement de la confiance organisationnelle est fonction de la congruence subjective des valeurs individuelles et organisationnelles.

**H2 :** Le développement de la confiance organisationnelle est fonction du type de lien social des employés envers l'entreprise.

**1.3. Les objectifs de la recherche :**

- ✓ Comprendre les relations possibles entre les facteurs socioculturels à l'étude et les modes de la confiance organisationnelle des salariés.
- ✓ Montrer l'importance des antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle dans la mobilisation des salariés de l'entreprise.
- ✓ Comprendre le rôle des antécédents socioculturels dans le développement des comportements de confiance dans le cadre organisationnelle.

#### 1.4- Le cadre conceptuel de l'étude:

On débute en faisant ressortir les concepts de son hypothèse ou de son objectif de recherche, il se poursuit on décomposant chaque concept pour en dégager les dimensions ou les aspects à considérer, puis chaque dimension est décortiquée pour être traduite en indicateurs ou phénomène observable.

Les principaux concepts à l'étude sont : les valeurs culturelles, Le lien social (ouvert et fermer), la confiance organisationnelle, la confiance cognitive, la confiance calculé, confiance fondée sur la connaissance et la confiance identitaire.

##### **-Définition de la confiance organisationnelle :**

##### **-Définition théorique :**

La définition retenue dans cette étude et celle de Mayer et David et schoorman 1995 qui définissent la confiance comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de surveillance ne soit nécessaire » traduction( **Guerrero et herbach 2009 P7**), pour Mayer et Al, le jugement de la confiance est assuré par la présence de trois caractéristiques chez le superviseur, la compétences, la bonne volonté et l'intégralité, ces caractéristiques sont plus largement diffusés dans la littérature de lewicki et et Al 2006, elle font également l'objet d'une validation empirique sérieuse comme la méta-analyse de Colquitt et al 2004, en atteste.

Ensuite la confiance intervient généralement dans les conditions la vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis du comportement de l'autre partie. Un point important réside dans le fait que la perte en cas de violation de la confiance sera plus intense que le gain en cas de respect de la confiance, sinon, la décision de faire confiance relèverait simplement de la rationalité économique.

La croyance que la probabilité d'une rupture de la confiance et à la fois inconnu et échappe de contrôle de celui qui accorde sa confiance fait également partie intégrante de la confiance, si ce n'était pas le cas là encore la décision serait encore un simple calcul économique (Hosmer, 1995). En outre la confiance est généralement associée à la volonté, non contrainte, de coopérer ainsi qu'aux bienfaits résultat de cette coopération. Enfin, la confiance s'accompagne généralement de l'hypothèse d'une obligation acceptée reconnue par l'autre partie de protéger les endroits et les intérêts de tous. Ses obligations volontairement accepter vont au-delà de la promesse de ne pas nuire n'est porter atteinte aux intérêts de l'autre. (Neveu, 2007, P108).

**-Définition opérationnelle :**

Chaque employé se sent rassuré par la conviction qu'il a des collègues qui le soutient et qui se méfient pas de lui. Ainsi que la capacité à effectuer un travail sans erreur avec une attente de crédibilité de ceux qu'ils transmettent des informations à travers les relations entre eux (la confiance accordée aux collègues).

**-Définition des valeurs individuelles :****-Définition théorique :**

Schwartz (1996) définit les valeurs comme « des buts désirables, trans-situationnels, variant en importance, qui servent de principes guidant la vie des gens. L'aspect crucial du contenu qui distingue les valeurs est le type de but motivationnel qu'elles expriment ».

On s'aperçoit que de nombreux principes mis en avant par Rockeach ont été repris par Schwartz, comme la centralité et la stabilité des valeurs, leur organisation en système, l'existence de valeurs individuelles et sociétales ainsi que la notion de valeurs comme idéaux abstraits et principes guidant dans la vie. Aussi, les deux définitions des valeurs sont très proches. Toutefois, le modèle de Schwartz

présente apports théoriques et méthodologiques qui vont au-delà de la théorie de Rockeach (Chataigné, 2014).

En effet, Schwartz présente une théorie novatrice sur l'universalité et la structure des valeurs, décrivant une typologie synthétique des valeurs qui met en évidence leurs relations de compatibilités et de conflits, comme je l'expliquerai plus loin dans ce travail.

Ainsi, Schwartz (1996) considère que les valeurs et leur hiérarchisation motivent les choix des comportements (ce que nous faisons), permettent de justifier les comportements passés (pourquoi nous les faisons), permettent d'évaluer les comportements des personnes et les événements (pourquoi nous apprécions telles personnes et tels actes, sous-tendant donc nos attitudes) et, enfin, dirigent notre attention et perception (ce que nous remarquons). **(Meier, 2016, P25)**.

**-Définition opérationnelle :**

En entend par les valeurs individuelles dans l'entreprise entre recherche ce qui suit valeurs entraide, les valeurs collective, la démocratie au travail, les décisions collégiale, des valeurs comme la tradition, le respect, engagement et acceptation des coutumes et des idées soutenues par la culture ou la religion auxquelles on se rattache, la conformité et la sécurité, au détriment des valeurs d'hédonisme ou de Stimulation. Les valeurs d'universalisme et bienveillance ou celles de pouvoir et accomplissement **(Schwartz, 1992)**.

**-Définition des valeurs organisationnelles :**

**-Définition théorique :**

Les valeurs au travail se définissent comme étant un sous-groupe des valeurs individuelles (Elizur & Sagie, 1999). Dans un effort d'intégration des différentes perspectives, Dose (1997) en propose la définition suivante : « normes évaluatives reliées au travail ou à son environnement à l'aide desquelles les individus

discernent ce qui est bien ou établissent leurs préférences » (traduction libre, p. 227-228). Ainsi, la majorité des typologies de valeurs au travail, comme celles de Super (1970), Gay, Weiss, Hendel, Dawis, et Lofquist (1971) et de Pryor (1981), visent à déterminer quelles valeurs ou autrement dit, quelles caractéristiques des emplois et des milieux de travail sont les plus attirantes ou les plus importantes pour les travailleurs.

Les valeurs organisationnelles, sont des « critères du désirable qui permettent aux membres de l'organisation de porter un jugement sur l'acceptabilité et l'importance des objectifs ou des modes de conduite » (**Julien, 1993, p. 321**).

Ces valeurs peuvent émaner de l'organisation qui les priorise dans le cadre d'un processus organisationnel (réalisé par les cadres seulement ou avec tous les employés) ou de l'agrégation des valeurs de tous ses membres (Agle & Caldwell, 1999 ; Enz, 1988 ; Fitzgerald & Desjardins, 2004 ; Meglino & Ravlin, 1998). Les valeurs organisationnelles, surtout lorsqu'elles sont internalisées par les employés, influencent le choix des objectifs prioritaires au travail, la prise de décisions et les comportements tant des gestionnaires que des employés dans les organisations (Dobni, Ritchie, & Zerbe, 2000 ; Jaakson, Reino, & Vadi, 2008 ; Posner, 2010 ; Werbel & DeMarie, 2005). En ce sens, elles se retrouvent souvent au cœur de la mesure de l'appariement personne-organisation (Chatman, 1989). Les valeurs organisationnelles peuvent être déclinées en deux dimensions) la vision et les objectifs fixés par l'organisation (p. ex., la rentabilité, la qualité, le respect des lois, etc.) et 2) les modes de conduite, les comportements privilégiés et les normes pour atteindre ces fins (p. ex., le service à la clientèle, la qualité des produits, le travail d'équipe, etc.) (Enz, 1988 ; Hultman, 2005 ; Julien, 1993). (**Michaud et al, 2018, P38**).

**-Définition opérationnelle de la congruence :**

Ainsi, on entend par la congruence subjective des valeurs individuelles et organisationnelles l'adéquation entre ces deux types de valeurs telles qu'elles sont perçues par les employés.

**- Définition du lien social : (ouvert ou fermé)****-Définition théorique :**

Le lien social comme « l'ensemble des appartenances, des affiliations, des relations qui unissent les gens ou les groupes sociaux entre eux » Il peut être désigné comme la force créant un rapport entre les individus et le collectif, et entre les individus eux-mêmes. Serge Paugam explique qu'elle relie les individus à travers des interactions « directes » régies par des normes mais aussi à travers des valeurs et symboles communs. **(PIAU, 2020, P8).**

Les liens dits « fermés », bonding ties selon la terminologie de la Banque Mondiale (2000), sont des liens horizontaux de type communautaire qui peuvent être le signe d'une cohésion sociale s'ils sont intenses et harmonieux tandis que les liens dits « ouverts » sont ceux que l'on trouve entre deux collègues, des amis éloignés, etc...

Par exemple en Kabylie, les liens de type bonding sont primordiaux car « la place d'unité sociale et politique qu'occupe la famille se justifie par une vision profonde de la vie en société » **(Adli, 2010, p20)**. Les membres de la communauté villageoise sont, en outre, animés par l'esprit du « vivre ensemble » en respectant les normes morales et sociales communautaires. Un dicton précise d'ailleurs que « ne déroge pas aux normes du village ». Pourquoi dans certaines sociétés ces liens sont plus forts que dans d'autres ? L'histoire, la culture des populations, les conditionnements socioéconomiques et politiques déterminent « l'intensité » des réseaux **(Bucolo, 2004, p. 71)**.

Les liens de type linking caractérisent des interactions entre des agents de statuts différents (entre personnes de deux ethnies différentes par exemple). Ces liens verticaux se caractérisent par des transactions de réciprocité qui obligent à la poursuite des échanges. Leur fréquence élevée peut amener à une convergence des représentations (Angeon, Caron et Lardon, 2006, p. 10). Ces liens déterminent le degré d'ouverture/insertion de la communauté dans un ensemble plus vaste. Ce sont ces liens qui font le ciment d'une communauté nationale composée de subcultures.

Enfin, les liens de type bridging lient des agents distants géographiquement ou bien le lien n'est pas activé en permanence (Angeon, Caron et Lardon, 2006, p. 13). Les liens entre les villageois résidents et les émigrés du village pourraient être caractérisés de cette façon, bien que l'on sache qu'il existe une intensité réelle des communications entre les deux (appels téléphoniques réguliers, voyages au pays, etc.). Ces liens sont essentiels au développement des villages kabyles car ils permettent à la fois circulation des techniques, des idées et d'abonder à la caisse villages qui permet la mise en œuvre de projets (construction d'un dispensaire, d'une fontaine, etc.) grâce au travail collectif et bénévole des villageois (Perret et Paraque, 2014). (Perret et abrika, 2016 P4).

### **-Définition opérationnelle :**

En entend dans cette présente étude par le lien ouvert : sont ceux que l'on trouve dans des villes et rencontrent des étrangers et leur donnent confiance facilement par contre, les liens dite fermer sont des personnes qui vivent dans des villages dans leur propre coin ont des difficultés à s'engager et ont peur de faire confiance à ceux qui ne connaissent pas.

### **1.5 : Approches théoriques de la confiance :**

De nombreuses théories ont été utilisées (Ebert, 2007) par les chercheurs en économie, en sociologie, en psychologie et en sciences organisationnelles pour



mieux comprendre la confiance ; nous décrivons ici les apports fondamentaux de ces théories.

Du point de vue des économistes se référant à la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1993 ; 1985) la confiance des partenaires de la relation est conceptualisée de manière calculatrice, stratégique, elle est un moyen pour chacun d'atteindre ses objectifs, de rechercher son propre intérêt. La confiance est déterminée à partir d'un comportement observable (Lewicki et al, 2006), et est soumise à l'opportunisme (**Simon, 2007, p85**).

Cette approche théorique a le défaut, selon les sociologues, de ne pas prendre en compte le contexte, réseau social et cadre institutionnel ou la confiance horizontale et la confiance verticale (Sztompka, 2006) dans lequel s'exprime nécessairement la relation de confiance, qui la conditionne, et diminue le risque d'opportunisme (**Granovetter, 1985 ; Brass et al, 2004**).

En psychologie, la disposition individuelle à faire confiance aux autres en général est mise en avant comme un trait de personnalité, et pourrait être mesurée (Rotter, 1967), ce qui constitue un apport décisif à la modélisation de la confiance dans l'organisation (Schoorman et al, 2007 ; Mayer et al, 1995). (**Foulquier, 2013, p89**).

La confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation ; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort conjoint ou dans un échange économique (Hosmer, 1995).

La certitude que les autres agiront dans le sens de nos intérêts, en dépit des motivations économiques qui les inciteraient à se comporter autrement (Granovetter, 2002).

Attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis du fait que l'on peut s'en remettre à la parole, la promesse verbale ou écrite d'un autre individu ou d'un autre groupe (Rotter, 1980).

Volonté d'attribuer de bonnes intentions aux autres individus et de s'en remettre à leur parole et leurs actions (Cook et Wall, 1980).

Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne (McAllister, 1995). **(Bornarel, 2007, P98)**

Les employés distinguent de multiples partenaires au travail : les superviseurs, les collègues, les gestionnaires, la direction générale; ils peuvent développer une relation de confiance vis-à-vis d'au moins deux référents, les deux principaux étant le superviseur et les représentants généraux de l'organisation (Aryee, Budhwar et Chen, 2002; Joseph et Winston, 2005).

Bien que plusieurs définitions de la confiance aient été suggérées dans la littérature (Rousseau et al, 1998), celle qui est fréquemment reprise dans la littérature a été proposée par Mayer et ses collègues **(Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005; Schoorman, Mayer et Davis, 2007)**.

Ces auteurs définissent la confiance organisationnelle par « la volonté de l'employé de se rendre vulnérable aux actions de l'employeur ». Dans cette approche, l'organisation est représentée par ses hauts dirigeants et par les procédures et les choix qu'ils mettent en place.

Dirks et Ferrin (2002) présentent les dirigeants et les gestionnaires dans leur ensemble comme étant les représentants de l'organisation. Depuis les travaux de Levinson (1965), on a souvent montré que l'individu tend à personnifier les actes de son organisation, de telle sorte qu'il interprète les actes organisationnels tels que les pratiques de gestion des ressources humaines comme des signes potentiels de soutien et d'intérêt à son égard.

C'est en raison de ce processus de personnification que l'on peut considérer que la confiance organisationnelle exprime le degré de risque et de vulnérabilité que l'employé est prêt à prendre parce qu'il a développé une opinion positive sur les intentions et les comportements des représentants de son organisation (Rousseau et al, 1998). Trois éléments sont sources de confiance : les compétences de la partie en qui ont fait confiance, sa fiabilité/intégrité et son degré d'attention (**Mayer, Davis et Schoorman, 1995; Mayer et Gavin, 2005; Whitener et al, 1998**). Étudiées dans le cas de la confiance organisationnelle, les compétences correspondent à l'ensemble des caractéristiques qui permettent à l'organisation d'avoir de l'influence sur la qualité de la relation d'emploi. La fiabilité traduit la perception que l'organisation adhère aux valeurs et aux principes que l'individu considère comme acceptables. Le degré d'attention est décrit comme le degré avec lequel l'individu pense que son organisation lui veut du bien, au-delà des motifs de profit économique.

Les trois facteurs contribuent de manière unique et indépendante à former la confiance en une organisation (**Mayer, Davis et Schoorman, 1995**). En fait, chaque source apporte un éclairage complémentaire qui permet à la confiance de se bâtir. La confiance commence à se développer avant l'entrée dans l'organisation, en fonction de la réputation de l'organisation et des informations possédées sur sa fiabilité et sur ses pratiques de gestion des ressources humaines. Les compétences et la fiabilité sont donc importantes dans la formation de la confiance, au début de la relation d'emploi.

En revanche, elles ne permettent pas de savoir si l'organisation accordera de l'attention à un individu. Ce n'est qu'au fur et à mesure du développement de la relation d'emploi que les interactions entre l'individu et l'organisation permettent de mieux savoir quel est le degré d'attention de l'organisation; par la suite, l'importance des perceptions d'attention dans la construction de la confiance

grandit avec le temps (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 722; Mayer et Gavin, 2005). (**Guerrero et Herrbach, 2009, P.10**).

### **1.5.1- Implications managériales :**

Selon Robinson (1996), les organisations peuvent jouer un rôle majeur dans la construction du sentiment de confiance de leurs employés. Les pratiques de gestion des ressources humaines fournissent à l'individu les bases d'une relation de confiance et il est de la responsabilité de l'organisation de faire le premier pas pour initier la confiance de l'autre partie. Comme le mentionnent Schoorman, Mayer et Davis (2007 : 346), « la confiance conduit à prendre des risques dans une relation.

La confiance est la volonté de prendre un risque, et le niveau de confiance est une indication de l'étendue des risques que l'on est prêt à prendre » (notre traduction<sup>3</sup>).

Sans chercher à tester cette proposition, notre étude montre que les perceptions de soutien sont fortement liées à la confiance organisationnelle pour des employés dont l'ancienneté moyenne est supérieure à six années. Les entreprises qui prennent des risques en formant leurs employés, en développant leurs compétences et en communiquant avec eux, sont perçues comme capables de s'inquiéter du bien-être de leurs employés et créent les bases d'un échange propice au développement de la confiance organisationnelle.

La confiance étant « une indication de l'étendue des risques que l'on est prêt à prendre », les employés choisiront de rester dans l'entreprise qui les traite bien plutôt que de changer d'entreprise. Ainsi, l'organisation a intérêt à démontrer l'attention qu'elle porte aux individus si elle veut développer un échange social réciproque avec ses employés. Offrir des possibilités de développement, mettre en place des actions de communication régulières et valorisantes pour les employés, sont des actions qui ont été mentionnées comme étant sources de

réention des employés (Allen, Shore et Griffeth, 2003). Notre article confirme ces résultats en apportant les arguments théoriques qui permettent d'expliquer aux professionnels et aux praticiens pourquoi ces pratiques peuvent être re77liées aux variables de réention. (**Guerrero et herbach, 2009, P16, 17**).

### **1.5.2- L'approche probabiliste :**

L'approche probabiliste ou comportementale de la confiance, utilisée dans la théorie des jeux par exemple, considère les comportements coopératifs comme une manifestation acceptable de la confiance (Axelrod, 1984, Flores and Solomon, 1998).

Coopérer ou ne pas coopérer est un choix rationnel s'il présume un retour bénéfique de la coopération, ce d'autant plus si l'action est répétée un grand nombre de fois ou si l'horizon temporel est indéterminé (Kreps, 1990). L'augmentation du niveau de confiance est fonction des comportements réciproques de coopération. Elle décline drastiquement lorsque l'autre partie décide de ne pas collaborer (eg Deutsch, 1958, Lindsfold, 1978, Axelrod, 1984). Néanmoins, la nature calculatoire de la confiance entretient des rapports « ambigus » avec la rationalité, qu'elle soit instrumentale ou procédurale, des théories micro-économiques.

### **1.5.3- L'approche psychologique :**

Sans écarter l'aspect comportemental de la confiance dans sa dimension conative, la tradition psychologique de la confiance se distingue essentiellement de l'approche comportementale dans son aspect rationnel qui mène à l'action. L'accent est mis sur la compréhension des processus psychologiques qui forment, ou altèrent, les choix du confiant (eg Lewicki et al, 2006) dans une relation spécifique.

La confiance est présentée comme une alternative fonctionnelle du calcul, qui « commence là où les prédictions s'arrêtent » (Lewis and Weigert, 1985a: 976) :

« Les auteurs y ajoutent une dimension affective: « Le comportement de confiance peut être motivé principalement par un fort affect positif pour l'objet de confiance ou par de « bonnes raisons rationnelles » pour lesquelles l'objet de confiance mérite la confiance, ou, plus généralement, une combinaison des deux. La confiance dans la vie quotidienne est un mélange de sentiment et de pensée rationnelle » traduit. (ibidem: 972). La définition de Lewis et Weigert (1985a) implique que la confiance se développe non seulement sur un processus de pensée rationnelle (cognitive-based), mais également sur des sentiments ou des intuitions (affect-based). Le sous-facteur cognitif de la confiance renvoie aux perceptions de la fiabilité (trustworthiness) de l'autre partie :

«Premièrement, la confiance repose sur un processus cognitif qui distingue les personnes et les organisations dignes de confiance, méfiantes et inconnues. En ce sens, nous choisissons cognitivement à qui faire confiance, dans quels aspects et dans quelles circonstances, et basons le choix sur ce que nous considérons comme « de bonnes raisons et des preuves de fiabilité » (traduction, Lewis and Weigert, 1985a: 970) « Cognition-based trust » pour Mc Allister (1995), la dimension cognitive est nécessaire à la réduction de l'incertitude. Elle pose les fondations sur lesquelles le « leap of faith » (eg Möllering, 2001), lorsqu'une partie « suspend sa croyance que l'autre partie peut ne pas être digne de confiance » (traduit librement de Jones and George, 1998: 536) peut se faire, «au-delà des attentes que seules la raison et l'expérience justifieraient » (Lewis and Weigert, 1985a: 970). La base émotionnelle proposée par Lewis et Weigert (1985a) est distincte, mais complémentaire à sa base cognitive (eg Lewicki et al, 2006). Elle se rapproche d'une croyance vis-à-vis d'autrui, la croyance que l'autre peut et veut agir de façon positive. Pour Mc Allister (1995), l'« affect-based trust » se fonde sur un lien émotionnel existant entre les parties.

De nombreux auteurs différencient de manière plus au moins distincte différents « types » de confiance, sa base cognitive restant calculatoire en opposition à une

dimension non calculée (Ring and Ven, 1994, Lane and Bachmann, 1996, Ring, 1996, Rousseau et al, 1998, Sako and Helper, 1998). Nooteboom et al. (1997), par exemple, décrivent la nature cognitive de la confiance dans une logique probabiliste, selon le mécanisme suivant : « X fait confiance à Y, dans la mesure où X choisit de coopérer avec Y en supposant que Y n'adoptera pas un comportement opportuniste que X considérerait comme préjudiciable même si c'est dans l'intérêt d'Y de le faire » (1997: 315, traduit par Delerue and Brérard, 2007), alors que la confiance non calculatoire 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, traduit par Delerue and Brérard, 2007: 128). Ring (1996) les qualifie alors de respectivement, fragile et résiliente. Chez Madhok (1995), la confiance fragile constitue la confiance structurelle, essentielle lors de la création de la relation, mais elle n'est pas une condition suffisante pour sa continuité (Delerue and Brérard, 2007). D'autres estiment que, lorsqu'il s'agit de confiance, seule sa dimension non calculée doit être prise en considération (eg Brattström and Richtner, 2010).

#### **1.5.4- L'approche transformationnelle :**

Dans l'approche psychologique, les recherches se concentrent le plus souvent sur les caractéristiques sur lesquelles se fondent le confiant (Lewicki et al, 2006), les différentes « sources » de fiabilité, lesquels participes aux « bonnes raisons » d'accorder sa confiance. La base cognitive de la confiance renvoyant préférentiellement à la perception des caractéristiques, des qualités intrinsèques de l'autre partie, sa base non calculatoire à l'historique, au vécu de la relation. Au sein de cette approche, les auteurs tenant de l'approche dite « transformationnelle » (Lewicki et al, 2006) de la confiance proposent une évolution diachronique des types de confiance ; la nature même de la confiance change avec le temps (eg

Shapiro et al, 1992, Lewicki and Bunker, 1995, Lewicki and Bunker, 1996, Rousseau et al, 1998, Das and Teng, 2001).

Les modèles de Shapiro et al. (1992), puis de Lewicki et Bunker (1995, 1996) ont pour objet de comprendre, dans une situation transactionnelle, c'est-à-dire dans une situation d'interdépendance et de manière consubstantielle, de vulnérabilité, la phénoménologie de la construction et de l'évolution même de la nature de la confiance. Comment peut se construire une confiance « profonde » dans une « relation d'affaires », par opposition aux relations intimes et personnelles (eg Boon and Holmes, 1991, Lewicki et al, 2006) (1995,1996). Shapiro et al. (1992), proposent trois étapes dans la construction et l'évolution de la nature de la confiance dans une relation, se basant à l'origine sur la dissuasion, puis la connaissance et enfin l'identification des partenaires.

La première étape rejoint l'approche comportementale présentée supra. Les auteurs reprennent l'approche de Deutsch (1958), qui définit la confiance comme étant l'attitude positive d'un individu au regard des résultats d'un évènement, dans une situation ambiguë. Pour Deutsch, elle résulte d'un choix (ir)-rationnel qu'une personne fait, face à l'incertitude d'un évènement pour lesquels les pertes potentielles sont bien plus élevées que les gains dans cette étape, il n'y pas d'avantage immédiat et mutuel de la confiance. Elle n'existe que lorsque les bénéfices à maintenir la relation sont plus importants que les bénéfices à court terme de la défection. Les comportements confiants ne sont soutenus que par les éventuelles conséquences négatives de ne pas maintenir la confiance, c'est-à-dire sur la dissuasion (ibidem: 366).

La confiance est alors conçue comme une réponse à, un « mécanisme contre » la vulnérabilité. Au cours des interactions répétées, la connaissance et la prédictibilité perçue de l'autre partie permettent de renforcer la base de la confiance. Dans une ultime étape, la confiance apparaît fondée sur l'identification des partenaires, par l'internalisation des préférences de l'autre partie (ibidem). Ce



modèle suggère que le niveau initial de confiance est « au-dessous de zéro », la confiance se construisant initialement sur une réputation « prise en otage » (Lewicki et al, 2006).

Reprenant les travaux de Shapiro et al. (1992), Lewicki et Bunker (1995, 1996) proposent d'élargir et de renforcer l'explication des dynamiques causales de chaque « base », ainsi que l'articulation des différentes étapes au cours du temps. La première étape est renommée et devient explicitement calculatoire (calculus-based trust), afin de refléter « that this type of trust is grounded not just in vulnerability but also in the benefits to be gained from various forms of transactions in relationships » (Lewicki et al., 2006: 1011).

Les auteurs font référence à Williamson (1975, 1981). La position de ce dernier, vis-à-vis de la confiance, est encore débattue dans la littérature. Dans ses premiers travaux sur les coûts de transaction, la confiance n'est pas un mode indépendant de régulation, mais apparaît comme un mécanisme d'accompagnement, complémentaire aux mécanismes traditionnels de marché ou de hiérarchie. Il propose le concept d'« atmosphère » dans laquelle les transactions prennent place. Au sein d'une organisation, les salariés pouvant alors mettre en œuvre une coopération sommaire (perfunctory cooperation) ou complète (consummate cooperation) (Williamson, 1975).

Par la suite, en substance, Williamson (1993) considère d'une part que le concept de confiance est utilisé de manière erronée pour des phénomènes qui peuvent s'expliquer par un calcul rationnel et d'autre part, qu'une confiance « non-calculée » n'est pas nécessaire pour expliquer les comportements économiques. Si Williamson (1993) admet l'existence des relations de confiance dans les échanges sociaux et personnels, l'introduire dans les rapports commerciaux encourage la confusion. S'il considère alors la confiance comme un concept redondant, dépourvu de sens, voire « inutile », toute transaction se ramenant à calculer le rapport coût/bénéfice d'une relation et seul le calcul risque/opportunité

motive les décisions individuelles, c'est que la rationalité calculatoire propre à la théorie des coûts de transaction s'oppose à la construction d'une théorie endogène de la confiance (eg **Baudry, 1999**)

### **1.5.5- Les approches intégratives :**

Considérant les limites d'une mesure de la confiance basée uniquement sur ses manifestations comportementales en matière de coopération, ainsi que d'une approche centrée uniquement sur l'atténuation des risques d'opportunisme, Sako(1992, 1998, Sako and Helper, 1998), propose une approche combinant un ancrage de la confiance dans les théories économiques, sociologiques et psychologiques, dans le cadre de relations inter-organisationnelles.

La confiance est définie comme une prévision (expectation), une appréciation positive de la prévisibilité des comportements de l'autre partie : « La confiance est une prévision, tenue par une partie, que l'autre partie va agir de façon mutuellement acceptable (y compris la prévision qu'aucune partie n'exploitera les vulnérabilités de l'autre) » (traduit librement de Sako and Helper, 1998: 388, Sako, 2006: 266).

Cette prévision réduit le champ des possibles, réduisant ainsi l'incertitude autour des actions du partenaire (ibidem). Dans l'approche de Sako (1992), la confiance se définit sur des normes réciproques convenues et développées dans la relation dyadique. Elle propose une approche évolutive de la confiance en distinguant, d'une part, et de manière indépendante, la confiance basée sur les compétences qui requiert une entente mutuelle de la conduite des affaires, ainsi que sur des standards techniques et managériaux et, d'autre part, la confiance basée sur le contrat et la confiance basée sur la bienveillance. Ces deux dernières sont postulées dans une relation additionnelle.

La confiance basée sur le contrat repose sur un esprit de normes partagées, d'éthique et de respect des promesses, la confiance basée sur la bienveillance

repose sur l'engagement dans la relation, les initiatives prises dans l'intérêt commun, sans tirer parti de manière déloyale. Elle peut exister uniquement s'il y a consensus sur les principes d'équité et de justice. Remplir un minimum d'obligations constitue « la confiance basée sur le contrat », alors qu'en respecter un plus grand nombre constitue la confiance basée sur la bienveillance, une évolution de la première forme à la seconde nécessitant un accroissement graduel de la congruence dans la définition des comportements acceptables. La confiance ne se définit alors pas uniquement comme un antagonisme de l'opportunisme, mais l'absence de comportements opportunistes est un prérequis des confiances basées sur le contrat et la bienveillance (Sako and Helper, 1998).

Cependant, l'absence d'opportunisme n'est pas une condition suffisante afin qu'il puisse émerger une confiance basée sur la bienveillance : il s'agit en effet, au-delà de la lettre, de respecter l'esprit du contrat. Respecter l'esprit du contrat en faisant montre d'engagement et de comportements justes<sup>68</sup> est proche de la notion de confiance basée sur la bienveillance (Sako, 2006: 269). Il s'agit ici de prendre en considération les attentes mutuelles d'engagement réciproque dans sa forme la plus abstraite. Sako (1992) décrit la volonté des partenaires de prendre des initiatives, ou d'utiliser leur marge de manœuvre afin de saisir de nouvelles opportunités au-delà de ce qui est explicitement convenu. Cet « échange partiel de cadeaux » (Akerlof, 1982, in Sako, 1991) est nécessaire pour maintenir la confiance basée sur la bienveillance. Dans son approche Sako conçoit la confiance en complément du contrôle (Sako, 1998, Sako and Helper, 1998).

La prévisibilité des comportements ne se fonde pas uniquement sur des contraintes qui obligerait l'autre partie à se conformer à une seule voie possible, recourir à la confiance impliquant que le partenaire est libre de prendre différentes alternatives au cours de l'action. Pour Sako et Helper (1998), en tant que norme partagée et développée dans la relation dyadique, la confiance devient un

mécanisme informel de contrôle augmentant l'efficacité des transactions. (Fivrat, 2013, P73, 78).

### **1.6- Les études antérieures :**

#### **1.6.1- L'étude de Hocini Amar 2021 :**

De non Jour la réussite d'une entreprise ne tient pas seulement à sa productivité on constate une importance accrue de la place de l'individu déterminants un véritable capitale humaine (Baker, 1993), capital qu'une entreprise aurait intérêt à préserver et à développer.

La préservation et le développement de ce capital et tributaire des valeurs de confiance et d'un climat social serein. Paille, (2011) appelle en effet qu'un mauvais climat social dont notamment la détérioration des relations de confiance (employés et supérieur) au sein de l'entreprise peut entraîner des dysfonctionnements (manque de motivation, résistance au changement, absence d'implication et d'engagement envers les différentes politiques d'entreprise etc)

La Qualité des relations (employé superviseur) basées sur la valeur de la confiance apparaît comme une pièce maîtresse de la performance au travail (Graenet et Uhl bien, 1995).

Ces auteurs rappellent que les enquêtes montrent de la confiance organisationnelle pour la réussite de la fonction (supervision) prise dans son sens le plus large, c'est-à-dire les rôles et les responsabilités reliées à l'encadrement du personnel.

Le rôle de la confiance organisationnelle (employés superviseur) représentant selon les études antérieurs le facteur principal de la fonction supervision a été retenu pour l'étude. En somme, à l'aide d'une enquête exploratoire qualitative auprès d'un échantillon d'employés relevant de l'annexe de l'entreprise (cevital) sise à elkseur wilaya de Béjaïa dont l'objectif essentiel est de mieux comprendre

le rôle de la fonction supervision notamment aspect de leadership à savoir les relations de confiance (employé superviseur) dans la mobilisation et la sensibilisation des subordonnée en vue des engagement volontaire et durable a l'égard du respect des mesures préventives et sanitaire.

Dans cette présente recherche, nous considérons que la fonction (superviseur) sur l'angle des relations de confiance (employés superviseurs) se retrouve dans toute situation où une personne est appelée à se diriger.

Ainsi, la qualité des relations de confiance (employés superviseur) apparaît importante dans le développement de l'engagement organisationnel, puis qu'il s'agit d'un état qui influence fortement l'efficacité organisationnelle.

C'est par le développement des valeurs de confiance et l'amélioration de la qualité des relations que les managers pourraient développer les attitudes ou comportement recherchés.

De toutes ses considérations retenons que les interactions de l'employé avec son supérieur immédiat permettant de créer et d'évaluer une relation de confiance ou le supérieur joue un rôle primordial et dans laquelle la contribution et l'intérêt du subordonnée sont essentiels.

En d'autres mots, le supérieur pourrait influencer l'attachement de l'employé sur différentes politiques de l'organisation, et la relation de confiance (subordonnés superviseur) peut être associée à l'engagement, en effet, il semble y avoir un lien entre l'engagement de l'employé et la relation de confiance avec son supérieur Schyns et Collab (2005). Hoffman (employés supérieur) est sensiblement liée à l'engagement.

Par cette étude, on vise à préciser quelles sont les différents dimensions de la confiance organisationnelle (employés superviseur) qui pourraient déterminer les modes d'engagement des subordonnés.

La définition de la confiance organisationnelle retenue dans cette étude et celle de Mayer, d'avis et schoorman (1995) qui définissent la confiance comme (la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie basé sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi sans qu'aucun forme de contrôle et de surveillance ne sont nécessaires.

### **1.6.2- L'étude d'Ali Hadj Khalifa, Mohamed M. Kammoun :**

La confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle dans la relation client-prestataire de service : cas de la relation client-banque.

Cette étude vise à étudier la réalité de la relation entre le client et la banque, les deux chercheurs supposent que les deux facettes de la confiance s'influencent mutuellement. D'où les hypothèses de recherche sont présentées comme suite, la confiance interpersonnelle affecte positivement la confiance organisationnelle, ou la confiance organisationnelle qui affecte positivement la confiance interpersonnelle.

La confiance organisationnelle est mesurée sur les deux dimensions la crédibilité et la bienveillance, Par contre la confiance interpersonnelle est mesurée sur trois dimensions à savoir, la bienveillance, la crédibilité et la compétence.

A notre connaissance, la recherche d'Y. Benamour (2000) est la seule à confirmer que la confiance interpersonnelle n'a pas d'effet sur la confiance organisationnelle. En revanche, elle confirme l'effet positif de la confiance organisationnelle sur l'interpersonnelle.

À la lumière des résultats de l'étude, fournis par l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, ainsi que les résultats de l'analyse structurelle, nous pouvons repérer les deux points suivants : La notion de confiance dans le cadre des activités de services revêt deux formes distinctes : une confiance interpersonnelle et une confiance organisationnelle.

Cette recherche dépasse donc le cadre restrictif de l'analyse de la relation de service en prenant en considération les deux construits comme étant distincts (P.M. Doney et J.P. Cannon, 1997 ; S. Ganesan. et R. Hess, 1997, A. Zaheer, B. McEvily et V. Perrone, 1998 ; Y. Benamour, 2000 ; M.S. Kennedy, L.K. Ferrel et D.T. LeClair, 2001 ; S. Gatfaoui, 2000) auquel les deux chemins de la confiance s'influencent mutuellement. Ainsi, la confiance interpersonnelle peut être à la source de la confiance organisationnelle et vice-versa (P.M. Doney et J.P. Cannon, 1997). Cette recherche est l'un des travaux les plus rares qui ont étudié la relation non récursive entre les deux construits.

Pour conclure la confiance accordée par le client au personnel de contact joue ainsi un rôle déterminant dans la formation de sa confiance envers l'entreprise prestataire de services et par voie de conséquence dans la continuité de la relation avec cette dernière. La confiance organisationnelle peut aussi être à l'origine de la formation de la confiance envers le personnel en contact notamment à travers la bonne réputation de l'entreprise et ses investissements spécifiques en vue d'améliorer son image auprès de son public cible.

### **1.7 : Discussion des études et approches théoriques :**

Après avoir passé un revues les approches théoriques ainsi quelques études nous avons constaté que les facteurs les plus déterminant de la confiance aux travaux sont : les valeurs culturelle, le respect des valeurs personnels, la communication au travail Ets...

Dans nos présentes recherches nous avons proposés de nouveau facteurs qui pourraient nous permettre de décrypter et d'expliquer correctement la confiance organisationnelle à savoir le lien social et valeurs individuelles et organisationnel. Certaines étude ont traité la confiance organisationnelle selon la cible, autrement dit à qui on accorde sa confiance ; la confiance organisationnelle dans ce cas est présentée sous trois formes (la confiance dans le responsable direct, la confiance

dans les collègues, et la confiance dans l'organisation). D'autres études ont traité la confiance autant que confiance interpersonnelle, ces études ont pris en considération la source de la confiance.

Plusieurs typologies ont été exploitées (la confiance cognitive, la confiance affective, la confiance calculée, confiance basée sur l'identitaire, confiance basée sur les connaissances, et la confiance basée sur la dissuasion). Et enfin la confiance inter-organisationnelle et la confiance intra-organisationnelle.

- **Résumé de chapitre**

On a essayé à travers ce chapitre de présenter le problème de recherche de notre point de vue en s'appuyant sur la littérature et les études menées sur le sujet. Notre réflexion nous a guidé à proposer deux hypothèses qu'on cherche à tester à travers l'exploration de terrain.



# **Chapitre II**

## **Confiance organisationnelle**

- **Préambule**

Dans ce présent chapitre, nous étudierons la confiance organisationnelle. En premier lieu nous allons voir la multidisciplinarité du concept de confiance, puis nous allons voir les approches théoriques expliquant la confiance.

En deuxième lieu, nous allons présenter les différents types de la confiance et ces caractéristiques.

## **2.1- Notions et définition :**

### **2.1.1- Définition de La confiance organisationnelle :**

La confiance est un facteur fortement corrélé à l'engagement et à la performance des collaborateurs. La confiance organisationnelle est aujourd'hui reconnue comme un facteur d'efficacité (**Guerrero & Herrbach, 2009**). Elle diminue le contrôle formel, ses lourdeurs et son coût. Elle est une condition nécessaire à l'implication des personnes au travail. Elle est la base de la coopération indispensable face à la complexité croissante. De même les comportements innovateurs reposent sur la confiance en soi et en son organisation. Confrontées à l'incertitude et à la complexité, les entreprises ont besoin de miser sur la confiance.

La confiance est perçue comme une valeur centrale du fonctionnement des organisations et un levier de la performance. Or, de nombreuses études indiquent que la majorité des salariés n'ont pas confiance en leur organisation et le besoin de confiance non satisfait est une source de mal-être et de risques psychosociaux au travail. Les situations de défiance limitent la performance des organisations. Développer le sentiment de confiance organisationnelle chez leurs salariés est pour les organisations un défi à forts enjeux qui nécessite un véritable travail de construction. La confiance se construit au jour le jour.

Pour améliorer la performance des organisations, les chercheurs ont étudié les principaux déterminants de la confiance organisationnelle. Cet article a pour

objectif de vérifier l'influence de l'un d'entre eux, la compétence éthique des dirigeants, sur la confiance des collaborateurs envers l'organisation.

Après avoir fait le point sur les recherches permettant de formuler nos hypothèses, nous présentons les résultats d'une enquête par questionnaire réalisée auprès de 199 salariés. L'échelle de mesure de la compétence éthique du dirigeant (**Nilles, 2003**) a été validée, selon les méthodes d'équations structurelles, et la qualité psychométrique de cet outil, validé au préalable qualitativement, testée.

La confiance organisationnelle est mesurée selon l'échelle de Benraïss et Meyssonier (2005). Ces outils ont été construits et testés selon les recommandations de Churchill (1979) et de Gerbing et Anderson (1988).

Le traitement de l'échantillon suivant les normes préconisées par Igalens et Roussel (1998) et les systèmes d'équations structurelles ont permis la validation exploratoire du modèle structurel de la compétence éthique du dirigeant et de sa relation causale avec la confiance des salariés. Nous espérons ainsi valider l'hypothèse que la compétence éthique du dirigeant agit favorablement sur le niveau de confiance organisationnelle des salariés. (**Delaye, Lardellier, 2016, p65**).

Tableau N° 01- les différentes définitions de la confiance organisationnelle :

Définition	Sources
La volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre partie indépendamment de la capacité de surveiller ou de la contrôler.	Mayer et al. (1995)
Le risque ou avoir la volonté de s'investir est indispensable à la confiance, la confiance est évidente dans les situations où les dommages potentiels de la confiance insatisfaite sont plus grands que le gain possible que si la confiance est remplie. La confiance implique la prise de risques et certaines formes de confiance sont inhérentes à toutes les relations.	Sheppard et Sherman, 1998; Deutsch, 1958
La volonté de prendre des risques (l'une des quelques caractéristiques communes à toutes les situations de confiance)	Johnson-George et Swap (1982)
La cognitive se réfère à la croyance au sujet de la fiabilité de l'autre. La confiance affective se réfère à l'importance du rôle des émotions dans le processus de la confiance. La confiance comportementale s'appuie sur comportement de l'autre et sa divulgation des informations sensibles.	Gillespie et Mann, 2004; Gillespie, 2003
Accepter les risques associés avec le type et la Profondeur de l'interdépendance inhérente à une relation donnée.	Sheppard and Sherman (1998)
C'est une croyance partagée par des membres d'un groupe de contact sur la façon dont ces membres sont prêts à être vulnérables les uns aux autres.	Serva, Fuller, et Mayer, 2005 ; Mayer et al, 1995
La confiance implique une croyance selon laquelle une personne n'a pas à agir de façon opportuniste ou d'une manière égoïste, la croyance d'une congruence de valeurs.	Hall et al, 2004; Lewicki et Bunker, 1995
Un état psychologique compromettant l'intention d'accepter la vulnérabilité basée sur les attentes positives des intentions ou des comportements d'une autre partie.	Rousseau et al. (1998)

Source : (boughanbouz, 2015, P104)

On remarque dans ce tableau que y'a des déférentes définitions de la confiance organisationnelle définit par plusieurs auteurs.

### **2.1.2- Définition de la confiance :**

Deutsch (1958 et 1960) définit la confiance à partir des caractéristiques individuelles telle que la personnalité. Ces caractéristiques peuvent alors être impliquées dans l'établissement de toute relation socio-psychologique de confiance réciproque. Deutsch identifie deux éléments importants dans les phénomènes de coopération recréés en laboratoire : l'évaluation de la capacité du partenaire d'un échange à réaliser une tâche ainsi que ses intentions et motivations.

Pour Deutsch, ce concept fait référence au choix de faire confiance ou de ne pas faire confiance. Ce choix est lié à la perception qu'un individu a de la bonne ou mauvaise intention de comportement d'un autre individu. Pour Deutsch, lorsqu'un individu est confronté à une situation où il a le choix de faire confiance au comportement de l'autre, trois principaux aspects interviennent :

- L'individu est confronté à un choix pouvant se traduire à la fois par un évènement perçu comme heureux que par un évènement perçu comme malheureux ou douloureux

- L'individu perçoit que l'évènement en question dépend du comportement de l'autre,

- Et enfin, il perçoit l'intensité de l'évènement négatif comme étant supérieur à l'évènement positif. (**GATFAOUI, 2005, P.13**)

La confiance est définie comme « la volonté d'une partie de se rendre vulnérable aux actions de l'autre partie, basée sur l'attente que l'autre partie effectuera des actions qui sont importantes pour soi, sans qu'aucune forme de contrôle ou de

surveillance ne soit nécessaire » (Mayer, Davis et Schoorman, 1995 : 712, notre traduction). (**Guerrero et herrbache, 2009, P.7**)

La notion de confiance au travail peut être définie comme un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée, en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts. Les intérêts que l'on confie au travail sont parfois matériels (ex, confier un outil, un véhicule) mais le plus souvent immatériels (ex., confier une mission, des responsabilités). (**Laurent, 2015**)

## **2.2- La nature de la confiance :**

La philosophie apporte une première perspective sur la nature de la confiance, dans son rapport à la certitude (eg Baker, 1987). Dès le XVIIe siècle, avec l'avènement du rationalisme moderne, les philosophes vont tenter de résoudre la question de l'incertitude du monde qui les entoure (eg Neveu, 2004). René Descartes rejette toute connaissance qui n'est pas certaine. Emmanuel Kant, en revanche, soutient que des croyances telles que la confiance peuvent être raisonnables ; il peut être raisonnable de croire en des vérités qui ne sont que probables et les croyances ne s'opposent pas nécessairement à la connaissance. Puisqu'il existe des seuils intermédiaires entre certitude absolue et ignorance, la confiance peut présenter plusieurs degrés. Grâce aux calculs probabilistes, Thomas Bayes émet l'hypothèse de mesurer un degré de confiance (Neveu, 2004).

Dans la théorie des systèmes de Niklas Luhmann (1968), la confiance joue un rôle essentiel afin de permettre l'interaction entre les individus. En raison de la liberté de l'action humaine, virtuellement, n'importe quel comportement peut être choisi par l'un ou l'autre des partenaires impliqués dans une interaction. Ceux-ci doivent conséquemment faire face au risque et à l'incertitude avant de pouvoir interagir. La confiance, fondée sur des attentes sociales partagées, permet alors de diminuer

la complexité de son environnement et en augmente la prévisibilité, en réduisant l'incertitude en ce qui concerne le comportement des acteurs.

La confiance est abordée au niveau des lois et des institutions (systèmes experts), qui offrent des garanties en ce qui concerne le comportement des individus, ainsi qu'au niveau des normes et des attentes dans les interactions interpersonnelles. Un certain nombre d'informations sur la personne à laquelle l'individu va potentiellement accordé sa confiance et la situation dans laquelle il va l'accorder d'une part, et le risque d'autre part sont des conditions nécessaires pour que la confiance puisse exister.

Sans être véritablement indépendantes, Luhmann (1968, 1989, 2001) distingue la confiance assurée (Zutrauen / confidence) de la confiance décidée (Vertrauen / trust).

Les deux concepts font référence à des attentes qui peuvent être déçues, mais se distinguent dans la perception et l'attribution. Dans une situation de confiance assurée, l'individu n'envisage pas d'alternative (Luhmann donne l'exemple de quitter sa maison chaque matin sans être armé).

L'action est choisie en dépit de la possibilité d'être déçu par l'action des autres. En cas de déception des attentes, l'individu réagira par des attributions externes. La confiance décidée en revanche requiert un engagement préalable de l'individu. Elle présuppose une situation de risque et, en cas de déception des attentes, l'individu réagira par des attributions internes (il regrettera d'avoir choisi de faire confiance).

La distinction entre les deux types de confiance dépend de la capacité à distinguer dangers et risques. Qu'ils soient éloignés ou une affaire d'intérêt immédiat, la distinction ne fait pas référence à des questions de probabilités, mais le fondement est de savoir si la possibilité d'une déception dépend de notre propre conduite préalable (Luhmann and Bouchard, 2006). **(Etienne Fivat, 2013, P.69)**

**2.3- Les types de la confiance :**

Nombre d'auteurs ont proposé une classification des formes de la confiance,

- **McAlester (1995)** : différencie la confiance cognitive et la confiance

Affective :

**a- La confiance cognitive :**

S'appuie sur des croyances individuelles concernant la fiabilité et le sérieux de l'autre partie. La confiance cognitive correspond au fait que nous choisissons ceux en qui nous allons avoir confiance et de quelle manière et dans quelles circonstances nous attribuerons cette confiance en basant notre choix sur ce que nous considérons être de bonnes raisons.

**b- La confiance affective :**

S'appuie sur des relations plus émotionnelles et affectives entre les individus. Ainsi, « la confiance interpersonnelle a une dimension cognitive et une dimension affective.

-**Chapiro, Chepard et Cheraskin (1992)** distinguent les types suivants de confiance :

**a- La confiance fondée sur la dissuasion** : la peur de représailles, on estime que la sanction encourue par l'autre partie, en cas de violation de la confiance, excède les gains potentiels qu'elle pourrait en retirer.

**b- La confiance basée sur la connaissance** : consiste à estimer la probabilité quant au fait que l'autre Partie tiendra, ou non, ses engagements, à partir d'un certain Nombre d'informations disponibles

**c- La confiance identitaire** : repose sur des valeurs partagées.



**- Lewicki et Bunker (1995) distinguent**

- a) **La confiance basée sur le calcul** : est un processus calculatoire, qui se construit dans le temps, et qui permet d'estimer le fait qu'un individu est digne, ou non, de confiance. Elle est alors comprise comme « un calcul économique dont la valeur est déterminée en calculant le rapport entre les gains espérés et les pertes potentielles issues de la réalisation du comportement attendu pour maintenir la relation de confiance »
- b) **La confiance basée sur la connaissance** : est liée à la connaissance ou l'expérience, elle s'appuie sur la communication et la recherche d'informations qui permettent à un individu de porter un jugement sur le comportement à venir d'une autre personne.
- c) **La confiance identitaire** : s'appuie sur une identification avec l'autre partie et des valeurs partagées. C'est un lien affectif et émotionnel entre les parties. Elle nécessite une connaissance intime de l'autre acquise lors d'une longue collaboration. **(Le flanche, Rojot, Voynnet, 2006, P274)**

**- Zucker, 1977 ; Sako, 1998 a ; Lewicki et Bunker, 1996** : Quatre formes de confiance semblent se dégager de cette littérature et caractériser cette diversité

- a) **La confiance calculée** : Participant de l'approche dite « rationnelle », cette notion est souvent adoptée dans une perspective économique pour rendre compte des transactions marchandes (Williamson, 1993). Les individus y sont réputés mus par la recherche de la maximisation de leurs gains. Ils sont cependant dotés d'une rationalité limitée ; par conséquent, s'ils ont l'intention d'agir rationnellement, ils ne le font, en pratique, que de façon restreinte (Simon, 1958).
- b) **La confiance fondée sur la connaissance** : Ce concept, plus exactement celui de « confiance fondée sur la cognition » (Bachmann, 1998), s'apparente au précédent, puisque qu'il se base aussi sur une extrapolation du comportement des individus.

Ces deux notions divergent cependant au regard de leurs postulats de base. Si celui de la confiance calculée est l'opportunisme des agents et leurs intérêts, a contrario, la confiance fondée sur la connaissance se rapporte à « la probabilité, estimée par un acteur, qu'un autre acteur agira d'une certaine façon » (**Hardy, Phillips et Lawrence, 1998, p. 98**). Il n'y est pas question de jugement de valeur, mais de perspectives d'action ; on peut donc accorder du crédit à certaine survenue d'événements, prévoir leurs causes et leurs effets, et cette stabilité réduit l'incertitude et le risque.

- c) **La confiance institutionnelle** : Ce concept se réfère au contexte social et organisationnel dans lequel les contrats s'insèrent. Il ne renvoie pas aux relations entre individus, mais aux systèmes et aux procédures. Pour contrôler et coordonner, les contrats et les règles bureaucratiques agissent comme substitut à la confiance entre les personnes pour réduire, précisément, incertitude et risque. Kronman (in Deakin et Williamson, 1998) estime que « les droits légaux, qui renforcent les promesses, peuvent réduire, mais non éliminer, l'insécurité associée aux échanges temporairement asymétriques ».

Sitkin et Roth (1993) soulignent que les structures judiciaires ont leurs limites ; ils estiment que la réponse juridique peut restaurer la confiance, mais dans des contextes très particuliers. Même si une valeur fondamentale a été enfreinte, la sanction légale va généralement se contenter d'éloigner les parties en conflit entre elles.

- d) **La confiance interpersonnelle** (ou « fondée sur des valeurs et des normes », Lane, 1998). Relevant de la perspective dite « sociale », cette notion se base sur l'existence de normes communes, que se partagent deux parties en interaction. Talcott Parsons (1951) suggère ainsi que l'action de faire confiance peut se définir comme la suspension de son propre intérêt, au profit d'une orientation vers le collectif. Nous retrouverons cette posture

sociologique en conclusion de notre propos. (**Mangematin et Thuderoz, 2004, p 70**).

## **2.4-Les caractéristiques de la confiance :**

### **2.4.1-Les attentes et les croyances positives :**

Au premier abord, la plupart des auteurs admettent que la confiance est une caractéristique psychologique. En effet, les notions d'attentes, d'anticipations et croyances positives reviennent à plusieurs endroits.

Ainsi, un individu qui fait confiance s'attend au bon comportement de l'autre individu. S'il fait confiance, c'est parce qu'il n'aura pas de surprise quant à la conduite de l'autre, mais aussi parce qu'il sait qu'il ne sera pas pris au dépourvu. Il croit en la bonne volonté, la bienveillance, la compétence, l'ouverture ou la fiabilité de l'autre. Les comportements de celui en qui il accorde sa confiance devenant prévisibles et diminuant ainsi l'incertitude reliée à la décision d'accorder sa confiance.

### **2.4.2- La vulnérabilité et la dépendance :**

La vulnérabilité ainsi que la dépendance face au comportement de l'autre sont deux particularités fondamentales incontestablement présentes dans la nomenclature. En accordant sa confiance, l'individu se désarme.

Sans plus de défense, il prend donc un risque important, car il a tout à perdre. Par ailleurs, pour certains auteurs, s'il prend le risque, c'est qu'il croit à l'interdépendance de la relation, c'est-à-dire qu'il pense l'autre parti aussi vulnérable que lui (Bigley et Pearse, 1998; Iramer, 1999b; Mayer et al, 1995; Rousseau et al, 1998). Nous reviendrons plus loin sur l'importance de cette prise de risque chez l'individu qui accorde sa confiance.

**2.4.3- L'acceptation de l'incertitude :**

Il est essentiel de mentionner que l'individu qui accorde sa confiance a peut-être plus à perdre qu'à gagner. S'il gagnait toujours plus en accordant sa confiance, il n'hésiterait justement jamais à l'accorder. À cela, il faut ajouter que la confiance est, dans la majorité des cas, plus difficile à obtenir qu'à perdre.

Faire confiance, c'est donc aussi l'acceptation de cette incertitude relié à la décision de faire confiance et au caractère non définitif de celle-ci.

**2.5 : Les résultats de la confiance organisationnelle :****2.5.1- Les divers degrés d'implication :**

De plus, la confiance ne s'accorde que graduellement (McAllister, 1995), c'est-à-dire qu'elle n'est que rarement accordée du jour au lendemain et qu'il y a divers degrés d'implication dans ce qu'il est possible d'appeler un continuum. La confiance peut être absente de la relation, faiblement ou fortement présente, par exemple. Dans ce sens, la confiance est également dynamique (Miles et Creed, 1995), dans la mesure où elle peut se développer, se maintenir, diminuer ou se briser.

**2.5.2- Le lien avec la coopération :**

Le concept de confiance s'attache au concept de coopération. Parfois confondus, ces deux concepts sont plutôt complémentaires. L'un existe rarement sans l'autre (Jones et Georges, 1998 ; Rindfleisch, 2000 ; Molm, 2006). Notamment, dans le contexte des relations industrielles où les employés sont syndiqués, la coopération entre les acteurs suppose souvent un lien de confiance entre eux (Harrison, 1999, 2003).

À cet égard, et suivant l'idée que la confiance est essentielle dans les relations où les acteurs détiennent des rôles précis et spécialisés, la confiance devient une dimension cruciale de la coopération. **(DESCHÊNE, 2009, P10).**

- **Résumé de chapitre**

Il semble que la confiance organisationnelle est le pilier de la vie organisationnelle, elle est en cœur de toutes interactions et échanges entre les employés, beaucoup d'études ont confirmé qu'on peut expliquer pas mal de comportements organisationnels par la confiance.

# **Chapitre III**

**Les antécédents socioculturels de la  
confiance organisationnelle**

- **Préambule :**

Dans ce chapitre, nous verrons quels sont les principaux antécédents de la confiance organisationnelle.

### **3.1- Les antécédents de la confiance organisationnelle :**

Ce qui caractérise l'être humain et le différencie de l'animal c'est essentiellement son aspiration à toujours s'élever et sa notion de valeurs.

Une valeur est un choix d'agir en accord avec ses propres principes. Quelles que soient nos valeurs personnelles ou professionnelles, elles représentent ce que nous sommes vraiment et reflètent notre essence personnelle et individuelle. Ainsi elles déterminent notre comportement aussi bien vis-à-vis des autres que de notre environnement.

Elles servent de principes directeurs pour déterminer nos principes éthiques, nos besoins, nos objectifs, notre personnalité, nos centres d'intérêts... Amusez-vous par exemple à trier les valeurs citées ci-dessus par ordre de priorité pour vous et comparez avec vos proches. Vous constaterez que l'importance qui leur sera accordée est très différente selon les individus.

Toutefois le choix est délibéré et orientera nos vies et nos comportements aussi bien au travail que dans la vie quotidienne.

Les valeurs sont nos repères, elles nous permettent de conceptualiser la vision de notre vie personnelle et interpersonnelle ainsi que celle de notre futur.

Elles guident notre comportement journalier, fournissent une cohésion et donnent un sens à la volonté collective. Elles aident à résoudre des conflits et à prendre des décisions de changement (Rockeach, 1976). Elles stimulent le développement et permettent de faire face à la complexité avec créativité.

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

En fait, la création d'entreprises et de richesses dépend de l'existence de valeurs comme la créativité, l'initiative, la vitalité, la confiance, le courage, la capacité à affronter les risques, la flexibilité et l'autonomie psychologique et financière.

La "gestion par les valeurs" (Dolan et Garcia 1999) ou la "Direction por valores" (Garcia et Dolan, 1997) ou "Managing by values" (Dolan et associés 2002, 2006, 2006) proposait notamment de gérer la culture de l'entreprise, la renforcer jour après jour et toujours la revitaliser avec des valeurs afin d'affronter l'inconnu du futur.

Les valeurs sont également des critères d'évaluation. Ainsi on considérera les choses en fonction de leur mérite relatif, de leur rareté, de leur prix ou de leur intérêt. Par "chose" on entend les gens, les objets, les idées, les actions, les sentiments ou les faits. (Dolon et guidoni, 2012).

Certaines valeurs sont plus précieuses que d'autres et notamment celles qui sont universelles comme par exemple :

#### **a) Les valeurs essentielles à la société :**

**-L'intégrité :** Le mot « intégrité » vient de la même racine latine que les mots « intègre » et « intégrale ». Une entreprise a de l'intégrité dès lors qu'aucun fossé n'existe entre sa coopération et son intention profonde. Nous pouvons appeler cette composante la cohérence et cette adhésion générera, somme toute, la confiance.

Le premier fondement concerne les problèmes d'intégrité. La plupart des individus y pensent quand ils s'interrogent sur la confiance. Pour beaucoup, « intégrité » signifie essentiellement « honnêteté ». Mais si l'intégrité inclut l'honnêteté, son sens est beaucoup plus large, c'est la cohérence intérieure, l'accord entre les paroles et les actes. C'est le fait d'être cohérent, intérieurement et extérieurement. C'est le courage d'agir en accord avec ses valeurs et ses



### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

convictions. Il est intéressant de noter que ce sont les manquements à l'intégrité qui ébranlent le plus la confiance. **(Boughnbouz, 2015, P.140).**

**- La crédibilité :** C'est la croyance dans la capacité du partenaire à réaliser son travail efficacement et sérieusement. La confiance apparaît donc comme une conjecture dont la nécessité émerge lorsque l'on n'est plus en mesure de prévoir par calcul le comportement de l'autre. Elle est invalidée lorsqu'un comportement opportuniste est décelé. La confiance est une croyance complexe car elle peut être à la fois très forte et très fragile.

Elle est forte dans la mesure où sa remise en cause exige une analyse approfondie de ce qui s'est passé et une interprétation du comportement de l'autre. Elle est fragile pour les mêmes raisons et parce qu'elle ne repose sur rien de tangible. **(Simon, 2007, P.87).**

**-Le respect :** est, sur le plan formel, une forme d'étiquette nécessaire à la construction de la confiance. Au sens profond, c'est un de ses fondements. Le respect s'adresse aussi bien à la puissance à craindre qu'à la faiblesse à respecter. Là aussi, la dimension du respect est importante avec le fait que l'estime de soi marque le début du respect de soi et des autres ainsi que de la morale. **(Presqueux, 2009, p262).**

Sincérité, justice, dignité, honnêteté, fraternité...

#### **b) Les valeurs individuelles essentielles dans la vie quotidienne :**

Individualisme, altruisme, famille, amour, partage...

**-L'altruisme :** selon Lalande (1991) Comte en opposition à celui d'égoïsme. L'altruisme indique un attachement à autrui dans une relation dépersonnalisée comparativement au rapport « personnaliste » qui existe avec l'amitié. Altruisme et égoïsme individuels sont vus comme deux manifestations symétriques mais Spencer a ouvert l'interprétation de l'altruisme dans les

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

catégories de l'égoïsme, argument repris par les thèses socio-biologiques et celles de la micro-économie. Par contre, « altruisme » et « confiance » sont bien en relation.

**-L'amitié** : au travers de laquelle, de façon indirecte, la confiance (considérée ici comme étant de dimension personnelle) prend la dimension d'une vertu. La confiance s'acquiert dans l'amitié et non avant elle, dans la mesure où l'amitié ne peut être réduite à un sentiment (comme pour l'amour) car c'est une activité commune à deux ou plusieurs personnes qui, à défaut de durée, condition nécessaire, n'existerait pas. La volonté est aussi un des éléments qui entre en ligne de compte dans la construction de l'amitié. (**Presqueux, 2009, 265**).

#### **c) Les valeurs en entreprise dans la gestion des ressources humaines :**

**-L'engagement** : comporte deux aspects, le premier prospectif, normatif qui est l'espérance attendue de la situation de confiance et le second rétrospectif et factuel qui justifie l'établissement d'une situation de confiance. Mais peut-on s'engager à l'égard d'une organisation, définie par des buts fonctionnels, une entreprise par exemple. Un tel engagement prend les formes d'un contrat, dont les clauses ont une portée générale, anonyme.

**-L'égalité** : la confiance apparaît comme un des éléments de la perspective d'une rencontre avec des personnes dignes de confiance, donc des « égaux » en quelque sorte. (**Presqueux, 2009, p266**)

**-Le comportement confiant** : L'intégration de cette composante dans la conceptualisation de la confiance par certains chercheurs a été effectuée surtout sur un plan théorique sans validation empirique (sauf. Les études de Curral et Judge (1995) et de Smith et Barclay (1997)).

Nous reprenons ici l'investissement dans la relation et la confidentialité de la communication ; deux des cinq dimensions identifiées par Smith et Barclay [5]

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

(1997) et reprises par Guibert et Fenneteau (1997). Les autres dimensions ayant été écartées lors de notre étude exploratoire par manque de pertinence.

**-L'investissement dans la relation :** Cet investissement peut revêtir plusieurs formes, il peut s'agir d'un soutien matériel (financier, physique redéployé ou humain) (Williamson, 1985) ou bien d'un actif non matériel qui se manifeste par la consécration du temps et de l'attention à cette relation (Smith et Barclay, 1997). Dans tous les cas, le coût de transfert est très élevé et dissuade l'autre partie de mettre fin à la relation. Ganesan (1994) utilise ce concept comme antécédent de la confiance et considère que la perception de l'investissement spécifique du vendeur dans la relation procure un signe de sa fiabilité. En outre, il mentionne que cet investissement spécifique peut prendre plusieurs formes comme l'investissement dans les individus, le capital ou les procédures. Par conséquent, nous considérons l'investissement comme :

Les ressources matérielles et immatérielles utilisées dans la relation et qui ne peuvent pas être redéployé en dehors de cette relation d'échange.

**-Communication confidentielle :** Il y a lieu ici de distinguer entre la communication-antécédent de la perception de fiabilité et la communication-intention de comportement confiant. Dans la première utilisation de ce concept, nous nous intéressons à la notion du partage formel et informel de l'information ainsi qu'à la rapidité et la qualité de la communication. En revanche, la notion de la communication en tant que manifestation du comportement confiant est restreinte à l'aspect confidentiel et informel.

Comme pour Curral et Judge (1995) ce concept traduit une manifestation du comportement confiant. Les conclusions de Smith et Barclay (1997) vont dans le même sens : les perceptions de fiabilité sont positivement liées à l'ouverture dans la communication et que cette dernière a un effet significatif sur la satisfaction et la performance. **(Akrouf, 2005, P.36).**

### Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle

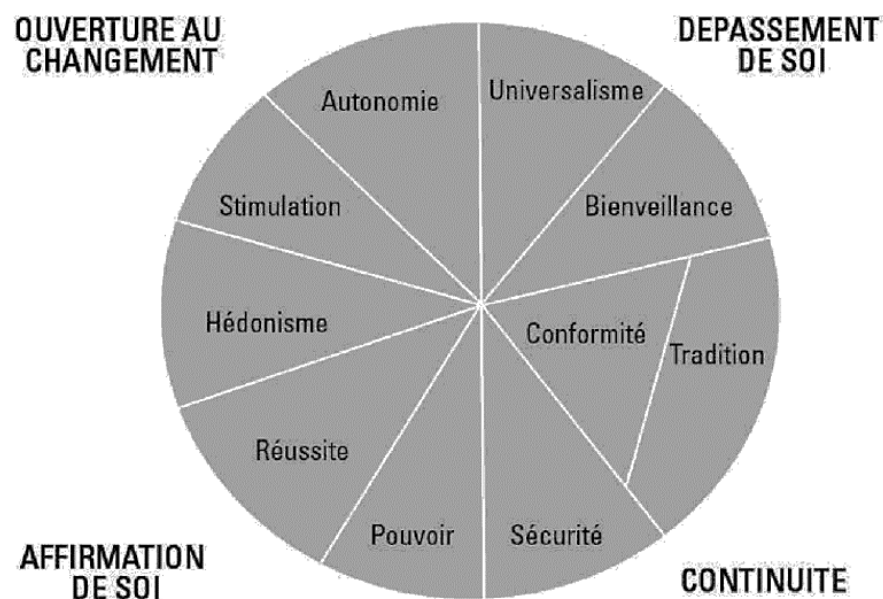
Gouvernance, vérification des conduites, cohérence, participation, sélection et recrutement, transparence des conditions de travail, mobilité, employabilité, plans de carrière, non-discrimination, évolution basée sur la performance, séparation entre l'évolution du salaire et l'évolution des compétences Ets...

En matière de salaires et compensations : équité est le maître mot. Les salariés insatisfaits demandent de l'argent alors qu'ils souffrent souvent plutôt d'un problème de reconnaissance.

La créativité, la confiance dans l'entreprise, l'engagement, contribuent aux comportements et actions qui apportent ce que l'on peut appeler une "valeur ajoutée."

En fait, même l'idée du changement, "l'amélioration constante" est une question de valeurs.

Selon Porter, la chaîne des valeurs d'une entreprise est le reflet de son histoire et de sa stratégie, c'est un élément critique de différenciation afin d'atteindre un avantage compétitif. (Dolon et guidoni, 2012).



#### - La théorie des valeurs universelles

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

**Shalom Schwartz (1994, 2006)** définit 10 valeurs universelles qui constitueraient par leurs interactions les bases de la motivation humaine. Les relations entre elles vont permettre de les regrouper pour constituer les éléments de la personnalité et du comportement. Les 10 valeurs sont :

**a) Les valeurs sociales :**

Le dépassement de soi par l'universalisme et la bienveillance.

- **la bienveillance** : Elle correspond au besoin de cohésion du groupe et favorise la solidarité. En se souciant du bien être des autres, celui-ci fonctionnera de manière harmonieuse. Il en est de même sur le plan individuel, en se souciant du bien-être d'autrui on trouve l'harmonie personnelle et interpersonnelle.

Il peut s'agir de courtoisie dans les interactions (Caldwell et Clapham, 2003), d'ouverture et d'honnêteté en apportant par exemple les informations dont ont besoin les parties prenantes qui ont un intérêt dans les objectifs et résultats de l'organisation (Caldwell et Clapham, 2003), de souci des employés (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010), de soutien organisationnel perçu (Tan et Tan, 2000). Pour les dirigeants, Campoy et Neveu (2006) parlent de respect et communication. **(Chêne, 2020, P.50)**

- **l'universalisme** : Il correspond au besoin vital de survie. Il se manifeste par la compréhension, la tolérance, la protection des autres et de la nature. L'individu doit apprendre à accepter la différence des autres et sa responsabilité sur l'environnement.

La continuité par la sécurité la conformité et la tradition.

- **la sécurité**. C'est également un besoin fondamental tant du groupe que de l'individu, il correspond à l'instinct de survie.

-**la conformité** : Elle correspond au besoin individuel d'adapter son propre fonctionnement à celui d'un groupe de référence.

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

- **la tradition** : Elle contribue également à la survie du groupe à travers des normes de comportement, des rites et des croyances communes. Elle est aussi l'expression de la cohésion et de la solidarité du groupe.

#### **b) Les valeurs personnelles :**

L'ouverture au changement par l'autonomie, la stimulation et l'hédonisme.

- **L'autonomie** : L'indépendance de la pensée et de l'action sont ancrées dans le besoin vital de l'être humain de contrôle et de maîtrise.

-**L'hédonisme** : Il correspond au besoin de plaisir et de gratification personnelle.

-**La stimulation** : Elle découle du besoin de variété, elle permet notamment de s'adapter à la nouveauté et à relever les défis de la vie.

L'affirmation de soi par la réussite et le pouvoir.

- **La réussite** : Elle correspond à un besoin de reconnaissance sociale et de succès et contribue également à la survie collective et individuelle.

-**Le pouvoir** : Il correspond aussi à un besoin de reconnaissance sociale mais il est plutôt une aspiration individuelle au contrôle et à la domination.

Les valeurs sociales et les valeurs personnelles ce mélange et son indissociable selon le plan universel toutefois les premières sont plus fortes que les secondes. Le besoin de dépassement et de continuités est prévalant sur l'ouverture au changement et l'affirmation de soi. (**Dolon et guidoni, 2012**)

Une version antérieure de la théorie des valeurs (**Schwartz, 1992**) émettait l'hypothèse d'une onzième valeur de base quasi universelle : la spiritualité. L'objectif des valeurs de spiritualité est le sens, la cohérence et l'harmonie intérieures, obtenus en transcendant la réalité quotidienne. Si la question du sens ultime est un besoin humain de base (voir, par exemple, Niebuhr, 1935), alors la

spiritualité doit être une valeur de base que l'on doit retrouver dans toutes les sociétés.

Des items permettant d'approcher la spiritualité, recueillis dans des travaux très variés, ont donc été intégrés à l'enquête sur les valeurs. Les voici : une vie spirituelle, sens de la vie, harmonie intérieure, détachement ainsi que [unité avec la nature, acceptant ma part dans la vie, religieux]. Comme on le verra plus loin, les données empiriques montrent que la spiritualité n'est pas une valeur dont la signification est comprise de façon similaire dans toutes les cultures. **(H.Shwatz, 2006).**

### **3.2- Les antécédents de l'émergence de la confiance :**

Pendant cette première phase, trois principales variables interviennent dans le processus de la formation de la confiance : la réputation, l'intérêt et la sympathie.

Les deux premiers déterminants constituent ce qu'appellent Lewicki et Bunker (1996) « la confiance basée sur le calcul ».

#### **- Réputation :**

Analysée amplement dans la théorie des jeux (Dasgupta, 1988 ; Kreps, 1990), la notion de réputation permet de comprendre comment deux partenaires n'ayant jamais eu de relations d'échanges peuvent se faire confiance et entamer une collaboration sur la base d'un repère construit sur les événements passés. Selon cette approche, la réputation et la confiance constituent deux construits distincts où l'un influence l'autre.

Sur le plan empirique, plusieurs auteurs confirment le lien entre la réputation et la confiance. Ganesan (1994) par exemple trouve que cette notion agit d'une manière positive sur la crédibilité du vendeur. Doney et Cannon (1997) intègrent cette notion parmi les caractéristiques du vendeur et réaffirment l'existence d'un lien significatif entre la réputation et la confiance.

#### **-Intérêt :**

L'explication économique de la confiance a suscité de nombreuses controverses chez les économistes (**Axelrod, 1984 ; Williamson, 1993 ; Kreps, 1990**). En revanche, la plupart des chercheurs en marketing occultent les paramètres économiques dans leurs schémas explicatifs (Fenneteau, 1998).

Si cette démarche peut à priori se justifier dans le cadre des relations amicales ou amoureuses, l'intégration exclusive des variables issues de la psycho-sociologie dans l'analyse de la confiance dans les relations client/fournisseur peut se révéler insuffisante.

En effet, sans pour autant nier l'importance des aspects sociologiques dans l'échange entre entreprises, nous pensons que la référence aux intérêts des deux acteurs qui logiquement poursuivent des objectifs économiques- ne peut être négligée. Ainsi, nous avons choisi de mettre à contribution les théories économiques et notamment la théorie des jeux pour expliquer l'apparition de la confiance. (**Akrout, 2005, P.37**)

#### **-Sympathie :**

La sympathie est le sentiment positif et spontané que peut ressentir une partie vis-à-vis de l'autre partie. C'est aussi un attachement émotionnel et affectif global (Nicholson et al, 2001). Cette notion a été étudiée notamment dans le domaine de la psychologie où il a été démontré l'existence d'un lien positif entre la sympathie et l'attitude favorable d'une personne vis-à-vis de l'autre et la confiance qu'elle lui accorde (Rotter, 1980). Par ailleurs, des études empiriques en marketing ont vérifié la pertinence de ce lien (Swan et al, 1985 ; Swan et al, 1988 ; Hawes et al., 1989). (**Akrout, 2005, p38**)



### **3.3- facteurs de développement de la confiance :**

#### **- Communication :**

Certains chercheurs considèrent la communication comme un déterminant de la confiance alors que d'autres la présentent comme sa conséquence (Anderson et Weitz, 1989). Plusieurs aspects de la communication ont été mis en avant. Anderson et Narus (1990) par exemple prennent en compte la qualité de l'échange formel de l'information ; Morgan et Hunt (1994) soulignent l'importance de la fréquence et de la qualité de la communication et Moorman et al (1993) insistent sur la rapidité de l'échange de l'information.

Dans notre analyse, nous avons retenu trois aspects de la communication : la rapidité, la qualité et la bidirectionnalité de l'échange d'informations.

#### **- Les valeurs partagées**

Les valeurs représentent les croyances et les approches fondamentales dans les comportements des individus. Elles ont été définies par Rokeach (1973) comme « des croyances durables déterminant qu'un mode de comportement ou un but de l'existence est préférable à un autre ». De la même façon, Morgan et Hunt (1994), les considèrent comme « l'étendue selon laquelle les partenaires ont des croyances en commun sur l'importance, la véracité ou la pertinence de certains comportements, buts et procédures »

Bien qu'il existe un consensus sur le fait de considérer le partage des valeurs comme étant un déterminant de la confiance, la plupart des chercheurs se réfèrent uniquement aux valeurs éthiques de l'organisation pour expliquer la confiance. (Akrouf, 2005, P.38).

#### **-Le lien social :**

Aujourd'hui, le concept de lien social est utilisé dans diverses acceptions et contextes, notamment dans le champ politique. Il peut renvoyer tant à l'idée de

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

lier les individus entre eux qu'aux notions de vivre-ensemble ou de cohésion sociale, qui s'apparentent davantage à des objectifs politiques qu'à des concepts scientifiques.

La notion politique de cohésion sociale est aujourd'hui fortement ancrée dans les discours des représentants politiques, y compris en ce qui concerne la politique culturelle. L'utilisation de cette notion est intéressante car la cohésion implique qu'il y ait plusieurs éléments coexistant dans un ensemble. Dans notre cas, il s'agit de plusieurs parties de la société en tant que système social. Robert Castel a travaillé cette notion de cohésion sociale. Selon lui, « parler de cohésion sociale est une manière de nommer les rapports d'interdépendance qui doivent unir tous les membres d'une société ».

Il s'interroge sur la conception de la cohésion sociale dans une société qui s'est construite comme une société d'individus, à l'individualisme grandissant. Le déclin de certains vecteurs de cohésion sociale comme le voisinage ou la famille – que l'on pourrait qualifier de vecteurs communautaires de solidarité, mène à un processus de désaffiliation qui laisse les individus en dehors des cercles de solidarité et favorise par conséquent l'isolement pour les personnes les plus fragilisées socialement, ce qui peut interroger la fonction intégratrice du système social.

Selon Serge Paugam, « la notion de lien social est aujourd'hui inséparable de la conscience que les sociétés ont d'elles-mêmes et son usage courant peut être considéré comme l'expression d'une interrogation sur ce qui peut faire encore société dans un monde où la progression de l'individualisme apparaît comme inéluctable »

En cela, les politiques sociales et culturelles semblent être des indicateurs pertinents de l'intervention du système social sur lui-même pour soutenir et stimuler les liens sociaux qui l'animent.

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

En cela, l'Etat joue un rôle important au sein du système social. Il peut réguler la structuration des liens sociaux du fait de ses pouvoirs législatifs. Il peut, par exemple, agir face à l'individualisation exacerbée de la société en contribuant à créer de nouvelles formes de solidarités, de nouvelles formes de liens sociaux. Ceci va notamment mener à la mise en place, sous l'IIIème République, de politiques sociales que Castel désigne par le terme de propriété sociale et dont il décrit les trois principaux axes : assurer un droit au secours aux plus démunis ; mutualiser les principaux risques sociaux ; développer des services publics. Les effets de ces nouvelles politiques vont mettre du temps à se manifester et vont devoir attendre l'après-guerre pour se concrétiser, dans un contexte économique favorable avec la création de la Sécurité sociale. Robert Castel souligne l'importance de la propriété sociale, qu'il décrit comme « une contribution décisive à la problématique de la cohésion sociale : grâce à ces ressources garanties par la loi, le travailleur est maintenu dans le circuit des échanges sociaux, il ne décroche pas de la commune appartenance à la société, il demeure un « semblable ».

La mise en place progressive de ces politiques de protection sociale à partir de la fin du XIXème siècle et son intensification à partir des années 1930 vont mener à l'avènement de l'Etat social. Les individus sont liés par une forme de solidarité nationale et disposent alors de ressources et de droits en commun, facilitant leur intégration au système social. **(Piau, 2020, P9).**

#### **- La culture :**

Sa signification synonyme de civilisation (Chevrier, 2003) a subi des évolutions puisqu'elle désigne actuellement l'univers de sens de tout individu.

L'intérêt porté à la culture par différents courants de recherche comme l'anthropologie culturelle, l'anthropologie structurale et les sciences des organisations, nous en offre plusieurs définitions (Schein, 2003 ; Hofstede, 1994

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

; Triandis, 1994 ; Chevrier, 2003) et dimensions (Hall, 1984 ; Hofstede, 1994 ; Leidner et Kayworth, 2006), et il est difficile d'opter pour une au détriment des autres. Alors que Hofstede (1994) considère la culture comme des modèles mentaux individuels, d'autres chercheurs tels que Tylor (1877), Schein (2003), Aktouf (2007) et Chevrier (2003) la conçoivent plus comme un ensemble de significations partagées du monde.

La culture a également suscité l'intérêt de nombreux chercheurs qui en ont proposé des dimensions différentes. Pour Triandis (1994), la confiance est définie à travers quatre dimensions (la complexité culturelle, la rigueur de la culture, l'individualisme et le collectivisme), tandis que pour Trompenaas et Hampden Turner (2004), elle se décompose en sept dimensions (l'universel et le particulier, l'individu ou le groupe, l'objectivité ou la subjectivité, le limité ou le diffus, la réalisation ou la position sociale, l'attitude vis-à-vis du temps et l'attitude vis-à-vis de l'environnement). Enfin pour Hofstede (1994), la culture est définie à travers trois dimensions : les symboles, les héros et les rituels.

Il est important de noter que l'identité de l'individu est constituée de plusieurs cultures qui la définissent (culture nationale, culture religieuse, culture familiale, culture professionnelle, etc.) (Hofstede, 1980 ; Straub et al, 2002 ; Walsh et Kéfi, 2008). Nous nous proposons de nous intéresser uniquement à la culture nationale qui, selon les dires de Hofstede (1994), est une sorte de moyenne de croyances et de valeurs autour de laquelle se situent les individus qui habitent ce pays. L'auteur identifie cinq dimensions de la culture nationale, qui sont : la distance hiérarchique, le degré de masculinité versus de féminité, le collectivisme versus l'individualisme, le contrôle de l'incertitude et l'orientation de la vie vers le long ou le court terme.

Il est certain que la confiance diffère d'une culture à l'autre et ce, de par sa signification, son degré et son mode de production (Zaheer et Zaheer, 2006 ; Dyer et Chu, 2003 ; McEvily et al, 2003 ; Huff et Kelley, 2003). Tous les auteurs

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

concordent sur la différence en l'explicitant à l'aide de constatations relatives aux contextes qu'ils ont étudiés.

Pour Zaheer et Zaheer (2006), la conception de la confiance découle de deux critères reliés à la culture d'une société donnée, à savoir la confiance institutionnelle adoptée dans un cadre précis et l'interdépendance entre deux parties. Cette confiance institutionnelle n'est pas la même dans les pays. Ainsi, un cadre institutionnel qui se caractérise par un faible degré de confiance (institutionnelle) et un fort degré d'interdépendance va aider les parties et les inciter à construire une relation de confiance qui leur permette de se protéger des aléas et de l'opportunisme d'autrui. (Mlaiki et Kefi, 2013, P217)

#### **3.4-facteurs propre à l'individu porteur de confiance :**

La majorité des études se sont davantage attardées aux caractéristiques du récepteur de la confiance et celles qui se sont intéressées aux caractéristiques du porteur discutent davantage des facteurs de la personnalité. Cela dit, le porteur de confiance est habituellement caractérisé par une propension naturelle stable à faire confiance (Mayer et al, 1995; Lewicki et al, 1997; Bigley et Pearce, 1998; Whitener et al, 1998; McKnight et al, 1998).

En effet, le porteur de confiance serait ou, au contraire, ne serait pas susceptible d'accorder sa confiance, dépendamment de sa personnalité. Certains chercheurs ajoutent cependant que les antécédents culturels ou encore les expériences antérieures joueraient un rôle prépondérant dans la décision d'accorder ou non sa confiance (Whitener et al, 1998; Doney et al, 1998).

Cette propension de l'individu à accorder ou non sa confiance est au cœur de Cette propension de l'individu à accorder ou non sa confiance est au cœur de sa réflexion et conditionne dans un sens le degré d'implication dans la relation de confiance (Whitener et al, 1998; McKnight et al, 1998; Mayer et al, 1995; Lewicki et al, 1997).

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

Aussi, nombre de chercheurs insistent sur le fait que la propension de l'individu à faire ou non confiance dépendrait en partie des individus envers qui ils seraient appelés à accorder leur confiance.

Pour Sitkin et Pablo (1992), la propension de l'individu à accorder sa confiance est Reliée à la propension de ce dernier à prendre des risques, qui elle, serait toutefois fonction de Facteurs circonstanciels. Mais comme l'affirme Mayer et al (1995), l'ambiguïté n'est pas Présente puisque la prise de risque est selon eux inhérente à l'accord de la confiance. En Effet, il n'y a pas besoin de confiance s'il n'y a pas de risque.

Ainsi, la propension de l'individu à accorder sa confiance, c'est-à-dire sa volonté et son désir de le faire, agit souvent sur le niveau de confiance de façon positive ou négative en le nuancant ou en le tempérant (Mayer et al, 1995). Conséquemment, pour Mayer et al.

(1995), les expériences antérieures, le type de personnalité et l'origine culturelle sont des traits particuliers qui s'additionnent chez l'individu influençant sa propension à faire confiance.

Chan (1997), pour sa part, renchérit les propos de Mayer et al. (1995) en insistant sur l'ethnicité comme un facteur prédisposant l'individu à accorder sa confiance, puis en ajoutant que la relation initiale (par exemple la première impression), l'origine culturelle, l'équité ou l'iniquité perçue, de même que la coopération favorisent l'évolution ou non de cette propension à accorder sa confiance. **(DESCHÊNE, 2009, P.18)**

#### **3.5- Confiance et comportement au travail :**

Guest et Conway (1997) définissent la confiance comme élément du contrat psychologique et, par conséquent, établissent une corrélation positive entre effort et civisme, ce que ne confirment pas nos données. Cette étude de cas donne

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

cependant des indications quant à l'action de la confiance sur les effets du contrat psychologique.

Sur un site, durant la période observée, un groupe de salariés est passé d'une extrême méfiance à une confiance élevée, ce qu'attestent nos interviews. On pouvait en déduire que ce groupe de salariés avait de meilleurs résultats, relativement à ceux d'autres sites. Or, il ne semble pas y avoir de différences significatives. Trois explications peuvent être avancées : la première est qu'un haut degré de confiance ne produit pas forcément des effets positifs - ce que n'ont pas vu Guest et Conway (1997). Les deuxième et troisième explications sont d'ordre méthodologique. Un cas déviant peut survenir et il devient difficile de généraliser. D'un autre côté, la plupart des études qui constatent un rapport d'emploi positif sont des études statistiques, ou des comparaisons entre branches professionnelles, et qui ne prennent pas en compte le matériau contextuel.

Pour expliquer cette faible corrélation entre effort au travail et confiance, deux explications sont possibles : d'abord, du fait des conditions du marché du travail et de l'insécurité d'emploi, la relation de pouvoir est asymétrique. Et, d'un certain côté, la nécessité de conserver leur emploi les poussait à faire des efforts. Deuxièmement, il est évident qu'il ne peut dès lors s'installer un véritable et solide « esprit d'entreprise », et que les salariés ne peuvent laisser tomber leurs collègues. L'effort d'implication et la confiance accordée par chacun dans l'organisation sont alors proportionnels à l'implication et à la confiance accordée par tous. (**Mangemantin et thuderoz, 2004, p83**).

#### **3.6-Les sources de la confiance Organisationnelle :**

Les études de la confiance organisationnelle elle-même s'inspirent plutôt de la psychologie et de la psychosociologie en transposant aux organisations les études faites au niveau interpersonnel.

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

Je fais confiance si j'ai de bonnes raisons de penser que je ne serai pas déçu et parce que je considère le niveau de risque perçu comme acceptable.

Par contre, les « bonnes raisons » pour un individu d'avoir des attentes positives à l'égard de l'organisation et les façons de rendre le risque acceptable peuvent être très différentes. Elles peuvent s'appuyer sur les garanties offertes par le système, se concentrer sur les caractéristiques de l'organisation s'appuyer sur la disposition à faire confiance et l'attitude des individus, prendre en compte le rôle du contexte socioculturel et les spécificités du contexte propre aux interactions.

#### **a) Une part de confiance liée aux incitations et dissuasion de systèmes :**

Les premiers travaux sur la confiance dans un contexte (inter/intra-) organisationnel viennent de l'économie et s'inscrivent dans une logique de calcul coût-bénéfice favorable. Dans ce contexte, je fais Confiance parce que je considère que l'autre n'a pas intérêt à trahir mes attentes, défaillir, ou aller contre mes intérêts.

L'intérêt de ne pas décevoir peut être dû à trois raisons : parce qu'il existe des mécanismes de dissuasion et de sanction qui rendent le coût de la trahison ou de la défaillance trop lourd (Shapiro, Sheppard et Cheraskin, 1992), parce qu'il existe des mécanismes de récompense qui incitent à honorer la confiance (Lewicki et Bunker, 1995, 1996), et/ou parce que l'institution crée des règles et normes qui rendent évident de se comporter de telle sorte (Zucker, 1986). Ce mécanisme de dissuasion ou d'incitation est à l'oeuvre lorsque l'influence du système implique un calcul de la part des parties. Le système peut aussi inspirer confiance d'une manière plus automatique par les normes qu'il crée lorsqu'il devient une institution. Plus les relations entre individus se sont délitées, plus elles ont été remplacées par des institutions pour donner une stabilité et un sens à la vie sociale en créant des habitudes et des règles collectives qui créent des routines (Château



### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

Terrisse, 2013 ; Möllering, 2006), que l'institution soit l'environnement ou l'organisation (Zucker, 1986). (Chêne, 2020, P.48)

#### **b) Une part de confiance liée à une évaluation positive des caractéristiques de l'organisation :**

Une autre façon de forger des attentes positives consiste à collecter des informations sur l'organisation pour pouvoir juger directement si l'organisation est digne de confiance. L'évaluation du risque n'est plus liée à l'intérêt de l'autre de maintenir ou briser la relation mais aux caractéristiques perçues.

Ces informations peuvent être collectées via des sources intermédiaires de confiance comme la réputation et les références). Elles peuvent également être collectées via l'expérience directe, au fil des interactions. Cette évaluation dépasse les considérations économiques et repose sur la connaissance de l'organisation et la compréhension de son fonctionnement de Shapiro et al. 1992 et Lewicki et Bunker 1995).

Si la première approche reposait de façon évidente sur la raison via le calcul, cette approche fait elle aussi appel à la raison : les individus font confiance parce qu'ils ont de bonnes raisons de faire confiance, même si l'analyse cognitive peut inclure des facteurs affectifs et relationnels comme la bienveillance ou la bonne volonté de McAllister, 1995, et donc que les raisons rationnelles peuvent être subjectives (Möllering, 2006). Cette évaluation peut dépasser la simple compréhension et inclure le fait de se reconnaître dans son fonctionnement voire de partager des valeurs, d'avoir une identité collective de Shapiro et al, 1992 et de Lewicki et Bunker, 1995).

La littérature sur la confiance entre les salariés et leur employeur se concentre sur cette évaluation positive des caractéristiques : en assimilant le fait pour l'organisation d'être digne de confiance et le fait pour les individus de lui faire confiance, elle cherche à identifier les critères qui rendent l'organisation digne de

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

confiance. Nous avons choisi de regrouper les dimensions qui font paraître l'organisation digne de confiance en quatre catégories afin de faciliter la lecture, à savoir la bienveillance, l'intégrité, la compétence, et la fiabilité.

La bienveillance organisationnelle correspond aux actions qui amènent les parties prenantes à sentir que leur bien-être est pris en compte sincèrement (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010). Il peut s'agir de courtoisie dans les interactions (Caldwell et Clapham, 2003), d'ouverture et d'honnêteté en apportant par exemple les informations dont ont besoin les parties prenantes qui ont un intérêt dans les objectifs et résultats de l'organisation (Caldwell et Clapham, 2003), de souci des employés (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010), de soutien organisationnel perçu (Tan et Tan, 2000).

L'intégrité organisationnelle est l'ensemble des actions qui traduisent l'adhésion à des principes moraux et un code de conduite que le salarié juge acceptable (Gillespie et Dietz, 2009). Caldwell et Clapham (2003) mentionnent par exemple le respect de la loi, Tan et Tan (2000) et Weibel et al. (2015) la justice organisationnelle et Shockley-Zalabak et al. (2010).

Les critères relatifs aux dimensions et particulièrement pour la bienveillance et l'éthique sont très liés aux normes prévalant non seulement dans l'organisation mais aussi dans le contexte dans lequel elle s'insère. Les intentions et principes ne suffisent pas, il faut aussi que l'organisation montre qu'elle a les compétences pour remplir ses objectifs organisationnels. Cet élément est présent chez pratiquement tous les auteurs. La compétence organisationnelle est la capacité de l'organisation à relever les défis de son environnement et à remplir ses objectifs (Gillespie et Dietz, 2009 ; Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, 2010), en ayant les connaissances et moyens nécessaires (Gillespie et Dietz, 2009). **(Chene, 2020, P.49).**

**Tableau N°2 - Dimensions de la confiance organisationnelle :**

<b>Auteurs</b>	<b>Dimensions</b>
Cummings et Bromiley, (1996)	Tient ses engagements, négocie de façon honnête, évite de tirer un avantage excessif Chaque dimension est abordée sous trois perspectives : affective, cognitive, intention de comportement
Shockley-Zalabak, Morreale et Hackman, (2010)	Compétence, souci des employés, identification, ouverture/honnêteté, fiabilité
Campoy et Neveu, (2006)	Compétence, intégrité, respect et communication
Weibel <i>et al</i> , (2016)	Compétence, bonnes intentions
Gillespie et Dietz (2009)	Compétence, bienveillance, intégrité
Caldwell et Clapham (2003)	Communication honnête, courtoisie interactionnelle, assurance de qualité, compétence liée aux tâches, équilibre financier, légalité
Six (2003)	Compétence, bienveillance, dévouement, éthique
Mayer, Davis, et Schoorman (1995) Schoorman, Mayer et Davis (2007)	Compétence, bienveillance, intégrité Compétence, justice
Vanhala, Puumalainen et Blomqvist (2011)	Compétence, justice
Tan et Tan (2000)	Soutien organisationnel perçu, justice organisationnelle

Source :(Chene, 2020, P.49).

#### **c) -Une part de confiance liée à l'attitude individuelle :**

Si la plupart des études se concentrent sur le dépositaire de la confiance, celui ou celle qui fait confiance.

La confiance peut être accordée en donnant plus d'autonomie, les individus ne s'en saisissent pas forcément et ne font pas nécessairement confiance en retour (Bentzen, 2019).

L'attitude du déposant est particulièrement abordée dans les approches de la confiance en psychologie de la personnalité, qui s'inspirent des travaux précurseurs de Rotter (1967) et développent des échelles psychométriques dans l'objectif de comprendre les différences de comportement en termes de coopération. Dans la plupart, la confiance est un trait de caractère que les individus développent plus ou moins, qui correspond à des attentes générales essentiellement relatives à la nature humaine plus ou moins positive (Evans et Revelle, 2008 ; Rotter, 1967 ; Shamir et Lapidot, 2003 ; Yamagishi et Yamagishi, 1994). L'échelle d'Evans et Revelle ajoute deux éléments importants avec une prédisposition plus ou moins grande quant à la volonté d'accepter la vulnérabilité et une corrélation entre la propension à faire confiance et la façon dont on est soi-même digne de confiance.

Ainsi, une part de l'image qu'ont les individus d'une organisation dépend des croyances développées sur le groupe plus large auquel ils rattachent leur organisation, comme d'autres organisations du même secteur (ex. le monde du conseil), d'autres organisations adoptant une même démarche (ex. les entreprises libérées), ou d'autres organisations de même taille.

Le modèle générique de la confiance organisationnelle de Mayer, Davis et Schoorman (1995), conçu pour s'appliquer aussi bien à la confiance entre individus qu'à la confiance dans l'organisation intègre la propension à faire

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

confiance et l'attitude par rapport au risque, en revanche les travaux spécifiques à la confiance organisationnelle ne les reprennent pas.

Ce détour par la psychologie montre que les attentes positives et le rapport à l'incertitude sont en partie liés à l'individu lui-même et pas seulement aux caractéristiques de l'organisation et invite également à prendre en compte les émotions de celui qui fait confiance au fil du processus, ce qui n'est aujourd'hui pas étudié. (Chene, 2020, P.52).

#### **d) -Une part de confiance liée au contexte socioculturel :**

Une grande partie de la confiance, dans les organisations, est liée à des attentes diffuses et des croyances dépersonnalisées (Kramer 1999). Les croyances forgées dépendent de l'histoire personnelle de l'individu, comme nous venons de l'évoquer, mais aussi des contextes sociaux dans lesquels il s'est inséré et s'insère, la confiance étant un phénomène social (Granovetter, 1985 ; Grey et Garsten, 2001 ; Luhmann, 1989 ; Zucker, 1986) l'élément essentiel de la confiance est l'incertitude. Or, la façon d'envisager cette incertitude varie culturellement.

Dans l'approche orientale, le risque n'existe pas : il s'agit seulement de se mouvoir avec aisance dans une incertitude permanente (Cailliau, 2015 ; Nisbett, 2004). A l'opposé, l'évitement de l'incertitude est caractéristique des sociétés occidentales et notamment française (Hofstede, 1993), aussi il n'est pas étonnant de constater que la recherche de maîtrise du risque augmente, au niveau de la société dans son ensemble (Algan et Cahuc, 2007 ; Marzano, 2012) comme des entreprises (Dupuy, 2011 ; de Gaulejac, 2014 ; Le Goff, 1999 ; Linhart, 2015).

Les attentes et a priori sont eux aussi influencés par les normes socioculturelles. La vision des individus et des organisations qui sous-tend la pensée économique dominante en occident repose sur l'héritage des théories contractuelles et de Taylor (individus opportunistes, recherche d'intérêt individuel, maximisation du profit...) venus de la culture américaine, culture qui valorise l'accomplissement

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

des tâches, l'atteinte des objectifs et la compétition. Ces croyances ne sont pas universelles puisque d'autres cultures, notamment asiatiques et scandinaves, valorisent d'avantage la qualité des relations, le soutien, la coopération et l'harmonie (Hofstede, 1993).

Si l'on en vient aux critères selon lesquels l'organisation est évaluée (bienveillance, éthique, compétence, fiabilité, les exemples d'influence culturelle abondent aussi. Par exemple, la notion de justice et les critères qui vont permettre de dire si une pratique est juste ou non sont directement liés aux normes culturelles qui prévalent. Toutes les cultures n'ont pas le même degré d'acceptation de la répartition inégale du pouvoir et des richesses, (Hofstede 1993) ou n'accordent pas le statut social selon les mêmes critères (Achievement or Ascription, Trompenaars and Hampden-Turner 1997), donc ce qui peut paraître tout à fait injuste dans une culture peut-être totalement accepté dans une autre (d'Iribarne et al. 2020), le rapport aux règles diffère également d'une culture à l'autre.

**(Chene, 2020, P.54).**

#### **e) -Une confiance toujours liée à une situation précise :**

Si la confiance est influencée par la disposition personnelle et le contexte socioculturel général, elle se décline différemment selon la situation : elle n'est jamais accordée une fois pour toute ni à tout le monde ou personne, ni pour tout ou rien, soulignent (Lewicki, McAllister et Bies, 1998) en ce qui concerne la confiance accordée par les individus.

La confiance optimale n'est pas toujours la confiance la plus élevée, elle est à adapter en fonction du contexte et notamment du degré d'interdépendance font remarquer certains auteurs (Bornarel, 2007 ; Creed et Miles, 1996 ; Wicks, Berman et Jones, 1999) à propos des organisations. Au-delà de ces considérations générales, quelques études empiriques montrent que les pratiques sources de confiance peuvent changer selon le contexte.

## **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

Hamiot et Vincent (2014) ont mené une étude qui prend en compte le contexte dans le lien entre confiance et gestion de carrière. Dans les contextes où la main d'œuvre développe des compétences donc rares sur le marché et liées à son organisation, investir dans des relations de confiance élevée est pertinent. En revanche, cela est moins pertinent en termes de performance économique pour les contextes de main d'œuvre abondante sans compétence particulière où la contrainte est plus rentable économiquement.

La confiance élevée est également peu pertinente dans les contextes de main d'œuvre assez standard mais plus difficile à trouver sur le marché du travail. Dans ce cas une confiance faible est suffisante et investir dans des relations de confiance de qualité se traduit en sous-performance économique (même si cela peut être choisi pour des raisons autres qu'économiques). (Chêne, 2020, P.57).

### **3.7- Confiance et contrôle :**

Dans la situation d'interdépendance, se pose la question de considérer la confiance et le contrôle formel selon une perspective de substitution, ou de complémentarité. Le débat historique entre sociologues et économistes est représenté par Granovetter (1985), qui souligne l'importance des relations interpersonnelles entre les vues undersocialized (individu indépendant) et oversocialized (conditionné) de l'individu, et d'autre part Williamson (1993) qui exclut la confiance personnelle du champ de la rationalité, et adopte sur le sujet un perspectif de substitution. Pour s'intéresser à la relation entre le contrôle et la confiance, Bijlsma-Frankema, et Costa, (2005) soulignent 4 éléments concernant la dynamique de la confiance:

- a. La violation des attentes détruit la confiance
- b. La confiance est généralement testée au travers d'un processus graduel d'augmentation de l'interdépendance ;

c. On observe parfois des relations particulières où la confiance semble être instantanée ;

d. Confiance ou défiance se conçoivent selon un cycle de renforcement.  
**(Foulquier, 2013, P96)**

#### **3.8- Sujets, objets, et niveaux d'analyse de la confiance :**

Des 3 objets de la confiance présentés dans la littérature (personne, groupe, produit), Ebert montre dans un méta analyse interdisciplinaire couvrant que la personne et le groupe sont les objets de la confiance significatifs. En conséquence, selon Ebert (2007), les 3 types de relations de confiance possibles seraient entre individus (interpersonnelle), de personne à organisation, et entre organisations (inter organisationnelle).

Plusieurs types de relations de confiance possibles entre les organisations apparaissent dans les études et sont parfois intrinsèquement liés par exemple par Doney et Cannon (1997) et les chercheurs ne s'accordent pas sur la question de savoir si la confiance est portée par les individus, membres des organisations, ou si la confiance d'une organisation envers une autre existe (Möllering et al, 2004, Schoorman et al 2007). Par contre, pour la plus grande partie des auteurs, la confiance entre organisations comprend une part interpersonnelle essentielle (Sydow, 2006, p. 389; McEvily et Zaheer, 2005; Seppänen et al, 2007; Me Allister, 1995).

L'organisation peut-elle être le sujet de la confiance ? Notons ici que si on conçoit le phénomène d'organisation comme émergent, il semble difficile d'accorder à l'organisation une quelconque capacité à faire confiance. Cela impliquerait que des éléments constitutifs de l'organisation soient suffisamment permanents pour être les dépositaires de cette confiance que ferait l'organisation ; on imaginerait par exemple que les formalisations constitutives de l'organisation, vue dans une certaine permanence, feraient confiance.



### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

---

Nous considérons cette approche difficilement conciliable avec notre approche du processus organisant ; nous rejoignons sur ce point McEvily et Tortoriello (2011) : « Nous adoptons également l'avis que la confiance est un état psychologique et est intrinsèquement un phénomène de niveau individuel. Ainsi, alors qu'il est significatif pour traiter des entités collectives (groupes ou organisations) comme objets de la confiance, cela n'est pas vrai pour la source de la confiance ». (Foulquier, 2013, P.90).

#### **a)-Au niveau Organisationnel :**

Entre les organisations, les limites du contrôle formel apparaissent au niveau de la codification de la connaissance tacite, des limites de la prévisibilité du résultat et donc de la codification, et d'une complexification de la codification dans un contexte mondialisé. La confiance peut alors représenter une alternative au contrôle formel (Bijlsma-Frankema, et Costa, 2005). Das et Teng (2001) définissent de contrôle formel, visant à atteindre un objectif donné, comme un processus de régulation par lequel les éléments d'un système sont rendus plus prévisibles par l'établissement de standards.

Les mécanismes par lesquels les institutions produisent cette confiance entre les organisations incluent 3 éléments formels (réglementation, certification, normes communautaires) ainsi qu'un mécanisme de contrôle social, la réputation de l'organisation. (Foulquier, 2013, P97)

#### **b) -Au niveau interpersonnel :**

Reed (2001) présente plusieurs perspectives théoriques permettant d'interpréter la relation entre confiance et contrôle, et oppose l'approche institutionnelle, liée à des structures sociétales et organisationnelles formelles, de la conception personnelle de la confiance.

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

Vlaar et al. (2007) considèrent les perceptions des gestionnaires, et la manière dont la confiance entre des gestionnaires de différentes organisations interagit avec le processus de formalisation de leurs relations, leur performance inter organisationnelle, et l'interprétation mutuelle de leurs comportements. La formalisation est conçue par ces auteurs comme codification en contrat, règles et procédures (à la fois comme processus et produit final) et permet de concentrer l'attention des participants du processus, de provoquer entre eux l'articulation, la délibération et la réflexion sur la relation, d'instiller et de maintenir l'interaction, de réduire les erreurs de jugement et les biais individuels, de diminuer l'incomplétude et l'inconsistance des représentations cognitives (Vlaar et al, 2006).

Nooteboom (2002) définit le cadre institutionnel, qui joue un rôle dans la confiance entre les individus, comme «tout ce qui rend possible, contraint et guide le comportement, qui dure et n'est pas sujet au libre choix », et ce faisant assimile la conception de l'organisation comme arrangement institutionnel, à son environnement institutionnel. **(Foulquier, 2013, P98).**

#### **a) -La confiance interpersonnelle :**

Deux approches de la confiance sont identifiées dans la littérature : l'approche comportementale, et l'approche psychologique. L'approche comportementale aborde la confiance comme un choix de comportement rationnel qui conduit à l'action, et se fonde en particulier sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1981).

L'approche psychologique, plus récente, cherche les causes de l'action de l'individu qui fait confiance dans son état psychologique : attente, disposition, intentions, et affect (Lewicki et al, 2006).

De nombreux modèles sont proposés pour une interprétation de la confiance interpersonnelle, mais aucun ne permet aujourd'hui une approche

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

multidisciplinaire explicative de toutes les observations. En particulier, si la théorie économique classique, non coopérative, permet par exemple d'appréhender en partie la réalité de la relation de confiance interpersonnelle en assimilant la démarche de confiance à la recherche de son intérêt propre, des limites demeurent pour expliquer le comportement altruiste d'un individu, et pour la recherche d'une solution mutuellement avantageuse (Cox, 2004). (Foulquier, 2013, P99).

**Tableau n°3- Effets des antécédents de la confiance entre les organisations :**

<b>Dimensions</b>	<b>Antécédents</b>
Mishra (1996) - Compétence - Ouverture - Soutien - Fiabilité	Donada et Nogatchews (2007) - Caractéristiques des partenaires - Caractéristiques de la dyade - Caractéristiques des échanges
Whitener et al. (1998) - Cohérence, honnêteté ou intégrité. - Délégation du contrôle - Communication - Manifestation du soutien	Ba et Pavlou (2002) - La familiarité - Le calcul - Les valeurs
Hosmer (1995) - Intégrité - Compétence - Prédiction - Loyauté - Ouverture	- Emotion (McAllister, 1995 ; Williams, 2007) - Cognition (McAllister, 1995 ; Mayer et al, 1995) - Identification sociale (Lewicki et Bunker, 1996 ; Williams, 2007)

**Source : (Mlaiki et kafi, 2013, P213).**

### **3.9- Rôles de la confiance dans les relations inter organisationnelles**

Les chercheurs s'appliquent à démontrer la fonction de la confiance dans la réduction des coûts de transaction (Zaheer et al, 1998 ; Dyer et Chu, 2003 ; Simon, 2007 ; Williamson, 1990), dans la stabilité des relations et la réduction des conflits (Marandon, 2003 ; Ring et Van de Ven, 1994) et dans la diminution des risques (Luhmann, 2006 ; Giddens, 1994, Delerue et Bérard, 2007). Certains parmi ces chercheurs comme Delerue et Bérard (2007) ; Dyer (1997) ; Charreaux (1997) et Thuderoz (1999) considèrent que la confiance est un mécanisme de coordination à part entière qui vient compléter les autres mécanismes de coordination identifiés par Williamson (1985). Pour Alvarez (2001), elle est un mécanisme de contrôle dans les organisations.

Elle ne résulte pas uniquement des réseaux informels mais peut également être produite dans le cadre d'une organisation formelle. En effet, le contrôle permet de fixer les règles garantissant un comportement fiable (Estades, 1995) qui inspire la confiance et lui permet de s'installer. Une fois produite, cette dernière remplace le contrôle pour exercer son influence en tant qu'élément mobilisateur qui pousse les individus à agir d'une façon conforme aux attentes sans être contrôlés pour autant. C'est ainsi qu'elle peut être considérée comme un mécanisme de contrôle, à part entière. Pour Fenneteau et Naro (2005), la réussite d'une collaboration inter-organisationnelle réside d'une conjugaison mutuelle du contrôle et de la confiance. **(Mlaiki et kafi, 2013, P213).**

Pour Delerue et Bérard (2007), la confiance inter organisationnelle contribue au développement de la relation, à sa flexibilité, réduit l'occurrence des conflits, limite les coûts de négociation, facilite le transfert de connaissances, influence la perception des risques relationnels, guide le choix des structures inter organisationnelles et des moyens de contrôle, et apparaît être la clé du succès de la relation.

### **Chapitre III les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle**

Pour Seppänen et al (2007), la confiance entre organisations accroît la prévisibilité, l'adaptabilité, la flexibilité stratégique, permet une communication plus ouverte, le partage d'information, la gestion de conflits, et réduit en général les coûts de transaction et la complexité sociale. La confiance inter organisationnelle ouvre la voie à des réseaux de collaboration informels, et à l'innovation collaborative, et doit atteindre un certain seuil pour permettre l'évolution de la coopération. Enfin, elle peut être considérée comme un facteur critique de réussite des affaires et une source d'avantage compétitif. (Foulquier, 2013, P94).

- **Résumé de chapitre :**

Cette pluralité de définitions de la confiance a conduit à une multiplicité de ses dimensions et de ses antécédents selon différents auteurs. Ses dimensions sont définies comme les concepts clés qui permettent de la définir tandis que ses antécédents sont considérés comme les éléments qui participent à son émergence, en suite on a parlé sur les facteurs propres à l'individu porteur de confiance, la source de la confiance, la confiance interpersonnelle et inter organisationnelle.

# **Chapitre IV**

**Le cadre méthodologique de la recherche et  
vérification des concepts à l'étude**

- **Préambule :**

Pour réaliser une recherche, il faut se baser sur une méthodologie bien déterminante, avoir un terrain de recherche, et des outils d'investigation fiables. Avant d'approcher le terrain d'étude, dans ce chapitre on va présenter la méthode sur laquelle s'est basée notre recherche ainsi que le contexte soit le terrain et enfin, les outils de recherche qu'on a utilisé.

### **4.1- la méthodologie de recherche**

#### **4.1.1 : la méthode utilisée :**

Les méthodes utilisées varient selon les traités, les problématiques élaborées et les objectifs à atteindre, ces dernières imposent au chercheur de suivre une méthode précise et des techniques qui sont efficaces et en relation avec la nature de l'étude.

Dans cette recherche, de nature qualitative, nous allons explorer l'influence des antécédents socioculturels sur la confiance organisationnelle, notre objectif étant la compréhension et non la mesure quantifier, elle tente de donner une image précise d'un problème particulier, cette recherche décrit le phénomène à l'étude en vue d'une meilleure compréhension des différentes dimensions à l'étude.

#### **4.1.2- La pré-enquête :**

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase très importante, selon **Aktouf Omar** « une phase de terrain assez précoce dont les buts essentiels sont d'aider à constituer une problématique plus précise et surtout à construire des hypothèses qui soient valides, fiables, renseignées, argumentées et justifiées. Aussi la pré-enquête permet d'effectuer le choix de l'instrument et le mode de construction de celui-ci ». (**Aktouf Omar, 1987, P70**).

Lors de notre pré-enquête nous avons mis en lumière un certain nombre de données et d'observation à l'étude. Ces données recueillies auprès de certains salariés, nous ont permis de cerner directement notre problème de recherche.

On a utilisé un guide l'entretien semi directif sur les déférentes dimensions du thème de recherche dans le but d'évaluer les avis et le vécu des salariés sur les différents aspects de notre thème, chose qui nous a permet de : préciser notre objet d'étude, découvrir le terrain d'enquête, établir notre schéma de questions et enfin, de choisir notre échantillon.

### **4.1.3-Présentation du terrain d'enquête :**

Dans cette section on va définir notre organisme d'accueil de l'entreprise EURL BS.PACK

#### **a) Historique de l'entreprise**

EURL BS. PACK est une entreprise spécialisée dans la fabrication d'emballage en toutes matières. EURL BS. PACK Créée en 2017 par Mr. BENAMARA ALI avec un capital social de 100 000.00 DA. Elle se situe au village Colonel Amirouche à Akbou w de Béjaia.

EURL BS.PACK Soucieuse de fournir des produits de qualité et de répondre aux exigences de ses Clients.

#### **b) Situation géographique :**

EURL BS PACK est située au village Colonel Amirouche commune et d'aira d'AKBOU dans la wilaya de Bejaia, dans le nord Algérie.

#### **c) Raison sociale :**

Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limité (EURL BS.PACK)

#### **d) Secteur d'activité :**

L'activité d'EURL BS PACK est la fabrication des emballages en toutes matières :

#### **e) Ces Produits :**



-Assiettes en plastique

-Gobelets en plastique ;

-Barquettes en plastique.

Les produits fabriqués sont conditionnés, stockés puis livrés aux clients.

**f) Nature juridique :**

L'EURL BS.PACK est constitué sous la forme d'entreprise

Unipersonnelle à Responsabilité Limité et elle est dirigé par :

Monsieur : BENAMARA ALI (Gérant)

**g) NOS CLIENTS :**

-Grossistes, Usines, Grandes surfaces, Supermarché, superette,...

**h) MOYEN LOGISTIQUE :**

-Véhicules de livraison et de distribution.

**4.1.4- La Collecte des données :**

Nous avons choisi la méthode d'entretien, car elle nous permettait d'avoir un véritable échange avec les employés que nous avons rencontrés, cette méthode permet de récolter des témoignages en respectant les interlocuteurs sur leurs propres cadre de références.

Pour éviter que pour ces personnes s'éloignent de notre sujet de recherche, nous avons préparé un schéma d'entretien. Ce schéma a été élaboré à la base des différentes dimensions à l'étude. Il est constitué de 12 questions semi directives formulées de telle manière que les employés puissent répondre à certaines questions avec beaucoup plus de liberté et pour d'autres sont tenus de choisir de répondre selon les propositions offertes. En offrant des choix de réponses pour d'autres sont tenus de choisir la réponse selon les propositions des différentes

approches théoriques adoptées. Le nombre a été arrêté à (12) vue la redondance des informations recueillies autrement dit, lorsqu'on a constaté une saturation dans les informations recherchées on a décidé d'arrêter la taille de notre échantillon à cet effectif, l'échantillon dont nous parlons est un échantillon boule de neige.

- **Résumé de chapitre :**

A Travers ce chapitre on a mis l'accent sur l'aspect méthodologique de la recherche : dans lequel on a fait une présentation claire du processus de l'enquête qui nous a permis de recueillir les données nécessaires sur le terrain pour pouvoir confirmer ou infirmer nos hypothèses.

# **Chapitre V**

**Analyse et interprétation des résultats  
de l'étude**

### 5.1- Les caractéristiques de l'échantillon :

Dans ces tableaux nous montrons la répartition des membres selon l'âge, le niveau d'instruction, catégorie professionnelle, ancienneté professionnelle.

**Tableau N°01:** la répartition des enquêtés selon l'âge :

L'âge	20-30ans	31-40ans	41-50ans
	1	7	4

Le tableau ci-dessus illustre les tranches d'âge de nos enquêtés. On remarque que la catégorie d'âge entre 31-40 ans est la plus marquante, suivi par les salariés âgés de 20-30 ans qui sont en minorité par rapport aux salariés âgés de 41-50 ans. Donc on déduit que les salariés de 31 à 40 ans sont majoritaires.

**Tableau N°02:** la répartition des enquêtés selon l'ancienneté professionnelle :

L'ancienneté professionnelle	Moins de 5ans	Entre 5 et 10ans
	9	3

On remarque dans le tableau concernant l'ancienneté professionnel que les Salariés ayant l'expérience moins de 5ans est plus élevé par rapport au salaries de 5 et 10ans.

**Tableau N°03:** la répartition des enquêtés selon le poste :

Le poste de travail	Cadre	Maitrise	Exécution
	3	1	8

On constate dans ce tableau, que la catégorie des exécutions est plus élevé par rapport la catégorie des cadres, par contre la catégorie des maitrises on trouve un seul salarie.

**Tableau N°04:** la répartition des enquêtés selon le service d'affectation

Services d'affectation	Service de production	gestion de stock	chauffeur	Maintenance industrielle	Comptable
	8	1	1	1	1

Dans ce tableau, on remarque que la plupart des salariés sont dans le service de Production, on trouve un dans gestion de stock un autre dans la maintenance industrielle un chauffeur et un comptable.

## II : Données sur la congruence subjective des valeurs et la confiance organisationnelle :

**Tableau N°5:** les valeurs auxquelles vous accordez de l'importance dans votre vie personnelle

La confiance	10
La responsabilité	10
Le respect	11
La loyauté	5
L'honnêteté	7
La tolérance	4
La justice	6
Solidarité/ entraide	6
L'amitié/ relation humaines	3
Le soutien	7
La foi et la charité	2
L'intégrité	4
La franchise	8
L'égalité sociale	2
La santé	9

On remarque dans ce tableau que tous les salariés ont donné plus d'importance à la valeur de respect, confiance suivi par la responsabilité, la santé, la franchise, l'honnêteté, le soutien, la justice, la solidarité, l'intégrité, la tolérance, l'amitié, la foi et la charité et enfin l'égalité sociale.

**Tableau N°6 : les valeurs encouragées par l'entreprise**

La bienveillance	9
La crédibilité	2
La réussite	5
La sécurité	3
L'engagement	8
Intégrité	8
Compétence	6
Collaboration	9
Initiative	3
Esprit d'équipe	8
La créativité	1
L'équité	5

On constate dans ce tableau que tous les salariés ont donné plus d'importance à la valeur de bienveillance suivi par la collaboration, l'engagement, l'esprit d'équipe, l'intégrité, la compétence, la réussite, l'équité, la sécurité, l'initiative, la crédibilité, et enfin, la créativité.

**Tableau N°7: comment qualifiez-vous le niveau de congruence entre vos valeurs personnelles et celles de l'organisation ?**

Niveau de congruence	Très faible	Faible	Moyenne	Forte	Très forte
	1	3	/	8	/

On remarque que la plupart des salariés ont jugés leur niveau de concordance est très forte entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation des salariés par rapport aux autres ont une congruence faible entre ces valeurs.

**Tableau N°8 : pourrait-il influencé sur votre valeur de confiance à l'égard des managers de l'entreprise ?**

Questions	Oui	Non
	2	10

On remarque dans ce tableau, que la majorité des salariés affirment que leur niveau de congruence est forte, et cela ne pourrait-il pas influencé sur leur

valeurs de confiance à l'égard des managers de l'entreprise suivi d'un nombre très réduit de ceux qui confirment le contraire.

**III- Données sur le type de lien social et la confiance organisationnelle**

**Tableau N°9 :** La répartition selon leur origine sociale

Origine social	Urbain	Rurale	Semi urbain
	1	3	8

On constate dans ce tableau que la plupart les salariés sont d'origine semi urbain.

**Tableau N°10 :** La répartition selon leur réseau relationnel :

Réseau relationnel	Petit	Moyen	Grand
	1	7	4

On remarque dans ce tableau que 7 employés de BS PACK ont un moyen réseau relationnel dans leurs vies quotidiennes tandis que juste un employé qui a un niveau faible par rapport aux autres (4 employés) a un grand réseau relationnel dans leurs vies quotidiennes.

**Tableau N°11:** pouvez-vous argumentez ?

Avis	Oui	Non
Je suis prudent et j'essaie toujours de minimiser l'exposition au risque	9	3
J'accepte difficilement les points de vue et opinions des autres	6	6
Je cherche toujours à être indépendant et libre d'agir seule	5	7
Je ne suis pas très sociable « faible coopération avec les étrangers »	11	1
Je ne fais pas confiance aux personnes étrangères	9	3

On remarque dans ce tableau que la majorité n'est pas très sociable avec les personnes étrangères et que la majorité ne fait pas confiance aux personnes étrangères, et ils ont une faible coopération avec eux.

**Tableau N°12 : En qui faites-vous confiance au travail ?**

Réponses	Oui	Non
Mes amis :	6	6
Les membres de mon village	5	7
Les connaissances antérieures	7	5
Les membres de ma famille	9	3
Mes collègues de travail	8	4
Les chefs de services	9	3
Les directions de l'entreprise	7	5

Il ressort de ce tableau que la majorité des membres de notre échantillon ont une totale confiance à l'égard de leur famille, suivi respectivement les chefs de services, puis des collègues de travail, les directions de l'entreprise, et amis.

### **5.2- Présentation et analyse des résultats de la recherche :**

Avant de passer à la présentation et l'analyse des résultats des hypothèses de recherche, nous passerons en revue les diverses observations préliminaires que nous avons pu faire au cours du premier contact avec les enquêtés. Après cela, nous analyserons les résultats à la lumière des sous-questions qui ont structuré notre recherche. Enfin, nous dresserons le bilan final nous apportant la réponse à nos questions de recherche.

Nous débuterons cette partie en présentant globalement les données socioprofessionnelles de notre échantillon pour, par la suite, décrire les contenus de nos entretiens faits à la lumière des deux dimensions à l'étude, soit le lien social et la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. Quant à



confiance organisationnel considéré ici comme variable dépendante, elle sera analysée comme conséquence éventuelle des deux dimensions suscitées.

### **5.2.1-Présentation des résultats socioprofessionnels :**

Notre échantillon composés de (12) employés sont répartis sur (8) employés appartenait au service de production 1 dans la gestion de stock et un autre dans la maintenance industrielle et un chauffeur et un comptable. L'âge des participants varie de «31-40ans et 41-50ans. Il s'agit majoritairement d'un personnel non qualifié qui a, pour moins de 10 ans d'ancienneté dans le travail. Il ressort de 8 enquêtés ont un niveau forte de congruence entre leur valeur personnelle et celle de l'organisation et 4 autres ont une faible congruence entre ces valeurs.

### **5.2.2- Présentation des résultats de la première hypothèse :**

D'après les résultats de la première hypothèse qui stipule que «Le développement de la confiance organisationnelle est fonction de la congruence subjective des valeurs individuelles et organisationnelles » nous nous sommes intéressés aux valeurs personnelles et organisationnelles des employés supposés par la théorie **deshalom Schwartz (1996)**.

Un répondant dit : « le niveau de la congruence de mes valeurs personnelles avec celle de l'organisation est moyenne cela peut influencer sur mes valeurs de confiance à l'égard des managers de l'entreprise car un climat de travail malsain entraîne des perturbations dans les relations ». Dans son côté un autre salarié dit : « que son niveau de congruence de ces valeurs personnelles avec celle de l'organisation est faible cela peut influencer sur mes valeurs de confiance à l'égard des managers de l'entreprise car elle génère un climat de conflit ce qui va perturber les réalisations des objectifs par la direction ».

Selon les enquêteurs la majorité ont proposés l'intégrité comme valeur indispensable pour un manger en vue de développé la confiance organisationnelle l'un des salariés disent que l'intégralité, la communication, le sens d'analyse et

l'anticipation sont des valeurs indispensable en vue de développer cette dernière parce-que elle permet à l'entreprise de progresser toute en faisant participer la majorité des acteurs afin de libérer leurs potentiel et leurs compétences. Un autre abonde dans le même sens « disent que le soutien et l'intégralité sont des valeurs indispensable pour gagner la confiance des employés, le manager doit mettre en place des pratiques favorisant cette confiance afin d'améliorer le climat organisationnel de bien-être des employés et la qualité de vie au travail ».

Pour ce qui concerne les valeurs encourager par l'entreprise la plupart des salariés considère que la bienveillance, la sécurité, collaboration, esprit d'équipe, et l'intégrité sont des valeurs encouragé par leur entreprise.

Pour la construction d'un système de valeurs qui constituerait une réelle valeur ajoutée pour le développement de la confiance des employés à l'égard de leur entreprise est : « le respect des valeurs personnelle des employés » ce qui veut dire pour créer un bon milieu de travail il faut que leur supérieur immédiat prenne en considération les valeurs personnelles des employés.

En effet, il ressort clairement de ces résultats que la majorité soit huit enquêtés sur douze affirme que leurs niveau de congruence des valeurs individuelles et organisationnelles est forte sur la confiance organisationnelle suivi de quatre avis seulement qui confirme le contraire, ils ont dit que y'en a pas de congruence entre les valeurs personnelles et organisationnelles. A la lumière de ces résultats la première hypothèse est confirmée.

### **5.2.3- Présentation des résultats de la deuxième hypothèse :**

Dans le but de vérifier notre deuxième hypothèse qui suppose que « : Le développement de la confiance organisationnelle est fonction du type de lien social des employés envers l'entreprise » Pour ce qui concerne cette deuxième pratique il ressort clairement de ces résultats que la majorité soit sept enquêtés sur douze affirme que leur réseau relationnel est moyen et faible dans leur vie

quotidienne suivi de quatre avis seulement qui confirme le contraire disent que leur réseau relationnel est grand cela veut dire que leur lien est fermé ce qui conduit à la confiance organisationnelle.

Un répondant qui considère que son origine sociale est semi-urbain donc il qualifié que son réseau relationnel dans sa vie quotidienne est moyen et pour cela qu'il dit « je suis très prudent et j'essaie toujours de minimiser l'exposition au risque, et je ne fais pas confiance au personne étrangère ». Un autre qui concerne que son origine sociale est rural il qualifié que son réseau relationnel dans sa vie relationnelle est grand au-il dit « je suis très prudent et j'essaie toujours de minimiser l'exposition au risque, je ne fais pas confiance au personne étrangère ».

Il ressort des résultats à la question suivante on qui faites-vous confiance au travail ? Que la majorité soit neuf enquêtés sur douze affirme qu'ils font de la confiance au membre de famille et à leur chefs de service, et les trois autres font leur confiance aux collègues de travail, directions de l'entreprise et amis.

Autrement dit, pour construire une équipe cohérente et durable on doit instaurer le respect et la confiance, alors en doit faire confiance à notre entourages pour éviter tout un malentendu.

Et ce qui concerne le développement de lien social des personnes réticentes la plupart ont proposés « écouter, informé, intégrées dans les actions de la société, la communication ». Écouter et prendre en charge leur idées et prévoir des entretiens entre collègues, les encouragements avec des remerciements, et faire participer dans les groupes des résolutions de problème ». A la lumière de ces résultats, la deuxième hypothèse est confirmée.

### **5.3- Discussion des résultats de l'étude :**

Cette partie permet d'interpréter les données recueillies à la lumière du cadre théorique adopté dans le but de répondre à la question de départ suivante : Les

antécédents socioculturels des employés contribuent-ils au développement de la confiance organisationnelle ?

Après avoir analysé les données relatives à notre guide d'entretien, nous avons déduit les résultats suivants :

Que la confiance organisationnelle contribue aux antécédents socioculturels des employés, chose la mieux partagée entre ses membres, est un ensemble d'éléments particuliers qui expliquent les bases de qualité des relations (employé superviseur) basées sur la valeur de la confiance apparaît comme une pièce maîtresse de la performance au travail l'objectif essentiel est de mieux comprendre le rôle des antécédents socioculturels pour le de la confiance des employés et pour savoir les relations de confiance (employé superviseur) dans la mobilisation et la sensibilisation des subordonnée. Cette dernière est la variable par laquelle en explique le vécu quotidiens que ce soit à l'intérieure entre les membres de l'entreprise ou dans le contexte externe de l'entreprise.

A l'issue de notre analyse, et aux résultats auxquels nous sommes parvenus à l'aide du l'enquête réalisée à l'entreprise EURL BS PACK en procédant avec la manière qualitative, on est arrivé à dire que est une entreprise qui encourage les employés par plusieurs valeurs comme l'intégrité, la bienveillance, l'esprit d'équipe, collaboration, le respect etc.

Après avoir analysé les hypothèses nous avons constaté que la première hypothèse qui stipule « développement de la confiance organisationnelle est fonction de la congruence subjective des valeurs individuelles et organisationnelles » a beaucoup plus d'importance dans la détermination de la confiance organisationnelle. Ce qui veut dire que la confiance organisationnelle est reliée aux valeurs personnelles et organisationnelles des employés, elles nous permettent de conceptualiser la vision de notre vie personnelle et interpersonnelle ainsi que celle de notre futur, la création d'entreprises et de richesses dépend de

l'existence de valeurs comme la créativité, l'initiative, la vitalité, la confiance, le courage, la capacité à affronter les risques, la flexibilité et l'autonomie psychologique et financière. Les valeurs sont également des critères d'évaluation. Ainsi on considérera les choses en fonction de leur mérite relatif, de leur rareté, de leur prix ou de leur intérêt. Par "chose" on entend les gens, les objets, les idées, les actions, les sentiments ou les faits. **(Dolon et Guidoni, 2012).**

Par contre que le lien social est le facteur le moins déterminants de la confiance organisationnelle dans l'entreprise d'EURL BS PACK.

Le lien social est aujourd'hui inséparable de la conscience que les sociétés ont d'elles-mêmes et son usage courant peut être considéré comme l'expression d'une interrogation sur ce qui peut faire encore société dans un monde où la progression de l'individualisme apparaît comme inéluctable les liens sociaux permettent d'assurer la cohésion sociale et l'intégration des individus, soit par le partage de valeurs communes soit par la reconnaissance sociale des différences lors de l'établissement des règles sociales. Les liens sociaux permettent aux individus d'acquérir une identité sociale.

De manière générale les résultats de cette recherche montre que les antécédents de la confiance organisationnelle qui perçu effectivement à travers deux dimensions qui sont les valeurs individuelles et organisationnelles et le lien social.

# **Conclusion**

## Conclusion

---

### Conclusion :

Dans le but de répondre aux objectifs de notre présente recherche, une synthèse globale des résultats s'impose à nous. Cette synthèse sera le fruit d'une confrontation de nos résultats ici présentés, avec les postulats des études antérieures et les approches théoriques traitant la même thématique que la nôtre.

Il est souhaitable au début de rappeler que l'objectif essentiel de cette recherche réalisée au sein de l'entreprise d'EURL BS PACK sise à AKBOU est spécialisée dans la fabrication d'emballages, était de comprendre les antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle dans le but de se pencher sur la question un peu plus dans nos entreprises économiques en vue de développer ce genre confiance qui est d'après les études antérieures le meilleur indicateur de la qualité de vie au travail.

En effet, d'après les résultats des deux hypothèses à l'étude de la confiance de la majorité des enquêtés est due essentiellement aux facteurs socioculturels des enquêtés dont la première hypothèse propose que « Le développement de la confiance organisationnelle est fonction de la congruence subjective des valeurs individuelles et organisationnelle ont été socialisés dans un milieu familiale très favorable au développement de la confiance envers l'entreprise et ses responsables suivi d'un nombre très réduit de ceux qui confirment le contraire soit les relations autoritaires, et leur attachement aux valeurs de réussite au travail, la bienveillance à l'égard des supérieurs et collègues et enfin, la recherche de la sécurité au travail constituent le socle envers leur entreprise. Aussi, il ressort que leurs supérieurs immédiat ont les permettre de gagner leur confiance envers l'entreprise par le respect de leur valeur personnelle et cela s'ajoute les encouragements psychologique reçu de leur part.

## Conclusion

---

Par conséquent, il ressort des résultats de cette première hypothèse que 80 de ceux qui ont reçu ce genre de soutien développe leur confiance envers leur entreprise.

Ainsi, ces résultats nous permettent de confirmer notre première hypothèse.

Le deuxième antécédents socioculturels de la confiance organisationnelle envers l'entreprise est qui est suffisamment traité dans la deuxième hypothèse est le lien social des individus. Cette deuxième hypothèse stipule que « Le développement de la confiance organisationnelle est fonction du type de lien social des employés envers l'entreprise ». En effet, il ressort clairement des résultats de la présente étude que les enquêtés accorde beaucoup plus d'importance à leur type de lien social envers les supérieurs immédiats et collègue de travail.

Il ressort de cette hypothèse que la plupart des enquêtés sont considérés que leur lien social est de type fermé.

Au terme de cette étude, trois recommandations principales peuvent être formulées à la direction de l'entreprise de BS PACK:

\*Consolidation de la valeur de confiance au travail. Le respect l'intégrité La communication, l'amélioration de la visibilité des procédures et pratiques de gestion des ressources humaines sont autant de solutions qui pourraient contribuer à cette consolidation.

\*Consolidation de la valeur de réussite. Communiquer davantage sur les besoins concrets de formation pour le développement de confiance des employés. Cela permettrait aussi d'avoir une meilleure visibilité sur les possibilités d'évolution de carrières et de réussite professionnelle.



# **La liste bibliographique**

## **Bibliographie**

---

### ❖ **Liste bibliographique :**

#### ❖ **Ouvrage :**

**AKTOUF Omar ; (1987)** « méthodologie des sciences sociales et approche quantitative des organisations. Introduction à la démarche classique et une critique ». Presse de l'université du Québec.

**Alice le Flanchec, Jacques Rojot et Catherine Voynnet, (2006)**, Fourboul relations industrielles/ relations industrielles, vol. 61, n° 2.

**Richard Delaye Pascal Iardellier, (2016)**, La confiance, Relations, organisations, capital humain, l'université de Bourgogne (Dijon).

**Martine Guidoni, Simon Dolan, (2012)**, succès et valeurs Les valeurs pour un mieux-être professionnel et personnel. 5-7 rue polytechnique 75005 Paris. Ouvrages.

**Vancent Mangemantin et Christian Thuderoz, (2004)**, des mondes de confiance un concept à l'épreuve de la réalité sociale, Paris.

#### ❖ **Mémoires et thèses :**

**Chaker Boughanbouz, (2015)**, les facteurs déterminants de la confiance inter-organisationnelle dans les réseaux d'innovation. Le cas du pôle de compétitivité Alsace Energivie. Gestion et management, université Nice Sophia Antipolis.

**Thomas Foulquier, (2013)**, entre formalisation et confiance, l'organisation de gestionnaires en situations de crise, l'université de Sherbrooke l'université du Québec à Trois-Rivières.

**Guerrero et Olivier Herrbach, (2009)**, la confiance organisationnelle au cœur de l'échange social : et si bien traiter ses employés était payant ? » Relations industrielles / industrial relations, vol. 64, n° 1.

## **Bibliographie**

---

**Etienne Fivat, (2013)**, les effets de la confiance sur les organisations autonomes de service public. Une étude comparative. Thèses, university of lausanne.

**Shérazade Gatfaoui, (2005)**, une analyse dynamique de la construction de la confiance dans la relation client-particulier/banque : une approche par les études de cas rétrospectives

**Émilie Deschênes, (2009)**, les facteurs associés à l'émergence et à la consolidation de la confiance de l'employé envers son supérieur immédiat dans un centre hospitalier québécois.

**Anne-Claire Chene, (2009)**, la dynamique de la confiance entre individus et organisation dans une "entreprise libérée" : un processus complexe de construction de sens. Gestion et management. Université paris-est.

**Alya Mlaiki et Hajer Kefi, (2013)**, La confiance et les différences interculturelles dans l'externalisation des systèmes d'information, Université Catholique de Lyon.

**Valantin piau, (2020)**, Politique culturelle et liens sociaux. Histoire sociale d'un instrument de régulation des normes culturelles, Présidence de l'université, 40 rues de rennes.

**Issaka oumarou harou, 2014**, le rôle et l'impact de la diversité culturelle dans les pratiques managériales en milieu professionnel, université du québec à montréal.

**Bernard ZRA DELI (2008)**, l'impérialisme culture occidental et devenir de la culture africaine : Défis et perspectives. « Thèse de Licence » (grand séminaire saint augustin de maroua).

**Cécile Perret et belaid abrika, (2016)**, Capital social, confiance et développement territorial. Une étude appliquée en Kabylie, Vol. 7, n°2.

## **Bibliographie**

---

**Yvon Pesqueux, (2009)**, Un modèle organisationnel en « confiance-coopération» Dans Management & Avenir (n° 21).

❖ **Revue :**

**Hocine Akrouf, (2006)**, Nature et antécédents de la confiance interpersonnelle entre client-fournisseur en milieu industriel, en France n°4.

**Shalom H. Schwartz, (2006)**, Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications, Dans Revue française de sociologie n°4 (Vol. 47).

**Ali El hadj Al Khalifa Mohammed M.kammomoun, (2013)**, La confiance interpersonnelle et la confiance organisationnelle dans la relation client-prestataire de service : cas de la relation client-banque, Dans La Revue des Sciences de Gestion /3-4 (N° 261-262).

**Eric campoy et Valérie Neveu, (2007)**, L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, Dans Revue française de gestion 2007/6 (n° 175).

**Karsenty Laurent, (2007)**, chercheur associé au crtd-cnam, fondateur du cabinet conseil ergo management. 4 rues de guyenne, 31130 quint-fonsegrives. La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation Frédéric Bornarel Lavoisier | « revue française de gestion » vol n° 175.

**Éric Simon, (2007)**, la confiance dans tous ses états, revue française de gestion – n° 175. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-6-page-83.htm>.

# L'annexe

### **Schéma d'entretien :**

Ce présent guide d'entretien entre dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin de cycle, en vue de l'obtention d'un diplôme de Master en psychologie du travail et d'organisation option gestion des ressources humaines.

Il nous semble utile de vous rassurer que l'anonymat est garanti, et que les informations de ce présent guide d'entretien ne seront utilisées que pour des fins purement scientifiques. Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Pour cette raison, nous vous prions de bien vouloir répondre avec sincérité pour que notre étude atteigne son cadre objectif et scientifique.

Nous vous remercions d'avance pour votre collaboration et veuillez croire l'expression de notre grand respect.

#### **I-Donnés socioprofessionnelles :**

1. Quel est votre âge ?
2. Quelle est votre ancienneté dans l'entreprise ?
3. Quel poste occupé vous (exécution, maîtrise, cadre) ?
4. Quel est votre service ou groupe d'affectation dans votre entreprise ?
5. Votre supérieur immédiat est-il originaire de votre commune ou village?
6. Avez-vous des relations familiales ou de voisinage avec vos supérieurs immédiats ?
7. Avez-vous des relations familiales ou de voisinage avec vos collègues de travail ?

**II- Données sur la congruence subjective des valeurs et la confiance organisationnelle :**

1-Quelles sont les valeurs auxquelles vous accordez de l'importance dans votre vie personnelle ?

La confiance ( ) La responsabilité ( ) Le respect ( ) La loyauté ( ) L'honnêteté ( ) La tolérance ( ) la justice ( ) solidarité/ entraide ( ) l'amitié/relations humaines ( ) le soutien ( ) la foi et la charité ( ) l'intégrité ( ) la franchise ( ) l'égalité sociale ( ) la santé ( ).

**Autres :**.....  
.....

2-Parmi les valeurs ci-dessus choisies, classez selon l'ordre d'importance trois valeurs auxquelles vous attachez beaucoup plus d'importance dans votre vie personnelle :

-.....  
-.....  
-.....

Puis dite nous pourquoi ? .....  
.....  
.....  
.....

3-En quoi consistent les valeurs encouragées par votre entreprise ?

La bienveillance ( ) La crédibilité ( ) La réussite ( ) La sécurité ( ) L'engagement ( )

Intégrité ( ) Compétence ( ) Collaboration ( ) Initiative ( ) Esprit d'équipe ( )

La créativité ( ) l'équité ( )

**Autres :**.....

.....

.....

.....

4-Parmi les valeurs citées plus haut, quelles sont les valeurs qui ne sont pas du tout en accord avec vos valeurs personnelles ? (Citez trois valeurs organisationnelles)

-.....

-.....

-.....

Pouvez-vous argumenter votre réponse ?

.....

.....

.....

.....

.....

5- Comment qualifiez-vous le niveau de congruence « concordance » entre vos valeurs personnelles et celles de l'organisation?

Très faible ( ) -Faible ( ) -Moyenne ( ) -Forte ( ) Très forte ( )

6- Dans le cas où vous jugé la concordance de vos valeurs personnelles avec celles de l'organisation de faible ou moyenne, cela pourrait-il influencé sur votre valeur de confiance à l'égard des managers de l'entreprise ?

Oui ( ) non ( )

Pouvez-vous

argumenter ?.....



.....  
.....  
.....  
.....

7-Y-a-t-il selon vous des valeurs qui vous paraissent indispensables pour un manager en vue de développer la confiance organisationnelle ?

-L'intégrité ( )

-La réputation familiale ( )

-La force ( )

-Avoir un grand réseau social interne et externe à l'entreprise ( )

- La foi religieuse ( )

**Autres :**.....

.....  
.....  
.....  
.....

Pouvez-vous

argumenter ?.....

.....  
.....  
.....  
.....

8-Quel système de valeurs constituerait pour vous une réelle valeur ajoutée pour le développement de la confiance des employés à l'égard de leur entreprise ?

-Veiller au respect des valeurs personnelles des employés ( )

-Eviter la rupture entre les valeurs sociétales et organisationnelles ( )

-Le choix des responsables selon les normes sociales partagées (le réseau, la famille, la réputation au sein de la société, le courage, la force, etc.) ( )

**Autres :**.....

.....

.....

.....

.....

### **III-Données sur le type de lien social et la confiance organisationnelle :**

9-Quelle est votre origine sociale ?

-Urbaine ( ) -Rurale ( ) -Semi-urbaine ( )

10-Comment qualifiez-vous votre réseau relationnel dans votre vie quotidienne ?

Petit ( ) Moyen ( ) grand ( )

Pouvez-vous argumenter ?

-Je suis très prudent et j'essaie toujours de minimiser l'exposition au risque oui ( ) non ( )

- J'accepte difficilement les points de vue et opinions des autres oui ( ) non ( )

-Je cherche toujours à être indépendant et libre d'agir seule oui ( ) non ( )

- Je ne suis pas très sociable « faible coopération avec les étrangers » oui ( ) non ( )

- Je ne fais pas confiance aux personnes étrangères oui ( ) non ( )

**Autres :**.....

.....

.....  
.....

11- En qui faites-vous confiance au travail ?

-Mes amis oui ( ) non ( )

-Les membres de mon village ou quartier oui ( ) non ( )

-Mes connaissances antérieures oui ( ) non ( )

-Les membres de ma famille oui ( ) non ( )

-Mes collègues de travail oui ( ) non ( )

-Les chefs de services oui ( ) non ( )

-Le Directeur de l'entreprise oui ( ) non ( )

Autres :.....  
.....  
.....  
.....

Pouvez-vous argumenter ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

12-En quelles institutions faites-vous confiance ?

-La wilaya ( )

-Les services de la daïra ( )

-Le système judiciaire algérien ( )

-Votre APC ( )

-Les comités de villages ou de quartier ( )

-La direction de votre entreprise ( )

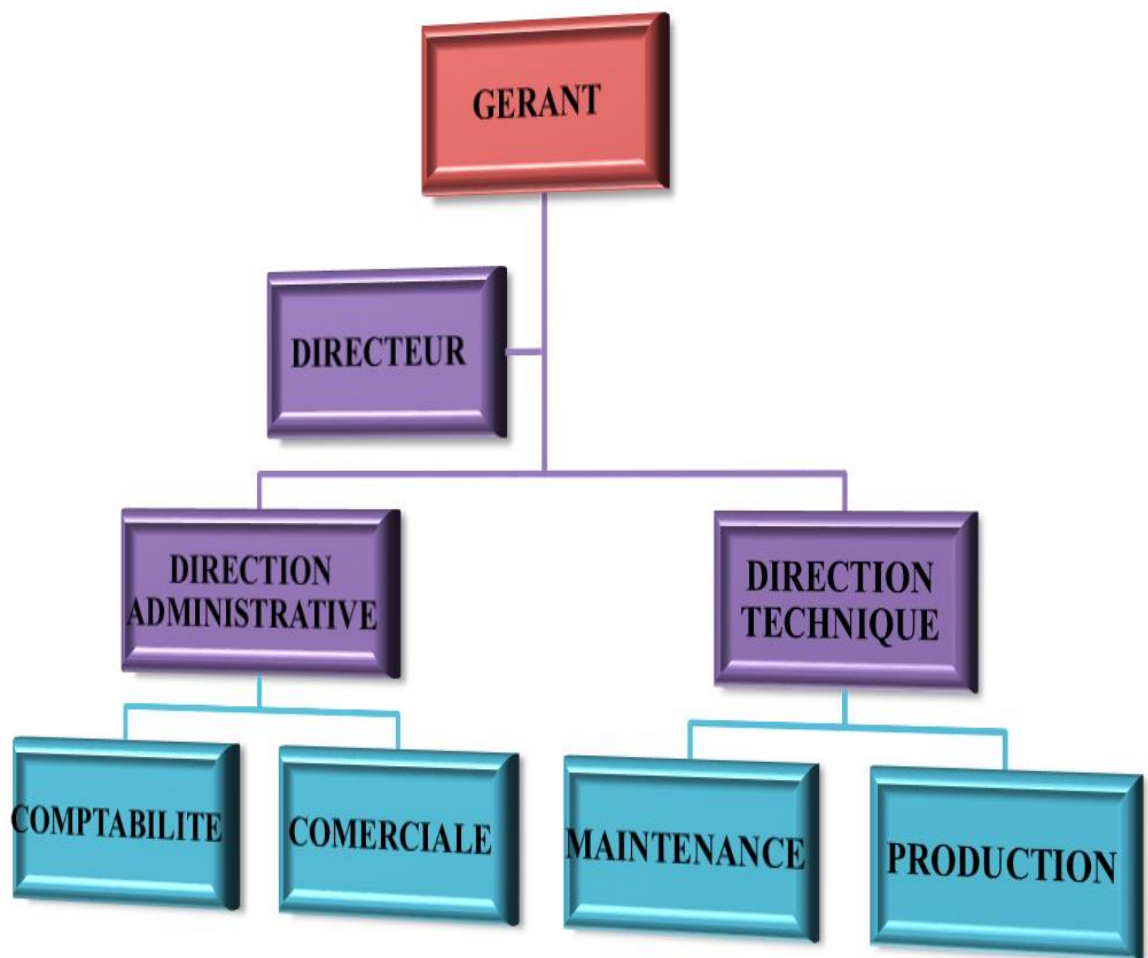
-Votre syndicat ( )

Pouvez-vous argumenter ?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

13- Que proposez-vous pour le développement du lien social des personnes réticentes ?

-.....  
-.....  
-.....  
-.....



**FIGURE 02 : L'organigramme de l'entreprise EURL BS.PACK**

## **Résumé**

La confiance est un élément fondamental des relations interentreprises. Elle a été étudiée sous plusieurs angles et dans plusieurs contextes différents. Certains auteurs ont recensé des dimensions associées à la composition de la confiance dans la littérature.

La présente étude vise à étudier comment les antécédents socioculturel contribuent dans le développement de la confiance organisationnelle.

L'objet de l'étude est de tenter d'articuler les différentes formes de confiance organisationnelle (la confiance d'employé envers son supérieur hiérarchique, la confiance dans les collègues et la confiance dans l'organisation).

L'étude, menée à partir d'un échantillon des salariés de SARL BS PACK, on a utilisé un guide d'entretien semi directif sur les différentes dimensions du thème de recherche dans le but d'évaluer les avis et le vécu des salariés sur les différents aspects de notre thème.

Notre objectif étant la compréhension et non la mesure quantifié, elle tente de donner une image précise d'un problème particulier, cette recherche décrit le phénomène à l'étude en vue d'une meilleure compréhension des différentes dimensions à l'étude.

Summary :

Trust is a fundamental element of business-to-business relationships. It has been studied from several angles and in several different contexts. Some authors have identified dimensions associated with the composition of trust in the literature.

This study aims to investigate how sociocultural background contributes to the development of organizational trust.

The purpose of the study is to try to articulate the different forms of organizational trust (employee trust in his superior, trust in colleagues and trust in the organization).

The study, conducted from a sample of employees of SARL BS PACK, was used a semi-directive interview guide on the different dimensions of the research theme in order to assess the opinions and experience of employees on different aspects of our theme.

Our objective being the understanding and not the measurement to quantify, it tries to give a precise image of a particular problem, this research describes the phenomenon under study with a view to a better understanding of the different dimensions under study.

#### ملخص

الثقة هي عنصر أساسي في العلاقات التجارية بين الشركات. تمت دراسته من عدة زوايا وفي عدة سياقات مختلفة. حدد بعض المؤلفين الأبعاد المرتبطة بتكوين الثقة في الأدب.

تهدف هذه الدراسة إلى التحقيق في كيفية مساهمة الخلفية الاجتماعية والثقافية في تنمية الثقة التنظيمية.

الغرض من الدراسة هو محاولة التعبير عن الأشكال المختلفة للثقة التنظيمية (ثقة الموظف في مشرفه، والثقة في الزملاء، والثقة في المنظمة).

دليل مقابلة شبه SARL BS PACK استخدمت الدراسة، التي أجريت على عينة من موظفي توجيهي حول الأبعاد المختلفة لموضوع البحث من أجل تقييم آراء وخبرات الموظفين في جوانب مختلفة من موضوعنا.

هدفنا هو الفهم وليس القياس الكمي، فهو يحاول إعطاء صورة دقيقة لمشكلة معينة، يصف هذا البحث الظاهرة قيد الدراسة بهدف فهم أفضل للأبعاد المختلفة قيد الدراسة.