

*Université Abderrahmane Mira-Bejaia
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de Sociologie*



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sociologie
Option : Sociologie de Travail et des Organisations

Thème

**Le rôle de la confiance organisationnelle dans la
préservation et le développement des relations de
coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes.
Cas de l'entreprise privée algérienne *Cevital***

Réalisé par :

ISSAADI Romaïssa

Encadrant

Dr. DJOUAB Mustapha

Soutenu le 21 juin 2023

Devant le jury composé de

SMAIL Idir----- président
DJOUAB Mustapha ----- rapporteur
NOUI Rabah ----- examinateur

2022-2023

Dédicaces

AVEC L'AIDE DU BON DIEU LE TOUT-PUISSANT, CETTE TÂCHE EST ACCOMPLIE. JE TIENS À
LA DÉDIER :

À MES CHERS PARENTS, AUCUNE DÉDICACE NE SAURAIT EXPRIMER MON RESPECT, MON
AMOUR ÉTERNEL ET MA GRANDE CONSIDÉRATION POUR LES SACRIFICES QUE VOUS AVEZ
CONSENTIS POUR MON INSTRUCTION ET MON BIEN-ÊTRE

JE VOUS REMERCIE POUR TOUT L'AMOUR ET LE SOUTIEN QUE VOUS ME PORTEZ DEPUIS
MON ENFANCE ET POUR TOUTES VOS PRIÈRES TOUT AU LONG DE MES ÉTUDES. QUE DIEU
VOUS GARDE ET VOUS ACCORDE LA SANTÉ ET LE BONHEUR POUR TOUTE LA VIE.

À MES DEUX CHERS FRÈRES, AYOUB ET OUSSAMA, POUR LEUR SOUTIEN ET LEUR
ENCOURAGEMENT

À MON CHER BIEN AIMÉ, POUR SA PRÉSENCE ET SON SOUTIEN TOUT AU LONG DE CETTE
ANNÉE.

À MES CHÈRES GRANDS-MÈRES, QUI M'ONT ACCOMPAGNÉ PAR LEURS PRIÈRES ET
INVOCATIONS.

AUX DEUX MEILLEURES PERSONNES QUI M'ONT ACCOMPAGNÉ DURANT MON
PARCOURS UNIVERSITAIRE, KHALTI HASSINA ET KHALI ABDELMALEK

À MES CHERS ONCLES ET TANTES

À MES CHÈRES COUSINES ET COUSINS

À MA CHÈRE COPINE MELINDA, ET MON CHER AMI HAITHEM

À LA MÉMOIRE DE MES GRANDS-PARENTS

Remerciements

NOUS REMERCIONS D'ABORD ET AVANT TOUT LE BON DIEU DE NOUS AVOIR DONNÉ
LE COURAGE, LA FORCE, LA PATIENCE ET LA VOLONTÉ SUFFISANTE POUR
RÉALISER AVEC RIGUEUR CE MODESTE TRAVAIL.

NOUS TENONS À ADRESSER NOS VIFS REMERCIEMENTS À NOTRE ENCADRANT DE
RECHERCHE, MR. DJOUAB, MUSTAPHA POUR SON ENCADREMENT, SA PATIENCE,
SON SAVOIR PARTAGÉ, SA DISPONIBILITÉ ET SURTOUT POUR SES REMARQUES ET
CONSEILS QUI NOUS ONT ENCOURAGÉ D'AVANCER DANS CE TRAVAIL.

NOUS TENONS À ADRESSER NOS SINCÈRES RECONNAISSANCES ET
REMERCIEMENTS À MR SMAIL POUR SA DISPOSITION ET SON AIDE.

NOUS REMERCIONS AUSSI TOUS NOS ENSEIGNANTES À QUI NOUS TÉMOIGNONS
NOTRE RECONNAISSANCE POUR LEURS EFFORTS ET CONTRIBUTIONS À NOTRE
FORMATION.

NOUS REMERCIERONS ÉGALEMENT L'ENSEMBLE DU PERSONNEL DE L'ENTREPRISE
CEVITAL POUR SA DISPONIBILITÉ.

NOUS REMERCIONS AINSI LES MEMBRES DU JURY POUR AVOIR ACCEPTÉ
D'ÉVALUER CE TRAVAIL ET POUR TOUTES LEURS REMARQUES ET CRITIQUES.

Sommaire

Introduction	1
Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche.....	5
Préambule.....	6
1. Les raisons du choix du thème	6
2. Les objectifs de la recherche	7
3. Importance de l'étude.....	7
4. La problématique.....	8
5. Hypothèses de la recherche	12
6. Définition des concepts	13
7. La préenquête	16
8. Méthodes et techniques utilisées	17
9. Le choix de l'échantillon et l'échantillonnage de notre recherche.....	19
10. Les obstacles rencontrés	20
Synthèse du chapitre.....	20
Chapitre II : la confiance organisationnelle	22
Préambule.....	15
Section 1 : généralité sur la confiance.....	15
Section 2 : la confiance organisationnelle.....	20
Synthèse du chapitre.....	34
Chapitre III : les théories des parties prenantes	35
Préambule.....	36
Section 1 : Généralité sur le concept partie prenante.	36
Section 2 : les approches des parties prenantes.....	41
Synthèse du chapitre.....	55
Chapitre IV : les théories contractuelles	57
Préambule.....	58
Section 1 : Théorie des contrats et des contrats incomplets.....	58
Section 2 : théories managériales de l'entreprise	63

Synthèse du chapitre.....	71
Chapitre V : présentation du terrain d'étude.....	73
Préambule.....	74
Conclusion.....	81
Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse	82
Préambule.....	83
Section 01 : les relations contractuelles (fondées sur le contrat)	86
Section 02 : les relations fondées sur la confiance.....	99
Discussion des résultats de la première hypothèse.....	115
Synthèse	117
Chapitre VII : Analyse et interprétation des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse.....	118
Préambule.....	119
Section 1 : analyse des données de la deuxième hypothèse.....	120
Section 2 : analyse des données de la troisième hypothèse.....	143
Discussion des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse.....	157
Synthèse du chapitre.....	159
Conclusion.....	160
Liste bibliographique	164
Annexes	171
Table des matières.....	171

Liste des abréviations

Les abréviations	Les sens des abréviations
AE	Agent d'exécution
AM	Agent de maîtrise
CP	Comités de Participation
CSP	Catégorie socio-professionnelle
DG	Directeur Général
DRH	Direction des Ressources Humaines
ONG	Organisation Nationale Gouvernementale
PP	Parties Prenantes
RSE	Responsabilité Sociale de L'entreprise
SHT	Stakeholder Theory
ST	Stakeholder
TPP	Théories des Parties Prenantes

Liste des tableaux

Tableau 1: signification du terme confiance selon les différentes disciplines	16
Tableau 2 : Définitions des parties prenantes	37
Tableau 3: Pole corps gras : Liquide	75
Tableau 4 : Pole corps gras : Solide	75
Tableau 5 : Pole de Sucre	76
Tableau 6 : production jus et confitures	76
Tableau 7: la capacité de produire l'eau	77
Tableau 8: les données personnelles et professionnelles des interviewés	83
Tableau 9 : les relations non contractuelles	96
Tableau 10: les types de facteurs de la confiance	107
Tableau 11: le genre des enquêtés	119
Tableau 12 : les catégories d'âge des enquêtés	120
Tableau 13: situation familiale des enquêtés	121
Tableau 14: le niveau d'instruction des enquêtés	121
Tableau 15: catégorie socio-professionnelle des enquêtés	122
Tableau 16: expérience professionnelle des enquêtés.	122
Tableau 17: appréciation des salariés sur le travail dans un climat de confiance selon le genre	123
Tableau 18: représentation de la confiance pour les salariés	124
Tableau 19: degré de confiance des salariés envers l'entreprise selon l'expérience professionnelle	126
Tableau 20: signification de la confiance organisationnelle selon les enquêtés	128
Tableau 21: importance de la confiance dans les relations de travail entre employeur et employés	129
Tableau 22: niveau de confiance des salariés quant à la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements selon leur expérience professionnelle	130

Tableau 23 : qualité des relations professionnelles entretenues entre les collègues selon la catégorie socioprofessionnelle	131
Tableau 24: degré d'accord des salariés sur l'affirmation : « l'entreprise cultive une culture de confiance mutuelle entre ses employés »	132
Tableau 25: importance des compétences, bienveillance et intégrité dans l'instauration de la confiance.....	133
Tableau 26: valorisation des pratiques de bienveillance au sein de l'entreprise	134
Tableau 27: corrélation entre la perception des salariés vis-à-vis l'éthique professionnelle de leurs supérieurs hiérarchiques et la catégorie socio-professionnelle.	136
Tableau 28: adaptation des conduites intègres et respectueuses des valeurs éthiques de l'entreprise	137
Tableau 29: corrélation entre l'importance des antécédents de la confiance dans l'instauration des relations fondées sur confiance dans une organisation et la catégorie socio-professionnelle.....	138
Tableau 30: degré d'accord des enquêtés sur le maintien des normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique professionnelle	139
Tableau 31: traitement respectueux et équitable de l'administration envers les salariés.	140
Tableau 32: influence de la transparence de l'entreprise sur le niveau de la confiance selon les catégories socio-professionnelles.....	142
Tableau 33: degré de transparence de l'organisation dans sa prise de décision	143
Tableau 34: influence de la communication ouverte et honnête sur le degré de confiance selon la catégorie socio-professionnelle	144
Tableau 35: relation entre la communication de l'organisation et l'expérience professionnelle.	145
Tableau 36: influence de la culture de l'entreprise sur la confiance envers l'organisation	147
Tableau 37: opinion des enquêtés sur l'équité des politiques et des procédures de leur organisation.....	148

Tableau 38: intégration de la confiance dans un contexte professionnel	149
Tableau 39: les pratiques de gestion comme facteur entravant la confiance organisationnelle.....	150
Tableau 40: formalités administratives comme facteur entravant la confiance organisationnelle selon la catégorie socioprofessionnelle	151
Tableau 41: absence de transparence et communication comme facteur entravant la confiance organisationnelle	152
Tableau 42: comportements et les attitudes affaiblissant la confiance organisationnelle	153
Tableau 43: corrélation ente l'importance de la confiance organisationnelle dans le développement des relations selon la catégorie socioprofessionnelle	154

Liste des figures

Figure 1: Système de classification des parties prenantes	47
Figure 2: Classification des parties selon Donaldson et Preston.	51
Figure 3: Système de classification des parties prenantes de Mitchell et al.	53
Figure 4: les effectifs de l'entreprise par site pour l'année 2023	74
Figure 5: la répartition des effectifs selon le sexe	74

Introduction

La perception de la confiance suscite aujourd'hui, de nombreux débats et discussions sur son rôle majeur dans la vie personnelle professionnelle des individus et des institutions. Les changements rapides et les incertitudes auxquelles font face les organisations ont remis en question les approches traditionnelles de gestion des ressources humaines.

Le succès de l'organisation et sa continuité dans l'atteinte de ses objectifs sont associés aux ressources dont elle dispose, notamment ses ressources humaines. Il est légitime de se poser la question sur le rôle que peuvent jouer les relations non contractuelles, notamment celles fondées sur la confiance au sein des organisations, mais aussi son impact sur la performance économique de ces mêmes organisations. L'investissement dans des relations de confiance se traduit par une capacité accrue à répondre aux attentes des employés en termes de reconnaissance, de respect et de motivation. Les chercheurs et les praticiens s'interrogent sur la façon dont la confiance peut être cultivée et maintenue dans un environnement professionnel. De plus, elle est aussi envisagée comme une réponse convaincante aux problèmes de coordination.

La confiance joue un rôle essentiel dans la pérennité et le succès de l'entreprise, elle est considérée comme un pilier essentiel dans le processus du travail, lorsque l'essence de la confiance se diffuse harmonieusement parmi les membres d'une équipe, les portes de la collaboration s'ouvrent avec une grâce sans égale, laissant place à un partage d'idées fructueux, et à un soutien mutuel sincère. La confiance au sein des organisations est devenue l'une des recommandations des responsables des entreprises, ayant pour objectif la stabilité des relations et le développement de leurs entreprises. Les chefs d'entreprise reconnaissent désormais que la confiance mutuelle entre les partenaires est d'une importance capitale, lorsque toutes les parties se sentent en confiance, elles sont plus enclines à partager leurs idées et à prendre des initiatives à s'engager pleinement dans la réussite de leurs missions.

Le développement de la confiance organisationnelle est un processus dynamique et continu, façonné par une idée et nourrit par des actions cohérentes. Les organisations ont compris que la confiance est le fondement essentiel pour établir des relations solides et productives tant en interne ou avec les parties prenantes externes. Lorsque la confiance organisationnelle est solidement établie, elle devient une force motrice qui favorise l'engagement des employés, renforce la coordination des relations et encourage à une collaboration efficace entre l'entreprise et ses partenaires.

La confiance organisationnelle est conçue comme un mode alternatif dans la gestion des relations aux contrats incomplets. Elle peut jouer un rôle crucial lorsque les contrats sont incomplets ou insuffisants pour régir toutes les interactions au sein d'une organisation. La confiance organisationnelle intervient comme une forme d'organisation médiatrice dans la gestion des relations entre les parties concernées. En combinant les aspects contractuels et la confiance, les organisations peuvent créer un équilibre optimal pour atteindre des résultats exceptionnels et établir des relations consistantes et continue. En associant ces deux aspects, les organisations peuvent bénéficier d'une stabilité et d'une création d'un environnement propice à l'innovation dans la gestion et la prise de décision.

Cependant, il est important de souligner que la confiance ne se construit pas du jour au lendemain, elle nécessite du temps, des efforts et une cohérence dans les actions et les comportements des responsables des entreprises. Les entreprises doivent faire preuve de bienveillance, d'intégrité et d'habileté envers leurs partenaires. Ces normes doivent être éprouvées dans un environnement professionnel ayant pour but l'instauration et le développement de la confiance. Cette dernière est alimentée par la cohérence et la fiabilité où les organisations doivent respecter les engagements et tenir leurs promesses, elles doivent promouvoir un environnement de travail respectueux et équitable, où les acteurs se sentent écoutés respectés, soutenus et valorisés. Ainsi, la transparence et la communication ouverte et honnête jouent un rôle majeur dans le développement de la confiance. Les organisations font preuve de justice organisationnelle sont conçues comme égalitaires et justes, ces facteurs encouragent et favorisent la confiance.

Notre travail de recherche a pour objectif d'analyser le rôle de la confiance organisationnelle dans la préservation et le développement des relations de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes. À cet effet, nous avons devisé notre travail en sept chapitres :

Le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique à savoir les raisons du choix de thème, les objectifs de notre recherche, la problématique de la recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés liés à notre thème ainsi la méthode et la technique adoptée dans le processus de recueil des informations, en termine avec les difficultés rencontrées durant notre recherche

Le deuxième chapitre intitulé : confiance et confiance organisationnelle, ce chapitre contient deux sections à savoir des généralités sur la confiance dont nous avons présenté les

diverses définitions et les multiples formes de la confiance. La deuxième section porte sur la confiance organisationnelle dont nous avons présenté les définitions, les différentes caractéristiques de la confiance, ses formes et les approches qui ont mis l'accent sur son objet. Par ailleurs, nous présenterons également les différents facteurs déterminant la confiance, ainsi que les principaux antécédents et les dimensions de la confiance.

Le troisième chapitre intitulé : les parties prenantes, dont nous l'avons divisé en deux sections. La première section porte sur des généralités sur les parties prenantes ; origine du terme Stakeholder, ainsi les différentes définitions, et les types des parties prenantes. La deuxième section porte sur les théories des parties prenantes dont nous allons présenter les différentes classifications des parties prenantes ainsi les approches théoriques qui expliquent les PP.

Le quatrième chapitre intitulé les théories contractuelles de la firme, on commence d'abord par la présentation des théories contractuelles de la firme, ainsi nous aborderons les trois théories importantes qui portent sur l'explication des contrats incomplets à savoir : la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts d'agence ainsi la théorie des coûts de transactions.

Le cinquième chapitre est consacré pour la représentation de l'organisme d'accueil, l'entreprise *Cevital*, où nous allons présenter son historique

Le sixième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre première hypothèse, à base d'une méthode qualitative.

Le septième chapitre est consacré à l'analyse et l'interprétation des résultats de notre deuxième et troisième hypothèse, à base d'une méthode quantitative.

Notre travail se termine par une conclusion générale et une liste de bibliographie ainsi que des annexes.

*Chapitre I : cadre méthodologique
de la recherche*

Préambule

Dans ce chapitre, nous présentons le cadre méthodologique de notre étude. Nous commencerons d'abord par les raisons du choix de notre sujet de recherche, et les objectifs que nous nous sommes fixés pour l'étude de notre sujet. Ensuite, nous allons présenter notre problématique de recherche, suivi par des sous questions et les hypothèses formulées. Nous procéderons également à la définition des concepts sur lesquels repose notre étude, ainsi la description des méthodes et techniques mobilisées pour recueillir les données. Nous terminerons ensuite notre chapitre par la présentation des obstacles rencontrés.

1. Les raisons du choix du thème

En somme, le choix de ce thème est pertinent, il est effectué à la base de deux types de raisons : objectives et subjectives.

Les raisons objectives

- ❖ La rareté des recherches menées sur cette perspective « la confiance organisationnelle » précisément en ce qui concerne son rôle dans la préservation et le développement des relations de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes.
- ❖ L'importance cruciale de la confiance organisationnelle dans les entreprises, notamment dans l'enrichissement des relations entre l'entreprise et ses partenaires, cette confiance permet d'explorer des solutions novatrices et d'élaborer des stratégies pertinentes pour consolider les relations au sein de l'organisation.
- ❖ En somme, la confiance organisationnelle constitue un élément essentiel de la réussite de toute entreprise, sa promotion doit être une priorité pour tous les acteurs de la gouvernance organisationnelle.

Les raisons subjectives

À travers cette thématique, nous apprêtons en premier lieu une vision générale sur l'importance de la confiance organisationnelle, par la suite comprendre son rôle dans le développement des relations de coordination entre l'entreprise *Cevital* et ses parties prenantes. Autrement dit, l'importance de la qualité des relations dans les entreprises nous ont incité à lancer une étude à base d'une recherche sur la confiance organisationnelle pour mieux comprendre son rôle et ses éminences.

- ❖ En second, nous ciblons une compréhension sur la nature des relations (contractuelles ou relationnelles) prédominantes dans l'entreprise de *Cevital*.

- ❖ Nous nous envisageons par la suite une clarification sur les fondements de la confiance organisationnelle et comment les entreprises peuvent maintenir et mesurer cette dernière dans le but d'assurer la préservation et la coordination des relations différentes.

2. Les objectifs de la recherche

Notre recherche vise à explorer la confiance organisationnelle au sein de l'entreprise de *Cevital*, ce qui nous permettra par la suite d'analyser les relations au sein de cette entreprise. Delà, notre étude entrevoit deux principaux objectifs.

Premièrement :

- Notre premier objectif est de savoir, Quel rôle pourra jouer la confiance organisationnelle dans l'émergence et le développement des modes de gestions alternatifs à ceux des contrats. Autrement dit, notre objectif est de savoir si la confiance organisationnelle pourra devenir un mode alternatif ou complémentaire à celui du contrat dans la gestion des relations au sein de l'entreprise *Cevital*.

Deuxièmement :

- En d'autre part, nous attachons à explorer le rôle majeur que joue la confiance organisationnelle dans la gestion des relations de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes. Dans cette optique, nous appliquons à évaluer de manière exhaustive les modalités de mesure, de préservation et de développement de la confiance organisationnelle. Autrement dit, mesurer l'influence des antécédents et les facteurs déterminants de la confiance organisationnelle dans l'émergence des relations au sein d'un contexte organisationnel.

3. Importance de l'étude

Chaque recherche scientifique dépend d'une importance cruciale et suscite de plusieurs avantages. Notre étude est d'une importance majeure, à savoir sur le plan scientifique et sur le plan pratique. La confiance organisationnelle est un sujet qui suscite un vif intérêt chez les dirigeants d'entreprises et les superviseurs de manière plus générale d'une part, et chez les chercheurs d'autre part.

Importance théorique

L'importance véritable de cette étude demeure de la pertinence dans la solennité de la thématique de recherche explorée. En effet, la perception de la confiance organisationnelle a

suscité un intérêt soutenu et un engouement transdisciplinaire, mobilisant différentes disciplines telles que la sociologie, la psychologie, le management et l'économie. D'ailleurs, beaucoup de chercheurs sont attachés à étudier ce sujet majeur, qui s'avère être un élément fondamental dans les entreprises. L'étude de la confiance organisationnelle nous permettra d'apporter des éclairages théoriques et empiriques précieux sur les mécanismes sous-jacents à la formation et au développement de la confiance. Ainsi que, ses effets sur la performance et le bon fonctionnement des entreprises.

Importance pratique

L'importance capitale de l'étude trouve son fondement dans la reconnaissance de la position de premier plan occupé par le secteur auquel elle s'applique. En effet, l'entreprise *Cevital*, se distingue comme l'un des acteurs majeurs du tissu économique de notre région, jouissant d'une renommée incontestable, notamment en matière de qualité des relations qu'elles entretiennent tant à l'intérieur qu'à l'extérieur avec ses partenaires. C'est dans cette perspective qu'une étude approfondie menée au sein de cette entreprise nous permettra de leur faire connaissance de la confiance organisationnelle et de l'appréhender dans toute sa complexité, ensuite de mesurer la confiance au sein cette entreprise.

4. La problématique

Les organisations d'aujourd'hui connaissent une croissance phénoménale dans divers domaines, notamment en matière de mode de gouvernance, ce qui a conduit à l'émergence de nombreux défis, auxquels ces organisations font face dans leur quête de réalisation de leurs objectifs. Bien entendu, la capacité de ces organisations à relever ces défis dépend largement de leur capacité à s'adapter aux changements continuels de leur environnement et à mettre en place des stratégies innovantes pour répondre aux attentes désirées.

D'une part, l'entreprise est l'une des institutions économiques les plus importantes de notre ère, sa réussite et son développement dépendent de l'environnement dans lequel elle s'évolue. Il importe grandement de prendre soin de son environnement et de la nature des relations qu'elle entretienne, spécialement avec ses parties prenantes, qu'elles soient à l'intérieur ou à l'extérieur de ces frontières, afin de favoriser une culture agissante et nouer des relations étroites.

Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes sont considérées comme primordiales tant pour sa réussite et sa pérennité. De plus en plus, les grandes entreprises de différents secteurs accordent une attention particulière à la nature des relations tissées avec leurs partenaires. Dans cette logique, Freeman définit les parties prenantes comme « *tout groupe ou*

individu qui peut affecter ou qui peut être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise » (Freeman, 1999). L'entreprise n'a pas seulement des responsabilités économiques envers ses parties prenantes mais qu'elle a également des responsabilités sociales et environnementales plus larges, elle doit identifier et comprendre l'ensemble des besoins et des intérêts de ses partenaires. En revanche, l'entreprise doit s'intégrer dans un réseau de relations complexes avec ses différents acteurs, cela porte à entretenir des relations positives et constructives avec tous les acteurs.

De nos jours, le phénomène relationnel est devenu l'une des variables à laquelle nous devons prêter plus d'attention, notamment les relations non contractuelles qui peuvent intervenir comme moyen alternatif et dans des situations non traitées par les relations contractuelles. Cependant, les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes peuvent également être relationnelles, basées sur la confiance. Ces relations sont souvent informelles et se fondent sur des normes individuelles, sociales, culturelles et éthiques.

Habituellement, les entreprises entretiennent des relations contractuelles avec ses partenaires, ce qui leur permet de définir clairement les attentes et les obligations réciproques. Cette démarche leur confère également la possibilité de protéger de manière rigoureuse leurs intérêts et droits, de même que ceux de leurs parties prenantes. En somme, cette pratique semble un pilier incontournable de la gestion efficace et équitable des relations stratégiques.

En effet, ces relations contractuelles formalisées contribuent à prévenir d'éventuels désaccords ou malentendus entre les parties, en établissant un cadre clair et détaillé régissant les modalités de leur coopération. Il est important de noter que ces relations contractuelles, bien que formalisées par le biais des contrats, peuvent être considérées comme incomplètes, vu qu'elles ne peuvent pas toujours anticiper toutes les situations qui pourraient survenir au cours d'une collaboration. Les contrats réels sont ainsi incomplets : des contingences imprévues peuvent survenir pour lesquelles ils sont silencieux sur la manière d'agir, ils ne suffisent pas, de ce fait, à coordonner les parties (Chaserant, 2008, p. 230).

Les relations fondées sur le contrat ne peuvent pas prédire la nature des rapports qui peuvent naître lors des interactions entre les partenaires. Certes, elles peuvent fournir un cadre informel pour les échanges, mais la qualité de ces interactions dépendra de nombreux facteurs. Dans bien de cas, la rigidité des règlements induit des comportements opportunistes liés à l'incomplétude des contrats, ces derniers génèrent des problèmes de coordination lors d'une relation contractuelle et surtout lorsqu'il s'agit d'une relation humaine.

L'avènement des nouvelles formes d'organisation dans le contexte managérial a suscité une réflexion sur les stratégies à adopter pour pallier les limites inhérentes aux contrats. Dans cette perspective, des approches novatrices sont envisagées pour aboutir à une complétude des contrats insuffisants. En conséquence, La confiance est apparue comme une nouvelle forme d'organisation dont le but est de réduire les risques liés à la fragilisation des contrats, d'une part et de simplifier les clauses contractuelles, d'une autre part, cette confiance rend le mode classique de gouvernance par contrat moins complexe et plus adaptatif. La confiance va se distinguer du contrat par sa capacité d'apporter des réponses aux problèmes non résolus par le contrat.

En effet, la confiance puisse être perçue comme un contrat implicite avec des anticipations et des obligations réciproques, « *le contrat et la confiance apparaissent donc comme des registres complémentaires de coordination* » (Brousseau, 2000, p. 07). C'est pour cela que l'entreprise doit développer une culture organisationnelle basée sur la confiance en projetant cette idée sur les relations de coordination avec ses partenaires.

Partant du concept stipulant que l'entreprise est une organisation humaine, les nouvelles formes d'organisations obligent les salariés, les managers et les responsables supérieurs de créer des relations fondées sur la confiance. En effet, si l'entreprise souhaite inspirer cette culture de confiance organisationnelle, elle doit manifester son habilité, sa bienveillance et son intégrité envers ses partenaires. L'utilisation de la confiance comme mode de coordination s'inscrit ou peut être complété par une inscription dans les dispositifs techniques et organisationnels (Mangematin, 1998, p. 17). Ce passage est assuré par la promotion de nombreux facteurs, tels que la communication ouverte, l'honnêteté et la transparence dans les décisions, ainsi que le déploiement d'une culture organisationnelle efficace. Autrement dit, une entreprise qui se veut, elle doit être prête à consacrer des efforts cohérents pour faire intégrer cette forme de gestion.

Pour *P. Livet et B. Reynaud*, la confiance organisationnelle repose sur des engagements implicites, sur un apprentissage collectif d'engagements qui se tissent dans les coordinations et les coopérations effectives dans les pratiques du travail (Mangematin, 1998, p. 16). La confiance organisationnelle joue un rôle important dans le développement des relations interpersonnelles et organisationnelles, les relations au sein de l'entreprise sont interdépendantes, elle résulte des relations du travail efficace et productif, elle construit une compréhension mutuelle et améliore la coopération entre les membres de l'organisation, elle réduit le contrôle formel et produit des comportements dignes et d'entraide, elle est perçue comme une valeur centrale pour l'efficacité de l'entreprise et l'amélioration de la gestion au

sein des organisations. La confiance organisationnelle est considérée comme un levier de la performance et du succès des entreprises, son développement repose sur plusieurs principes d'actions clés.

Étudier la confiance au sein des entreprises est un véritable défi à prendre en main, en particulier au sein des entreprises algériennes en raison de son importance cruciale et son rôle majeur dans la dynamique des relations au quels les responsables font face envers leurs partenaires, ainsi que dans le processus de gestion des relations au sein de leurs environnements. Les entreprises algériennes se différencient précisément dans la politique de gestion de ses relations où certaines entreprises se penche vers des structures purement formelles qui s'inscrivent uniquement dans le cadre professionnelle tantôt d'autres qui se penche vers une combinaison variée entre la formalité et informalité.

C'est pour ces raisons, une étude au sein d'une entreprise privée *Cevital* jouissant d'une telle réputation quant à sa politique de gestion et la nature des relations exigées par son organisme nous intéresse. De là, elle nous permettra de bien comprendre la nature des relations entretenues avec ses différents acteurs et par la suite, mesurer l'efficacité des éléments constituant la confiance organisationnelle en son enceinte.

À la lumière de ce qui vient d'être présenté, notre question centrale se résume comme suite :

Quel rôle pourra jouer la confiance organisationnelle dans le renforcement et le développement des relations de coordination entre l'entreprise *Cevital* et ses partenaires ? Autrement dit, peut-elle jouer le rôle d'un mode de gestion alternatif ou complémentaire au contrat dans le développement de la coordination des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ?

Pour bien expliciter notre question de recherche, des questions secondaires découlent :

Premièrement :

Quel impact peut-elle produire la confiance organisationnelle dans la préservation et l'amélioration de la qualité des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes ? Autrement dit, pourrions-nous assigner à la confiance le rôle du vecteur assurant de combler le *vacuum* laissé par l'incomplétude des contrats incomplets ?

Deuxièmement :

Quelle importance alloue-t-elle l'entreprise *Cevital*, au développement de la confiance organisationnelle comme moyen de coordination et de développement de ses relations avec ses

salariés ? Autrement dit, quel rôle peut-il assurer les antécédents de la confiance dans le développement des relations non contractuelles au sein de l'entreprise ?

Troisièmement :

Quel est le rôle des déterminants de la confiance organisationnelle dans l'instauration et le développement de cette dernière au sein de l'entreprise *Cevital* ? Autrement dit, fournit-elle cette dernière un climat favorable au développement de la confiance organisationnelle ?

Pour répondre à ces énoncés, nous allons dans un deuxième temps proposer des réponses provisoires dont l'objectif est de répondre aux questions posées ci-dessus.

5. Hypothèses de la recherche

L'élaboration des propositions hypothétiques constitue une étape cruciale dans le processus de recherche en sciences sociales, dans la mesure où ces conjectures fournissent des paramètres de référence indispensables à l'étude envisagée. Dans cette perspective, notre investigation se repose sur l'identification de trois hypothèses fondamentales qui orientent la réflexion et les analyses menées tout au long de notre recherche.

Hypothèse 01 :

La confiance organisationnelle comme mode d'organisation alternatif ou complémentaire au contrat peut concourir à l'émergence d'une gestion agissante des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Hypothèse 02 :

*Les antécédents de la confiance organisationnelle jouent un rôle crucial dans le développement des relations non contractuelles fondées sur la confiance au sein de l'entreprise *Cevital*.*

Hypothèse 03 :

*La politique de gouvernance suivie par l'entreprise *Cevital* favorise le développement des éléments déterminants de la confiance organisationnelle.*

6. Définition des concepts

En toute quête de savoir en sciences sociales, la phase d'analyse conceptuelle représente une étape incontournable pour le chercheur. Elle s'attache à appréhender le phénomène étudié de manière concrète et opérationnelle, en l'exposant dans sa complexité intrinsèque. Ce faisant, il s'agit de procéder à une clarification rigoureuse des concepts. Cette procédure de clarification

nous permet d'établir une conceptualisation solide et rigoureuse du sujet étudié, garantissant ainsi, une compréhension approfondie et pertinente du phénomène. Pour cela nous allons définir certains concepts qui sont en relation avec notre thème de recherche, notamment dans nos questions et nos hypothèses de recherche.

6.1 La confiance

Définitions théoriques

Le dictionnaire français « Larousse » définit le mot « confiance comme un sentiment de sécurité de celui qui se fie à : avoir confiance en quelqu'un, en l'avenir. Avoir confiance en soi, être assuré de ses possibilités. Faire confiance à, se fier à. (Larousse, 2008)

La confiance, à proprement parler, fait référence à l'idée que nous pouvons faire confiance à quelqu'un ou à quelque chose. Le verbe confier (du latin *Confidere* : cum, « avec » et *fidere* « être fier ») signifie, en effet, qu'on attribue quelque chose de précieux à quelqu'un, qu'on lui fait confiance, et qu'on renonce ainsi à sa gentillesse et à sa sincérité. L'étymologie du mot montre également le lien étroit qui existe entre la confiance, la foi, la loyauté, la confiance, le crédit et la foi (Marzano, 2010, p. 53).

En d'autre partie, Rotter a également défini la confiance comme « *une attente d'un individu (ou groupes d'individus) quant au fait de pouvoir compter sur les paroles, les promesses ou les déclarations verbales ou écrites d'un autre individu ou (groupes d'individus)* » (Rotter, 1967, p. 651).

Définition opérationnelle

Le terme confiance signifie un sentiment intérieur de sécurité, que l'on éprouve envers une personne, une organisation, un système ou une situation. Elle signifie le respect et l'engagement d'une personne envers l'autre elle peut être mutuelle ou non réciproque.

6.2 La confiance organisationnelle

Définitions théoriques

La confiance organisationnelle est définie comme suit : « *c'est la volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie* » (Mayer, Davis et Schormann, 1995).

McAllister propose la définition suivante : « *c'est la croyance d'un individu en la volonté d'agir sur la base des mots, des actions et décision d'un autre* » (McAllister,1995).

Définition opérationnelle

La confiance organisationnelle est définie comme un ensemble de croyance qu'un individu ou un groupe d'individus ont envers une organisation, c'est une confiance qui pourra exister entre deux organisations de partenariat fondée sur plusieurs principes.

6.3 Le contrat

Définitions théoriques

Selon le code civil : « *Le contrat est une convention par laquelle une ou plusieurs personnes s'obligent, envers une ou plusieurs autres, à donner à faire ou à ne pas faire quelque chose.*» (Article 54 du code civil). Extrait de (*Légal doctrine*).

Le contrat signifie « *une convention par laquelle une personne, le salarié s'engage à travailler pour le compte et sous la direction d'une autre personne, l'employeur contre rémunération* » (Service-public.nc, contrat de travail à durée indéterminée (CDI), 2021)

Une autre définition générale et bien précise du contrat « *Le contrat du travail est un accord formel entre un employeur et un employé qui définit les modalités de l'emploi de ce dernier. Il est effectif à partir du moment où une personne s'engage à travailler pour le compte est sous la direction d'une autre, en échange d'une rémunération* » (Mission Local Dynam Jeune, Tout savoir sur le contrat, 2023)

Définition opérationnelle

Le contrat est un accord formel et volontaire entre deux ou plusieurs parties, qui définit les droits et les obligations juridiquement contraignants entre les parties.

6.4 Le contrat incomplet

Définitions théoriques

Les contrats incomplets se définies comme suite : « *Un contrat est incomplet peut s'analyser comme un contrat qui ne prend pas en compte toutes les variables pertinentes pour la réalisation d'une transaction. Un contrat incomplet est donc un contrat qui ne suffit pas à lui-même, il est insuffisant pour coordonner les actions des contractants* ». (Amin el abchiti, Academia, edu)

« Un contrat est incomplet quand il n'est pas possible de prévoir et donc d'écrire ce qui doit se passer dans tous les cas de figure possibles. Les contractants ne peuvent pas dresser la liste de tous ces cas, ni même tous les imaginer » (Chaudey, 2011).

Définition opérationnelle

Le contrat incomplet est un accord qui ne spécifie pas toutes les modalités ou les conditions nécessaires pour régir une transaction.

6.6 Les parties prenantes

Définitions théoriques

Le concept de partie prenante se compose de deux mots, partie qui signifie, une portion, un élément d'un tout. Et prenante qui signifie qui occupe beaucoup. *Le dictionnaire français la rousse*.

La définition la plus populaire du concept « partie prenante » est celle de *Freeman*, il les définit comme suit : « *tout groupes ou individus, qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs de l'organisation* » (Freeman, 1984, p. 46).

Selon *S. Mercier* (1999), les parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* » (Mercier, 1999).

Définition opérationnelle

Les parties prenantes de l'entreprise sont toutes les personnes, ou les groupes de personnes qui sont en relation directe ou indirecte avec l'entreprise. Ce sont l'ensemble des partenaires de l'entreprise ils peuvent être des partenaires interne telle que (les employés, les dirigeants, etc., ou externe tels que les fournisseurs, les clients, etc...

6.6 La coordination

La coordination est définie : « *Coordonner signifie intégrer ou relier ensemble différentes parties d'une organisation pour accomplir un ensemble collectif de tâches* » (Van de Ven et al, 1976, p. 322).

Définition opérationnelle

La coordination est un mécanisme d'organisation des relations et des activités interdépendantes entre les différentes parties à fin d'atteindre des objectifs communs.

7. La préenquête

Au début de chaque recherche, il est important de commencer par cette étape, car c'est l'une des étapes les plus cruciales dans toute recherche scientifique. Le chercheur fait appel à la préenquête pour procéder le choix d'instrument et le mode de construction de celui-ci. Elle nous sert de cerner les outils nécessaires dans la réalisation de notre recherche, dont la méthode et la technique adéquate au choix du thème. Ainsi cette phase nous offre une opportunité de nous familiariser avec notre thème de recherche et de se rapprocher concrètement pour découvrir notre lieu d'étude, ainsi notre population d'étude.

Le déroulement de la préenquête

Notre préenquête s'est commencée dès la première visite dans notre organisme d'accueil *Cevital* qui date du 28/12/2022. Dans cette période, l'objectif était de prendre connaissance du terrain, savoir les possibilités de faisabilité de notre recherche au sein de leur organisation. La réputation de l'entreprise, la nature des relations entrepris nous ont poussé à ce choix. C'est une entreprise qui relate l'innovation et le développement. Nous avons effectué trois premiers entretiens exploratoires avec trois cadres, là où nous avons eu la chance de leur exposer notre thématique de recherche et de leurs poser quelques questions relatives au sujet de notre étude.

Nous avons constaté dès les premières discussions, l'importance et la complexité de thématique. Ces aspects nous ont motivé pour préserver le choix de cette thématique et de même pour le choix de l'entreprise.

8. Méthodes et techniques utilisées

8.1 Les méthodes adoptées

Les sciences sociales ont mis en position des moyens et des outils pour découvrir et arriver à la réalité sociale, une fois le problème de recherche est défini, il est important de s'organiser pour recueillir les données nécessaires à la vérification des hypothèses.

Dans toute recherche scientifique, le chercheur doit se référer au choix de la méthode, ce qui est très important, car le succès de cette recherche dépend de la compatibilité du choix de la méthode avec le choix du thème et les objectifs fixés.

Les méthodes les plus utilisées dans les recherches sociologiques sont la méthode qualitative et la méthode quantitative. Notre étude s'inscrit dans une démarche double qui se base sur deux méthodes différentes en visant des objectifs différents. À la base, chaque méthode est adaptée à l'étude d'un échantillon spécifique, ce qui nous permettra ensuite de capturer à la

fois les aspects subjectifs et holistes de la confiance organisationnelle mais de manière approfondie et complémentaire, alors qu'il ne s'agit pas de comparer les résultats des deux méthodes et tirer des conclusions comparables.

Le choix de cette démarche méthodologique se résume à partir de plusieurs facteurs :

- Les objectifs de notre recherche : nous visons deux perspectives différentes sur la confiance organisationnelle. Les méthodes quantitatives nous permettront de recueillir des informations plus objectives et de tendances générales. Tandis que, nous cherchons par la méthode qualitative à comprendre les motivations et choix individuels, les interactions sociales, traits culturels et plonger dans le contexte spécifique de la confiance organisationnelle chez les acteurs ;
- Les questions et les hypothèses de notre recherche étaient l'une des raisons qui nous ont poussé à se référer à ces deux méthodes distinctes. Nos questions et hypothèses se portent d'un côté, sur des éléments compréhensifs où l'objectif était d'explorer en profondeur les expériences, les raisons et les relations qui influencent la confiance (première question et hypothèse). D'autres questions et hypothèses (deuxième et troisième questions et hypothèses) visent à collecter des données sur le comportement des acteurs vis-à-vis la confiance, les attentes et les perceptions des salariés ;
- La préenquête : nos premières visites et observations dans l'entreprise ont attiré notre attention sur la nature de notre échantillon et nous avons tiré une idée claire de la faisabilité de notre recherche. En effet, et après quelques discussions avec certains hauts responsables et d'autres salariés des niveaux hiérarchiques différents, nous nous sommes rendu compte de l'existence de deux niveaux relationnels, l'un tend vers les parties prenantes internes et l'autre vers les parties prenantes externes. Le premier concerne la relation de l'entreprise avec les parties prenantes internes (les salariés dans notre cas) et le deuxième concerne les relations de l'entreprise avec les partenaires externes.

8.2 Les techniques utilisées

Notre étude vise à recueillir une quantité suffisante d'informations, notamment de qualité, dont le but est d'effectuer une analyse exhaustive. Nous avons donc opté pour l'utilisation de deux techniques de recherche différentes. À savoir, l'entretien et le questionnaire. Nous avons distingué la technique d'entretien pour la vérification de notre

première hypothèse de recherche, compte tenu de la complexité du sujet et de l'objectif validé par cette question. Tandis que nous avons opté pour le questionnaire pour l'analyse de notre seconde et troisième hypothèse.

8.2.1. L'entretien

Notre objectif est de décrire et de comprendre pour approfondir nos connaissances sur *le comment* de « La confiance organisationnelle » en tant que mode de gestion complémentaire ou alternatif aux contrats peut contribuer à l'apparition d'une gestion proactive des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. De là à travers le choix de l'entretien, nous envisageons de cerner avec précision la dynamique de la confiance et les mécanismes de gestion au sein de l'entreprise ainsi les facteurs influençant la confiance chez cette catégorie de hauts cadres. Ce qui est important ici, est de comprendre leur point de vue et leur cerner leur savoir sur notre sujet de recherche. La fiabilité des résultats réside dans la qualité des réponses établies par ces personnes chevronnées dans le domaine de prise de décision.

8.2.2. Le questionnaire

Notre objectif est de mesurer la confiance organisationnelle et ces principaux fondements. Le questionnaire revêt donc d'une importance particulière pour notre étude, il nous permet en effet de recueillir un maximum de données quantifiables et mesurables sur les antécédents et les facteurs déterminants la confiance organisationnelle. Ces résultats nous permettront d'approfondir notre compréhension de la nature complexe de la confiance organisationnelle et de mieux évaluer son impact sur la naissance des relations non contractuelles.

Ainsi, le questionnaire est apparu le plus adéquat car il nous facilite la collecte de données à une grande échelle, avoir la possibilité de généraliser les résultats obtenus pour arriver à une interprétation globale des conclusions sur le rôle de la confiance à *Cevital*. Cette technique nous garantit également la rigueur scientifique dans l'analyse des données collectées à travers des méthodes statistiques appropriées.

9. Le choix de l'échantillon et l'échantillonnage de notre recherche

9.1 Échantillon de l'entretien

Pour tester notre première hypothèse, nous nous sommes référés pour le choix d'une seule catégorie socio-professionnelle qui sont les hauts cadres de l'entreprise *Cevital*. Car ils sont les plus adaptés pour la vérification de la première hypothèse. Le choix de cette catégorie

est dû à leur postes occupés et leurs niveaux hiérarchiques. En raison de leur connaissance approfondie du domaine de notre recherche, leur rôle de leadership, leur pouvoir décisionnel et la nature de leurs relations, ces cadres sont les meilleurs à nous renseigner profondément sur la nature des questions posées.

Pour la sélection de notre population d'étude, nous avons opté pour une sélection raisonnée. Ce choix, est dû à une sélection des participants qui ont des caractéristiques et des expériences spécifiques pertinentes pour la recherche. Car cela nous permet de garantir que les participants sélectionnés sont les plus susceptibles de fournir des informations utiles pour répondre aux questions de notre guide d'entretien. Notre sélection était stratégique, on s'est dirigé directement pour des cadres qui sont dans le domaine et qui occupait des postes de gestion en vue de la nécessité de notre hypothèse.

De là nous avons choisie quelques cadres qui sont en relation avec des parties prenantes internes et d'autres avec des parties prenantes externe. Cela dans le but de bien cibler notre échantillon d'étude. Nous avons par la suite sélectionné sept cadres. Pour des raisons déontologiques et éthiques, nous ne citerons ni nom, ni service occupé.

9.2 Échantillon pour le questionnaire

Pour tester notre deuxième et troisième hypothèse, nous avons opté pour une approche incluant toutes les catégories socio-professionnelles. L'objectif est de mesurer la confiance organisationnelle au sein de l'entreprise *Cevital*. Nous avons par la suite sélectionné un échantillon de 250 salariés d'une population mère avoisinant 3 000 salariés.

Nous avons opté un échantillonnage aléatoire stratifié regroupant toutes les catégories socioprofessionnelles pour s'assurer que chaque catégorie est représentée de manière adéquate. Pour la sélection des éléments, nous avons deviser l'ensemble de la population de l'entreprise en plusieurs sous-groupes basés sur les catégories socioprofessionnelles, puis nous avons sélectionner aléatoirement un nombre suffisant de participants dans chaque sous-groupe.

Préalablement à l'impression de nos questionnaires de recherche, nous avons procédé à une phase de test où nous avons distribué quelques questionnaires pour des personnes dans le domaine. Cette approche rigoureuse a permis de détecter et de corriger d'éventuelles erreurs. Dans ce cadre, nous avons distribué un échantillon de 250 questionnaires. En retour, nous avons récupéré 230 questionnaires, cependant, 20 questionnaires ont été éliminés de l'échantillon, étant donné qu'ils présentaient un risque potentiel qui auraient pu altérer la validité des résultats de l'étude.

Enfin, nous avons mobilisé le logiciel SPSS dans le but d'avoir des résultats exacte et fiables dans l'analyse des résultats obtenus.

10. Les obstacles rencontrés

Le chercheur est soumis dans toute recherche scientifique à maints obstacles pouvant entraver le déroulement de sa recherche et son enquête, parmi lesquelles nous citons :

- ❖ L'inexistence de la documentation au niveau de notre université, concernant les variables de ma recherche, notamment sur la confiance organisationnelle et les parties prenantes ;
- ❖ Le manque de travaux sociologiques réalisés sur notre thématique ;
- ❖ La complexe nature des variables de ma recherche ;
- ❖ La complexité méthodologique rencontrée pour bien mener cette recherche, notamment ce qui concerne le choix des instruments de vérification des hypothèses ;
- ❖ La complexité du terrain d'étude.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a servi à retracer nos raisons et objectifs du choix de notre thématique de recherche, afin de bien cerner notre problématique de recherche et les hypothèses à examiner, à travers lesquelles nous avons extrait les concepts et les notions clés. De plus ce chapitre nous a permis d'explorer de nouvelles stratégies concernant l'adoption des méthodes et des instruments de collecte de données.

*Chapitre II : la confiance
organisationnelle*

Préambule

Ce chapitre est composé de deux sections distinctes. Dans la première section, nous étudierons de manière générale le concept de confiance. Nous présenterons les différentes définitions provenant des divers domaines qui sont intéressés à l'étude de cette notion, ainsi que les différents types de confiance. Dans la deuxième section, nous aborderons la problématique de la confiance organisationnelle, où nous allons exposer la signification de ce terme ainsi que les différentes caractéristiques de la confiance, ses formes et les approches qui ont mis l'accent sur son objet. Par ailleurs, nous présenterons également les différents facteurs déterminant la confiance, ainsi que les principaux antécédents et les dimensions de la confiance.

Section 1 : généralité sur la confiance

1. Définitions du concept confiance

La confiance est un concept clé dans toutes les sphères de la vie, y compris les relations personnelles, professionnelles et sociales. La confiance dans un contexte professionnel dispose de plusieurs avantages, elle est considérée comme un élément majeur dans le fonctionnement efficace et durable d'une entreprise, elle est cruciale pour établir des relations de travail solides et productives, elle contribue dans la création d'une culture d'entreprise forte et positive.

La notion de confiance suscite l'intérêt de nombreux chercheurs de différentes disciplines telles que la psychologie, la sociologie, l'économie, etc. La multiplication des recherches sur ce construit polysémiques offre une diversité de définitions selon les contextes, et proposent finalement une vision pluridisciplinaire de la confiance. Plusieurs définitions lui ont été proposées, là où certains auteurs soulignent les différents sens attribués à cette notion, il s'agit d'un concept complexe, dans la mesure où il est difficile d'en proposer une définition précise en raison d'une pluralité de dimensions à prendre en considération.

En anglais et en allemand, il existe deux termes pour exprimer deux dimensions de la confiance : « trust » et « confidence » en anglais, « Vertrauen » et « Zutrauen » (ou encore « Zuversicht ») en allemand. En revanche, la langue française ne connaît que le terme de « confiance » et utilise uniquement le terme « confiance ». de plus, l'allemand et l'anglais sont également adaptés pour l'usage d'un verbe – respectivement « trauen » et « trust » qui est en anglais même parfaitement identique au substantif. Par contre, la langue française utilise plutôt la transcription telle que « faire confiance ». (Schuller, 2004, p. 04).

Il est difficile d'en proposer une définition claire et unique de la confiance, en raison d'une pluralité de dimensions à prendre en considération, elle est tant considérée unidimensionnelle et tantôt multidimensionnelle (Wanget et Emurian, 2005). De plus, la confiance comporte plusieurs facettes, telles que cognitives, émotionnelle ou affective et comportementale (Mcallister,1995). Elle est perçue comme une perception dynamique pouvant évoluer ou diminuer avec le temps (Ramonjavelo et al, 2006). Elle est aussi considérée comme une notion subjective (Blomqvist,1997), elle est aussi examinée comme une perception abstraite liée à un ensemble de normes et valeurs telles que la crédibilité et la fiabilité. Elle est étroitement liée aux notions de risque et de vulnérabilité.

La confiance à de multiples dimensions :

- Psychologique : la psychologie considère la confiance comme une attente individuelle et un attribut personnel ;
- Économique : la confiance en économie repose sur un calcul rationnel dans un environnement incertain, elle favorise l'échange et freine les comportements opportunistes ;
- Sociale : la confiance, à son tour dans le contexte social, facilite l'action collective et rend possible la continuité de la socialisation, elle stimule les coopérations, le travail commun pour le bien de tous. (Vatteville,2009, p. 409).

Tableau 1: signification du terme confiance selon les différentes disciplines

Auteurs	Domaine	Définition
Zucker (1986)	Sociologie	« Une série d'attentes sociales partagés par tous ceux impliqués dans un échange ». (Zucker,1986)
Baeber (1983)	Sociologie	« Attente fondamentale de l'humanité quant à la pérennité et l'efficacité des ordres sociaux qu'ils soient moraux ou naturels ». (Baeber,1983)
Rotter (1967)	Psychologie	« Une attente sociale généralisée d'un individu ou d'un groupe quant à la possibilité de se remettre aux paroles, promesses écrites ou verbales d'autrui » (Rotter,1967)

Rempel, Holmes et Zanna (1985)	Psychologie	« Est une attente reliée à la probabilité qu'un individu mènera à bien le développement d'évènements futurs » (Rempel et al, 1985).
Doney, Cannon et Mullen (1998)	Management	« La volonté d'une partie de compter sur une partie et d'intenter une certaine action dans des circonstances ou un tel type d'action met la première partie en position de vulnérabilité par rapport à la seconde » (Doney et al,1998).
Driscoll (1978)	Management	« Croire que les preneurs de décision produiront des résultats favorables aux intérêts des autres sans aucune influence de ceux-ci » (Driscoll,1978).
Garbarino et Johnson (1999)	Marketing	« Sentiment que l'on peut se fier à la qualité et la fiabilité des services offerts » (Garbarino et Johnson,1999)
Anderson et Narus (1990)	Marketing	« Croyance d'une entreprise que l'autre compagnie mettra en œuvre des actions positives sans entreprendre des actions aux conséquences négatives » (Anderson et Narus,1990)

Source : Établi par nos soins.

Synthèse : Définir la confiance exige dans un premier temps de déterminer son objet, on a d'abord foi en des personnes, mais on peut ainsi accorder la confiance à soi-même, une personne, une institution, une organisation, un produit ou un dieu, etc. La confiance n'est pas innée, elle nécessite des interactions et des échanges pour se développer.

On peut faire confiance à quelqu'un mais on peut aussi inspirer confiance à autrui, La confiance apparaît en réalité multidimensionnelle, le terme s'articule parfois sur une dimension affective et tantôt sur une dimension cognitive ou une dimension sociale. La diversité des définitions de la confiance par les différentes auteures de divers domaines interprète parfaitement les différentes caractéristiques. La confiance est parfois considérée comme une croyance ou une attente, voire assimilée à un trait de personnalité, d'autres auteurs ont mis l'accent sur les notions de vulnérabilité, de dépendance et d'opportunisme pour définir la

confiance. Elle est aussi considérée comme une volonté, une action. En effet, la diversité des définitions de la confiance témoigne de sa nature multidisciplinaire.

2. Les types de la confiance

Les typologies de la confiance s'inscrivent, pour la plupart, dans le cadre défini par Zucker (1986). Celui-ci distingue trois formes de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance inter organisationnelle et la confiance institutionnelle.

2.1. La confiance interpersonnelle

Au regard de la littérature, la confiance interpersonnelle apparaît comme l'ancrage légitime de la confiance (Lewicki et Bunker, 1996 ; Williams, 2001). Elle est discutée notamment dans les travaux de Zucker (1986), de Morgan et Hunt (1994), cette confiance selon Mc Allister (1995) est construite à base des processus cognitive et affectives. Elle est définie comme : « *c'est la confiance qui peut naître entre deux individus dans le cadre d'une relation de travail, il peut s'agir de la confiance entre collaborateurs ou encore entre les salariés et leurs supérieurs hiérarchique direct* » (Neveu, 2004). Elle fait ressortir les caractéristiques et déterminants comme la réputation personnelle, la compétence personnelle et le comportement non opportuniste (Ramonjavelo et al, 2006).

Elle désigne la confiance qui peut naître entre deux individus, deux personnes physiques, ou un individu peut accorder la confiance à un autre individu. Exemple : dans le cadre d'une relation au travail, il s'agit d'une confiance entre salarié et son supérieur. Cette confiance a pour but de faciliter les échanges et la coopération et d'assumer une meilleure coordination des interactions entre les individus, elle est caractérisée par son caractère de dépendance, de vulnérabilité et la prise des risques de la part des individus.

La confiance interpersonnelle est fondée sur la réputation et sur la compétence reconnue suite à des expériences antérieures, elle s'établit lors de la poursuite d'objectifs communs qui nécessitent des communications fréquentes et une certaine proximité. Elle s'appuie sur des caractéristiques relativement objectives qu'on attribue au partenaire comme un ensemble de facteurs tels que l'intégrité, l'honnêteté, la fiabilité, la compétence et aussi la réputation ou encore l'histoire de la relation (Simon, 2007, p. 88)

2.2. La confiance institutionnelle

Résultant des travaux de Zucker (1986) et de Karpik (1995). La confiance institutionnelle fait référence à la confiance que les membres du public peuvent avoir envers

plusieurs institutions telles qu'un gouvernement, une organisation ou une entreprise. Elle est définie comme suit : « elle 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 ». (Pate et Martain, 2004).

La confiance institutionnelle repose sur un principe de délégation à une autorité supérieure qui garantit les individus contre les risques d'aléa moral et de sélection adverse auxquels ils s'opposent lorsqu'ils sont amenés à s'engager dans des actions pour lesquelles ils sont en situation d'asymétrie d'information. (Mangematin, 1998, p. 17).

Zucker, explique le caractère institutionnel de la confiance en insistant sur deux caractéristiques particulières : l'intersubjectivité et l'objectivité, cette confiance est de type intersubjectif, car elle est développée localement et elle est indépendante des individus et de différentes situations (Simon, 2007, p. 89).

Williamson décrit la confiance institutionnelle comme faisant référence à la confiance dans le contexte sociale et organisationnelle, à l'intérieur duquel s'inscrivent les contrats ou toutes formes de transaction. Cette confiance se développe par la reconnaissance et l'acceptation des règles qui en découlent, elle souligne la présence d'éléments comme le respect des institutions, des lois, du règlement ou la structure sociale formelle. Cette confiance a pour but de protéger les individus ou les organisations contre les risques d'aléa moral.

2.3. La confiance inter-organisationnelle

S'inspire, entre autres, des études de Sako (1997), Cannon et Mullen (1998). Zaheer et al, la définit comme étant « *la confiance accordée par les membres d'une organisation, à l'organisation associée* » (Zaheer et al, 1998). Cette confiance s'établirait au niveau des relations entre au moins deux organisations en tant que personnes morales ayant pour objectif l'implication de ces deux organisations. En sorte, Il s'agit d'une confiance qui peut naître entre les dirigeants ou les membres d'une organisation avec une autre organisation. Elle met notamment en évidence la réputation de l'organisation, la compétence, la dépendance, le comportement non opportuniste comme caractéristiques et déterminants (Ramonjavelo et al, 2006).

La confiance inter-organisationnelle est comprise pour créer des liens à long terme et assurer un réseau connecté, des relations entre l'organisation d'origine et sa partenaire. Et

mener à des comportements coopératifs. Elle peut avoir comme déterminants, la réputation de l'organisation, les compétences et les expériences déjà passées.

2.4. La confiance intra-organisationnelle

Ce type de confiance reflète les relations de confiance qui naissent au sein d'une organisation, que les employés ont envers leurs collègues ou bien envers leur entreprise « *Elle désigne au sens large la confiance au sein d'une organisation et au sens strict la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise* » (Neveu, 2004). À ce stade, McAllister (1995), souligne une définition de la confiance en l'intégrant dans un contexte intra-organisationnelle. « *C'est la confiance d'une personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne* ». Cette définition met l'accent sur la disposition individuelle à faire confiance aux autres membres de l'organisation. Elle met en évidence les attentes et les facteurs influençant le développement du sentiment de confiance.

La confiance inter-organisationnelle et la confiance intra-organisationnelle sont deux concepts distincts qui se différencient à deux niveaux. Cette différence réside entre les deux volets d'une entreprise, à savoir l'intérieur et à l'extérieur, ainsi le contexte dont elle évolue, la confiance intra-organisationnelle se développe dans un contexte interne, à l'intérieur et entre les différents membres de l'organisation. En revanche, la confiance inter-organisationnelle réside d'une part au sein d'une organisation, en d'autre part entre les organisations. De ce constat, nous pourrions dire que ces deux formes de confiance sont des aspects de la confiance organisationnelle.

Section 2 : la confiance organisationnelle

1. Les définitions de la confiance organisationnelle

La confiance est un processus historique créé au travers des interactions entre les acteurs et les institutions. La confiance est un besoin de l'individu et des collectifs, s'il n'est pas satisfait, est une source de mal-être et même de souffrance au travail. La confiance au sein des organisations a toujours été une préoccupation cruciale pour les dirigeants, surtout par rapport à son rôle dans l'implication organisationnelle des salariés. (Amara et Bietry, 2008).

Mayer, Davis et Schoorman 1995, définit la confiance organisationnelle comme « *la volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie* » (Mayer et al, 1995).

Cette définition correspond le mieux à la signification de la confiance organisationnelle, car elle met en évidence plusieurs éléments clés de la confiance, qui, selon nous, impliquent une certaine vulnérabilité, qui peut être interprétée comme une ouverture à l'autre partie et une prise de risques. Et ce type de confiance est basé sur l'espoir, ce qui signifie que la confiance est un sentiment positif, la personne qui accorde la confiance attend de l'autre partie qu'elle agisse dans son propre intérêt, la confiance ne dépend pas du contrôle et de la supervision de l'autre partie, parce qu'il est basé sur la perception de l'autre partie plutôt que sur ses tests réels.

La confiance organisationnelle désigne, au sens large, la confiance au sein d'une organisation, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise (Neveu, 2004). Cette définition correspond à une compréhension à la fois large et spécifique de la confiance organisationnelle. D'une part, la confiance organisationnelle c'est un concept qui englobe toutes les relations de confiance au sein d'une organisation, autrement dit entre les différents acteurs de l'organisation il s'agit donc de la confiance entre les employés, les différents niveaux hiérarchiques de l'organisation, ainsi que la confiance de l'organisation de l'organisation envers ses partenaires externes. Au sens strict, la confiance organisationnelle renvoie plus spécifiquement à la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise, cette forme de confiance est les plus cruciales.

De sa part, Metthai (1989) a défini la confiance organisationnelle comme étant « *un sentiment qui amène l'employé à penser que son organisation viendra à son aide en cas d'incertitude* ». (Metzger, 1989). Cette définition met l'accent sur le rôle de la confiance pour les employés en situation d'incertitude. L'employé croit que son organisation sera en disposition pour lui apporter un soutien et une assistance lorsqu'il sera confronté à des situations inattendues. Delà, nous pourrions synthétiser l'importance de la confiance organisationnelle pour le bien-être et la sécurité des employés.

La notion de confiance organisationnelle (Organisational Trust), proposée par Pierre Livet et Bénédicte Reynaud (1998) : ces derniers la définissent comme « une confiance grâce à laquelle les membres d'un groupe impliqués dans une action collective estiment « raisonnable » de s'y engager »

D'une autre part, Deutsch 1958 définit la confiance comme « *une attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat*

dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux ». Dans cette définition présentée par 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. Il a défini la confiance à partir des caractéristiques individuelles telles que la personnalité, ces caractéristiques peuvent alors être impliquées dans l'établissement de toute relation socio-psychologique de confiance réciproque.

2. Les caractéristiques de la confiance organisationnelle

Les principales définitions de la confiance utilisées par l'ensemble des théoriciens mettent régulièrement l'accent sur un certain nombre de caractéristiques communes telle que la vulnérabilité, croyances, attentes et l'incertitude.

2.1. La vulnérabilité et la dépendance

La vulnérabilité ainsi que la dépendance face aux actions et comportements des autres sont deux particularités fondamentales incontestablement présentes dans l'inventaire. En accordant sa confiance, l'individu se désarme. La vulnérabilité découle du fait lorsqu'un individu fait confiance, accepte d'être influencé par son partenaire, soit dans le bon sens ou l'inverse. 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'indépendance de la relation, c'est-à-dire qu'il pense que l'autre parti est aussi vulnérable que lui.

2.2. La confiance comme attente et croyance

L'ensemble des définitions présentées par des auteurs admettent que la confiance est caractérisée par les notions d'attentes, et de croyances. La confiance en tant que croyance est la prédisposition générale à croire en autrui (Sirix et Dubois, 1999). Selon V. Neveu (2004) la croyance intervient lorsque l'on est dans l'ignorance, lorsque l'on ne sait pas. Le besoin de croyance se manifeste là où il manquait de la rationalité.

La confiance en tant qu'attente renvoie à l'anticipation et à la prévisibilité du comportement de l'autre partie de l'échange (Makaoui, 2014, p. 43). Sako et Helper (1998), une attente signifie l'espoir qu'aura chaque partenaire que l'autre ne tirera pas profit de son éventuelle vulnérabilité. (Sako et Helper, 1998).

La confiance est un ensemble de croyance et d'attentes espéré d'un individu lorsqu'il accorde sa confiance à un partenaire, elle renvoie à l'anticipation et à la prévisibilité du

comportement de l'autre partie de l'échange. Cette attente est rationnelle, mais limitée dans le sens où elle donne au partenaire la possibilité de juger les qualités de l'autre partie, et dans la mesure où il n'est pas possible pour les partenaires de prévoir tous les événements futurs. Elles sont basées sur des informations antérieures telles que les expériences passées, la compétence, la cohérence et d'autres facteurs.

2.3. L'acceptation de l'incertitude

Pour de nombreux auteurs, surtout les premières recherches académiques, l'incertitude est considérée comme l'un des principaux déterminants de la confiance notamment dans les échanges, agir dans un contexte incertain suppose qu'un individu s'engage volontairement dans une situation de vulnérabilité en accordant sa confiance à un autre. (Bornerl, 2007, p. 99). En d'autre part :

L'incertitude, c'est une action qui augmente la vulnérabilité d'un individu face à un autre, dans une relation de confiance l'incertitude se réfère à l'absence d'une garantie quant aux actions, intentions ou au futur de l'autre partie. Toutefois, ces individus ont conscience qu'ils prennent des risques en accordant leur confiance. Il est essentiel, de mentionner que l'individu qui accorde sa confiance à peut-être plus à perdre qu'à gagner.

2.4. La confiance et l'opportunisme

Maints de chercheurs définissant la confiance en l'accordant à l'un des applications, le comportement opportuniste. La naissance des relations de confiance ne seront envisagées, que lorsque le risque d'opportunisme est totalement écarté, l'apparition de la confiance est déterminée par un contexte dans lequel les destinataires de la confiance ne peuvent agir en opportunistes dans lequel il n'y a pas de mise en situation de vulnérabilité. (Bornerel, 2007, p. 100). Williamson définit la confiance en rapport avec l'opportunisme, selon lui : « *c'est la volonté d'une personne de compter sur les actions d'une autre dans une situation impliquant le risque d'opportunisme* » (Williamson, 2001). Cette définition fait référence à une situation où une personne décide de dépendre des actions ou du comportement d'une autre personne, sachant qu'il existe un risque d'opportunisme.

L'opportunisme comme critère de la confiance se manifeste lorsque l'une des parties profite d'une situation pour obtenir un avantage personnel au détriment de l'autre partie. Il se traduit lorsqu'une partie bénéficie de la confiance de l'autre sans la rendre pareil (pas de réciprocité).

3. Les formes de la confiance organisationnelle

La principale typologie régulièrement utilisée par la littérature a été établie initialement par Shapiro et al. (1992) et par la suite, elle a été reprise notamment par Lewicki et Bunker (1996) et plus tard par Rousseau et al. (1998).

Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, (1992) distinguent trois formes de confiance.

❖ **La confiance fondée sur dissuasion, (Deterrence-Based trust) Shapiro et al. (1992)**

Cette forme de confiance a été élaborée en premier lieu par Shapiro et al, elle a été ensuite reprise par Lewicki et Bunker (1996) qui intègrent cette forme de confiance dans leur typologie sous l'appellation confiance basée sur le calcul (calculus-based trust). Ces deux formes se diffèrent dans le sens, mais elles gardent le même sens.

La confiance fondée sur la dissuasion de Shapiro et al (1992), et la confiance fondée sur le calcul de Lewicki et bunker (1996) signifie quand une partie estime que l'autre partie est digne de confiance, parce que le cout des sanctions en cas de violation de la confiance excède les gains potentiels retirés d'un comportement opportuniste. (Shapiro et al, 1992) in (Valérie, Neveu, 2004, p. 1081). Cette forme se fonde sur l'existence de sanctions coûteuses dépassant les bénéfices potentiels associés à un comportement opportuniste (Ring et Van de Ven, 1992, 1994 ; Shapiro, Sheppard, et Cheraskin, 1992).

Dans ce cadre, cette forme de confiance repose sur la conviction que les acteurs respecteront les accords conclus parce qu'ils craignent les conséquences négatives d'une violation de ces accords. Elle repose sur la menace de représailles en cas d'agression, mais elle est limitée par des couts élevés et des difficultés dans l'application de cette forme de confiance dans certaines situations.

❖ **La confiance basée sur la connaissance, (Knowledge Based Trust)**

La confiance basée sur la connaissance est la deuxième forme de confiance, élaboré par Shapiro et al (1992). Elle a été reprise sous la dénomination confiance basée sur le calcul dans la typologie de Rousseau et ses associés (1998).

Cette confiance correspondrait à la confiance développée envers un individu sur la base de notre connaissance de ce dernier, elle consiste à estimer la probabilité quant au fait que l'autre partie tiendra, ou non, ses engagements et même ses comportements exemple tenir parole. Elle serait donc largement basée sur l'information et la prévisibilité qui en découle.

Autrement dit les partenaires se connaissent tellement que toute action est prévisible c'est ce qui signifie la connaissance.

❖ **La confiance basée sur l'identification, (Identification Based Trust)**

Enfin, ces théoriciens identifient une troisième forme de confiance, surnommé la confiance basée sur l'identification, qui a été ensuite, reprise sous l'appellation confiance relationnelle par Rousseau et ses collègues (1998).

Cette forme de confiance repose sur les valeurs partagées entre les individus, autrement dit c'est la confiance accordée d'un individu ou d'un groupe d'individu en fonction des intérêts en communs et des valeurs similaires et des identités qui les lient les uns aux autres. Telle que ; les groupes d'appartenances, ethnie, la race, etc.

La deuxième typologie la plus utilisée est celle proposée par Mc Allister (1995) ou il distingue deux autres typologies de la confiance, son approche est fondée essentiellement sur des travaux antérieurs en psychologie. La confiance selon lui correspond à un sentiment de sécurité et de fiabilité par apport aux paroles, aux décisions ou encore aux comportements des autres. Elle prédispose la volonté de l'individu d'échanger les connaissances utiles ou encore à absorber les connaissances des autres (Mansour, 2015, p. 324.325).

En revanche, Mc Allister (1995) stipule l'existence des deux formes de confiance dans l'organisation, la confiance cognitive et la confiance affective. Une confiance cognitive qui repose sur l'expérience passée et la connaissance du partenaire d'échange et une confiance affective qui correspond à une relation très spécifique, empreinte d'attachement émotionnel, ce qui la rend plus difficile à construire (Jeffries et Reed, 2000).

❖ **La confiance cognitive, (cognition-based trust)**

Elle s'appuie sur un processus de traitement d'information et sur des croyances individuelles et sur les caractéristiques objectives attribuées aux différents partenaires, autrement dit elle se focalise sur des fondements rationnels (les caractéristiques du marchand, la compétence et la fiabilité). Elle se fonde sur l'évaluation des compétences, de la réputation et de la fiabilité du partenaire de l'échange (McAllister, 1995). Ainsi, la confiance cognitive réfère à la possibilité de prévoir de manière rationnelle et sur la base de connaissances vérifiables le comportement de l'autre (Ring et Van de Ven., 1992 ; Tyler et DeGoey, 1996).

Cette forme de confiance se réfère à la confiance qu'une partie accordera à une personne en raison de ses connaissances, de ses compétences et de ses expériences. L'individu est placé dans une phase de croyance, il croit qu'il possède les connaissances et les compétences

nécessaires pour faire face à une situation. Cette confiance est basée sur des antécédents professionnels, l'éducation et les expériences etc...

❖ La confiance affective, (Affect-Based Trust)

Elle repose sur des éléments plus subjectifs tels que les émotions ou les sentiments pouvant exister entre les individus plutôt que sur les connaissances ou les compétences. Ces liens affectifs constituent une base de la confiance. « *Les individus s'investissent émotionnellement dans la relation de confiance manifestant une attention sincère et particulière au bien-être des autres* » (McAlester, 1995, p. 29).

Alors la confiance affective se réfère à la capacité d'une personne à avoir confiance en une autre personne en raison de l'existence d'une relation émotionnelle qu'elles ont développée. Cette forme de confiance est basée sur la croyance que les émotions, les sentiments et les interactions positives peuvent créer un climat de confiance.

4. Les approches de la confiance organisationnelle

4.1. L'approche rationnelle

L'approche rationnelle de la confiance organisationnelle a été développée à partir des travaux de March et Simon (1958), qui ont avancé l'idée que les décisions sont prises en fonction d'une rationalité limitée. Cette approche a été appliquée au contexte de la confiance organisationnelle par Mayer et ses collègues (1995). Qui ont proposés un modèle intégratif de la confiance organisationnelle basé sur l'approche rationnelle.

L'approche rationnelle de la confiance présente l'individu comme un processeur d'informations sociales qui a pour objectif de maximiser son intérêt personnel en se focalisant sur ce qui est reçu dans l'échange et les probabilités de le recevoir (Clark et Mills, 1979 ; Fiske, 1990). La confiance est ainsi envisagée comme une ressource qui facilite l'atteinte de résultats espérés (Kramer, 1996).

Cette approche considère la confiance comme une décision volontaire de prise de risque en s'appuyant sur des raisons purement rationnelles. Elle stipule que l'individu est un être Rationnel qui fait des choix et des stratégies, en revanche l'individu est conscient de la manière dont il accorde sa confiance, de même des conséquences en cas de non-retour. La confiance est alors définie comme « *la volonté d'être vulnérable aux actions de l'autre partie et la volonté de prendre des risques* » (Johnson-George et Swap, 1982 ; Mayer et al., 1995).

Cette approche met l'accent sur le concept de vulnérabilité des individus, ces derniers sont conçus comme producteurs de situations de risques et d'incertain. Car un individu qui accorde sa confiance à une telle personne, cela ne lui garantit pas que l'autre partie agira de la même manière et du même comportement.

Cette théorie soutient que la confiance organisationnelle est une décision rationnelle basée sur une évaluation des coûts et des avantages perçus pour faire confiance à l'organisation. Les individus cherchent à maximiser leurs avantages et à minimiser leurs coûts, et évaluent les informations disponibles sur l'organisation pour décider s'ils doivent ou non lui faire confiance (Das & Teng, 2000). Cette théorie met l'accent sur les effets des facteurs sociaux de la confiance organisationnelle. Par exemple, la réputation de l'organisation peut influencer la confiance des individus envers l'organisation. (Rousseau et al, 1998).

4.2. La théorie de l'échange sociale

La théorie de l'échange social a été développée par George Homans, dans les années (1950). Homans était intéressé par la manière dont les individus prennent les décisions en matière de relation interpersonnelles. Il est important de comprendre le processus de la confiance en se référant à la notion du relationnel. *« Les liens étroits qui unissent les notions de confiance et de relation interpersonnelle peuvent être ainsi explicités : d'une part, la confiance génère la relation, d'autre part, la relation fonde la définition même de la confiance. En d'autres termes, s'il n'y avait pas de relation, il n'y aurait pas de confiance possible »* (Campoy et Neveu, 2005).

Les écrits établis par Blau (1964) et Gouldner (1960) sur la théorie de l'échange sociale sont plus utilisés pour expliquer les relations d'échange vécues en milieu organisationnel, cette théorie est bien adaptée et développée pour mieux comprendre la confiance organisationnelle. Cette approche suggère que la confiance organisationnelle se développe lorsqu'il y a un échange réciproque davantage entre les individus. (Blau, 1964).

Aux premiers stades de la relation d'échange social, une des parties doit obligatoirement accorder sa confiance à l'autre partie afin d'espérer un « retour d'ascenseur » suite à ses investissements (Quenneville, 2007, p. 36). Dans un échange social, un individu à l'intention de fournir volontairement un bénéfice à son partenaire, en lui donnant une obligation de

réciprocité du bénéfice en retour, l'individu espère que son partenaire va agir de la même façon que lui dans une relation d'échange.

Blau (1964) nous indique que la confiance peut être développée par deux moyens : en honorant ses obligations de bénéfices en retour et à travers l'expansion graduelle des échanges dans le temps. Selon cette théorie, la confiance est un résultat de la réciprocité des échanges sociaux entre les individus, qui peuvent développer des normes de réciprocité et d'honorabilité qui renforcent leur confiance dans ces échanges. Il a identifié deux facteurs clés, l'honorabilité s'articule sur le respect des obligations de bénéfices en retour pour être considéré comme digne de confiance dans les échanges. La confiance dans les échanges sociaux augmente avec l'expansion graduelle, cela indique que la confiance entre deux personnes se manifeste au fur et à mesure.

5. Les facteurs de développement la confiance organisationnelle

Plusieurs chercheurs s'interrogent sur les facteurs permettant de développer chez leurs salariés le sentiment de confiance organisationnelle. À ce stade, on peut citer plusieurs facteurs qui ont contribué au développement de la confiance.

5.1. Communication

La communication a également été identifiée comme un vecteur de la confiance dans la relation managériale, la communication est considérée unanimement comme un élément essentiel dans l'étude et la compréhension de la confiance, son lien avec la confiance a fait l'objet de plusieurs études, certains chercheurs considèrent la communication comme un déterminant de la confiance alors que d'autres la présentent comme sa conséquence (Anderson et Weitz, 1989).

« La communication dans une relation de confiance est définie comme étant un échange formel et informel de l'information pertinente et périodique entre deux partenaires » (Anderson et Narus, 1990, p. 44).

La structure de la communication à laquelle sont confrontés les *trustors* potentiels peut avoir un effet important sur l'expansion ou la contraction de la confiance (Blanchot et al, 2021, p. 19). En d'autres termes, la manière dont l'information est transmise peut influencer la confiance qu'une personne accorde à une autre. Lorsque la communication est claire, transparente et cohérente, cela favorise généralement l'expansion de la confiance. En revanche, une communication ambiguë, contradictoire ou trompeuse tend à contracter la confiance.

Lorsque les informations communiquées sont floues, cela peut entraîner une dimension de la confiance.

5.2. Justice organisationnelle

Cette justice affecte positivement les comportements des individus dans leur milieu du travail, et les pratiques liées aux différentes formes de justice organisationnelle ont un impact considérable sur la confiance organisationnelle. En effet, les employés qui se sentent traités de façon juste et équitable au sein de l'organisation auront tendance à faire confiance à la direction, considérant que cela laisse présager de leur bonne foi et de leurs bonnes intentions (Morin, 2014).

5.3. La transparence des décisions

La transparence en entreprise est née en 1993 avec l'Open Book Management (la gestion à livre ouvert en français), une technique de management qui comporte à partager des informations comptables et stratégiques d'ordinaire confidentielles à l'ensemble des salariés, une entreprise transparente est alors une entreprise qui fait preuve d'honnêteté envers ses salariés puisque toutes les informations essentielles sur leur organisation leur sont communiquées. (Dahmani.S, HubSpot. La transparence comme levier de croissance pour une entreprise)

La transparence d'une entreprise envers ses partenaires est l'un des principaux déterminants de la confiance. Elle renforce la confiance et l'estime de soi des employés. En revanche, elle montre le degré d'honnêteté de l'entreprise envers ses partenaires, car la transparence permet aux parties prenantes de voir clairement les actions et les décisions prises par l'entreprise.

6. Les antécédents de la confiance organisationnelle

Les recherches sur le rôle de la confiance organisationnelle dans la construction d'une relation d'emploi durable ont révélé que la confiance organisationnelle est influencée par des antécédents et des attitudes qui lui sont propres et qui sont centrés sur l'échange social avec l'organisation elle-même (Guerrero et Herrbach, 2009).

Selon le modèle de Mayer et al (1995), la confiance résulte-t-elle de l'interaction de deux types d'antécédents distincts : la perception de la *trustworthiness* de la cible et notre disposition à faire confiance. La perception de *trustworthiness* a un impact direct sur la formation de la confiance envers la personne ciblée. Cette perception est expliquée à travers

trois dimensions : l'habilité, la bienveillance et l'intégrité. Bien que Mayer et ses collègues n'aient pas été les premiers à considérer la fiabilité d'autrui comme un concept à l'origine de la confiance, Ces trois dimensions sont considérées comme les plus représentatives et sont indépendantes entre elles.

a) L'habilité

Selon la définition de Mayer et al., elle renvoie à « *un ensemble de capacités, de compétences et de caractéristiques qui permettent à une partie d'avoir de l'influence au sein d'un domaine spécifique* » (Mayer et al, 1995. p. 717). Cette perception est caractérisée par les compétences, du savoir-faire et les capacités des individus. Le fait qu'un individu dispose de certaines caractéristiques valorisées et permettant d'avoir confiance en lui dans une situation ou un domaine spécifique n'implique pas une confiance généralisée envers cet individu.

L'habilité est l'un des facteurs qui contribue à la confiance organisationnelle, elle se réfère à la perception des employés quant à la compétence, l'expertise et la compétence de l'organisation à accomplir ses objectifs. Si les employés ont ce sentiment dans la capacité de leur organisation à réaliser et atteindre ses objectifs. Ils seront plus enclins à faire preuve de confiance envers leur entreprise.

b) La bienveillance

Considérée par certains chercheurs comme la composante affective de la confiance. Elle renvoie au fait qu'autrui veut faire le bien vis-à-vis de l'individu (Mayer et al, 1995. p.718). La bienveillance motive les partenaires à réaliser des gains communs. Elle contribue ainsi au développement d'un sentiment d'attachement, d'identification et d'affiliation entre les partenaires. Plusieurs auteurs font référence à des caractéristiques semblables à la bienveillance dans leurs écrits. Certains ont utilisé le même terme (Larzeler et Huston, 1980 ; Solomon, 1960 ; Strickland, 1958) (cités dans Mayer et al, 1995). D'autres ont considéré les intentions ou les motifs de la personne mise en confiance comme étant important à la confiance (Cook et Wall, 1980 ; Michra, 1996). D'autres encore, ont suggéré l'altruisme (Stimpson et Maughan, 1978) ou la loyauté (Butler, 1991) ces différents construits peuvent tous être regroupés sous la bannière de la bienveillance telle que définie dans leur modèle.

La bienveillance se traduit par la motivation à placer l'intérêt du consommateur avant ses propres intérêts. Cette dimension, elle a aussi été analysée empiriquement et les résultats démontrent son influence dans le développement de la confiance (Sirdeshmukh, Singh et Sabol, 2002).

L'antécédent de bienveillance est un facteur qui contribue à la confiance organisationnelle, elle se réfère à l'empathie et l'intention de l'organisation à l'égard de ses employés. En outre, si ces derniers ont le sentiment que leur entreprise se soucie d'eux, et qu'elle fera preuve d'empathie à leur égard et cherche souvent à les aider, ils seront plus enclins à faire preuve de confiance envers l'entreprise. La bienveillance d'une entreprise reflète la fiabilité et la cohérence de cette institution.

c) L'intégrité

Le mot « intégrité » vient de la même racine latine que les mots « intègre » et « intégrale ». L'intégrité est un autre facteur qui contribue à la confiance organisationnelle, il se réfère à la perception des employés quant à l'honnêteté, la transparence et l'éthique de l'organisation. Pour beaucoup, l'intégrité signifie essentiellement l'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 convictions. Il est intéressant de noter que ce sont les manquements à l'intégrité qui ébranlent le plus la confiance »* (Boughanbouz, 2015, p. 140). En d'autre part, Simon (1999) définit l'intégrité comme *« le degré perçu de congruence entre les valeurs exprimées par les mots et celles exprimées par l'action »* (Simon, 1999, p. 03). La notion d'intégrité est basée sur la fiabilité du partenaire en relation et fait référence au respect de ses engagements et à l'honnêteté de son discours (Gurviez et Korchia, 2002).

Celui qui fait confiance doit juger qu'il adhère à certains principes, normes ou valeurs pour lui faire confiance. Il est notamment nécessaire d'estimer s'il est honnête, c'est-à-dire si ses paroles traduisent réellement ses intentions et permettent de prévoir de façon fiable ses futurs agissements. (Karsenty, 2011, p. 138).

McFall (1987) distingue deux types d'intégrité, dont l'intégrité personnelle, qui recouvre les valeurs qui fondent l'identité de l'agent, et l'intégrité morale, qui rassemble les valeurs reconnues ou acceptées par la société considérée.

L'intégrité dans le contexte organisationnel signifie quand une entreprise fera preuve de transparence et d'honnêteté et d'éthique envers ses partenaires. En revanche, si les employés perçoivent leur organisation comme étant intègre et respectant les normes éthiques, ils seront plus enclins à faire preuve de confiance envers l'organisation.

7. Les dimensions de la confiance organisationnelle

La revue de la littérature ne révèle aucun consensus sur la structure opérationnelle de la confiance. Certaines études le considèrent comme une structure unidimensionnelle (Dwyer et al., 1987 ; Anderson et Narus, 1990 ; Nielson, 1998 ; Morgan et Hunt, 1994). D'autres reconnaissent le caractère multidimensionnel des variables. (Makaoui, 2014).

Ainsi, Mishra (1996) renforce l'idée que la confiance a de multiples dimensions ou composantes à travers des entretiens avec les employés. Mishra en a identifié quatre, et la littérature les mentionne plus ou moins. Le premier d'entre eux est la dimension des compétences. La deuxième dimension est ouverture, qui est à la fois la franchise et l'honnêteté de l'autre partie. La troisième dimension que Mishra appelle le soutien est basée sur la croyance et la dernière dimension est appelée la fiabilité qui est basée sur la cohérence entre les paroles et les actes. (Neveu, 2004).

7.1. La compétence

Est considérée par certains chercheurs comme antécédent de la confiance et par d'autres comme faisant partie intégrante de ce concept. La compétence concerne les qualifications requises pour mener à bien une certaine tâche de manière efficace dans une situation donnée (Mayer et Davis, 1995). Yang et Lim (2009), quant à eux, définissent la compétence selon les caractéristiques de l'expertise, des habiletés techniques et de la rapidité à exécuter le travail demandé. Il s'agit de la perception des membres de l'organisation quant à la capacité de l'organisation à accomplir les tâches requises et à atteindre les objectifs fixés.

7.2. La crédibilité

La crédibilité est élément clé de l'émergence du sentiment de confiance. Elle concerne « l'attente que l'on puisse compter sur ce qui est dit ou écrit par un partenaire » (Lindsfold, 1978). De là, nous synthétisons que la crédibilité est basée sur un ensemble d'attentes d'une personne sur son partenaire en raison qu'elle tienne ses engagements. La crédibilité regroupe ainsi les attributions de compétence et d'honnêteté, elle est qualifiée de confiance cognitive ou calculée (Makaoui, 2014).

7.3. L'honnêteté

Mishra (1996) a souligné que l'honnêteté est une dimension clé de la confiance organisationnelle, elle est essentielle pour le maintien d'une bonne confiance entre les membres de l'organisation. Cette dimension se réfère à la perception des membres de l'organisation. Elle

correspond à la franchise du partenaire et sa réputation, elle intervient ainsi quand les deux partenaires partagent les mêmes principes moraux (Geindre, 2002).

Étant donné que la confiance repose sur la compétence, l'honnêteté et la crédibilité, chacune de ses dimensions varie de façon indépendante, où certains chercheurs trouvent que l'importance de ces dimensions est fonction du développement d'une relation, au début la confiance s'appuie sur la compétence et l'honnêteté du partenaire, ces deux dimensions sont essentielles pendant la phase de création de la relation, en seconde la dimension affective se prescrive. (Makaoui, 2014).

8. L'importance de la confiance organisationnelle

La recherche a montré que la confiance organisationnelle joue un rôle fondamental, et cette importance a incité de nombreux chercheurs à étudier la confiance et ses ressorts. La confiance est considérée comme un besoin des individus et des groupes, un besoin physiologique et psychologique de sécurité, l'absence de cette confiance est une source d'inconfort pour l'individu et même de souffrance au travail.

- ✓ La confiance organisationnelle est un élément essentiel pour la réussite de l'entreprise ;
- ✓ Elle renforce les relations de collaboration et de coordination entre les partenaires ;
- ✓ Elle améliore la productivité et renforce la performance de l'entreprise ;
- ✓ Elle assure une gestion efficace et juste ;
- ✓ Elle favorise l'engagement et l'implication des individus ;
- ✓ Elle produit un climat favorable pour les échanges et les interactions ;
- ✓ Elle diminuerait le contrôle formel, et résout les conflits.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a permis de comprendre l'importance et la complexité de la confiance dans divers contextes, la confiance joue un rôle crucial dans les relations humaines, notamment au sein des organisations. La confiance organisationnelle revêt d'une importance majeure pour assurer le bon fonctionnement des entreprises. En étudiant ses caractéristiques, ses formes et ses différents déterminants, nous avons pu approfondir notre compréhension de ce concept et d'explorer de nouveaux mécanismes pour la cultiver et la maintenir dans un environnement organisationnel.

Chapitre III : les théories des parties prenantes

Préambule

Ce chapitre nous l'avons devisé en deux sections. Dans la première section intitulé « généralités du concept partie prenante » nous étudierons en premier lieu l'origine du concept Stakeholder (partie prenante), les différentes définitions élaborées à ce concept et en se termine par les types de parties prenantes. Dans la deuxième section nous allons présenter l'origine de la théorie des parties prenantes et les principaux fondements qui ont contribués à la naissance des TPP, et par la suit nous allons exposer les diverses théories des parties prenantes selon les théoriciens notamment les approches de la théorie des parties prenantes.

L'entreprise est un acteur clé de l'économie et de la société, c'est une entité complexe qui interagit avec de nombreux acteurs, appelés parties prenantes, la relation de l'entreprise avec ces parties prenantes est essentielle pour assurer sa performance, sa durabilité et sa contribution positive à la société. Les PP ont des intérêts et des préoccupations différents et parfois contradictoires, et il est donc crucial pour l'entreprise de comprendre et de gérer ces relations de manière stratégique et éthique. La gestion des parties prenantes est devenue une préoccupation majeure pour les entreprises.

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société fait l'objet d'un débat ancien, le management traditionnel met l'accent sur les affaires internes ou les dirigeants ne sont préoccupés que par la réalisation et la maximisation des avantages de leur entreprise. Cependant, les pressions économiques, sociales et environnementales ont conduit à un changement dans la manière dont les entreprises sont gérées. Le concept-clef est alors que le soutien de ces parties prenantes est nécessaire à la survie même de l'entreprise.

Section 1 : Généralité sur le concept partie prenante.

1. Les origines du terme « Stakholder »

Selon Freeman (1984) le terme Stakholder apparait pour la première fois en (1963) au sein d'un mémorandum du Stanford Recherche Institute aux États-Unis. À fin de déterminer « ces groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (Mullenbach, 2003)

Le terme « Stakholder » est le plus souvent traduit par partie prenante. Le mot Stake signifie par partie pris, bien que cette traduction soit approximativement, mais également par partie intéressée, ayant droit, dépositaire (Mullenbache, 2007, p.110). Alors que Chez Clarkson (1995) « Stake » ne signifie pas par parti pris ou intérêt, mais plutôt enjeu.

À l'origine, le terme Stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « Stakeholder » qui désigne l'actionnaire et qui permet d'entendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité (Mullenbache, 2007, p.110). Les racines historiques du concept de partie prenante datent des années 1960 où s'articulait ce qui était considéré à ce moment comme une proposition controversée et utilisait l'expression partie prenante pour la première fois (Preble, 2005).

Ensuite ce terme s'est popularisé que dans les années (1980) ou les origines de ce terme sont à rechercher dans les années (1930). Le concept de stakeholder (SH) a d'abord été mobilisé en management stratégique (Freeman, 1984 ; Martinet, 1984) avant de devenir incontournable dans les réflexions centrées sur les systèmes de gouvernance des entreprises (Charreaux et Desbrières, 1998).

Plusieurs auteurs se différencient quant à l'origine du terme, en effet le terme est apparu en 1963 pour deux raisons essentielles, à savoir la reconnaissance de Freeman comme un père fondateur de la Stakeholder Theory, et d'une autre part l'apparition de l'ouvrage (Strategic management : a Stakeholder Approach, 1984) qui est considéré comme le premier point de départ du développement de la notion stakeholder. (Mullenbache, 2005, p.111).

2. Définitions du concept parties prenantes (Stakeholder)

L'expression de parties prenantes est aujourd'hui chargée de sens et de valeurs, cette notion n'a pas le même sens pour tous les auteurs. Le terme « partie prenante » est une traduction imparfaite de l'anglais stakeholder qui signifie littéralement un détenteur (Holder) possédant un enjeu (Stake). Moins littéralement, stakeholder renvoie à celui qui prend part à quelque chose, voire qui prend parti (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2014). Selon S. Mercier (1999), les parties prenantes sont « *l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants* ». E. R. Freeman (1984) les définit comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affecté par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1984). Cette définition est citée par plusieurs chercheurs comme la fondation de la gestion de parties prenantes et demeure, de loin la plus mobilisée. Pour T. Donaldson et L. E. Preston (1995), les parties prenantes sont définies par leur intérêt légitime dans l'organisation, ce qui implique que :

- Les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes, ils sont connus, identifiés ;
- Les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur essentielle.

À travers ce présent tableau, nous allons présenter les différentes définitions proposées par les divers auteurs, dans le but de mieux comprendre l'évolution littéraire du concept parties prenantes.

Tableau 2 : Définitions des parties prenantes

Auteurs	Définition proposée
Stanford Research Institute (1963)	« Les groupes sans le support desquels l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984, p. 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence »
Sturdivant (1979, p. 54)	1- « Individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » 2- « Tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Freeman et Reed (1983)	- « Groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » (p. 89) - Sens restreint : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » (p. 91) - Sens large (p. 91) : voir Freeman, 1984 ; p. 46
Freeman (1984, p. 46)	« Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Hill et Jones (1992, p.133)	« Les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993, p. 392)	« Groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1994)	« Encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell et al., 1997 ; p. 856)
Clarkson (1995, p. 106)	« Personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« Possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998, p. 58)	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000, p.373)	« Apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p. 8)	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

Source : extrait de l'article de Samuel Mercier (Mercier, 2005).

3. Les typologies de parties prenantes

Parmi les multiples tentatives de classification des PP, il est intéressant de retenir celle de Carroll et Näsi (1997) qui opposent les parties prenantes internes (propriétaires, dirigeants, employés) aux parties prenantes externes (concurrents, consommateurs, gouvernements, groupes de pression, média, communauté et environnement naturel) (Mercier, 2001).

3.1. Les parties prenantes internes

Les parties prenantes internes sont les groupes de gens qui travaillent entièrement dans les limites de l'organisation. (Mayers, 2005, p. 03). Font référence aux personnes ou groupes qui ont un intérêt direct ou indirect dans le fonctionnement d'une organisation à partir de l'intérieur. Ces parties prenantes peuvent inclure les employés, les gestionnaires, les actionnaires, les syndicats.

Ces acteurs ont une influence significative sur les activités quotidiennes, sur la culture organisationnelle et la performance de l'entreprise. Les gestionnaires et les dirigeants doivent travailler pour établir des relations efficaces avec ses parties prenantes interne pour assurer une collaboration productive et une prise de décision équitable.

Les employés se sont l'ensemble des salariés qui travaillent à l'intérêt de l'entreprise. Ils ont un intérêt dans le succès de l'entreprise car elle leur garantit une fonction et des opportunités de carrière.

Les gestionnaires, représentent les personnes qui dirigent l'entreprise et qui ont le pouvoir dans la prise des décisions stratégiques, pour atteindre les objectifs de l'entreprise. Les gestionnaires ont un intérêt direct dans le succès de l'entreprise comme cela peut affecter leurs statu au sein de l'entreprise dont (leurs salaires, primes, promotion et réputation).

Les actionnaires sont des propriétaires de l'entreprise qui ont investi dans l'achat d'actions. Ils ont un intérêt financier direct dans la réussite de l'entreprise, car cela affecte la valeur de leur action.

Les syndicats sont conçus comme les représentants des travailleurs qui cherchent à négocier et défendre les conditions de travail adéquates pour les employés.

3.2. Les parties prenantes externe

Ce sont les acteurs qui se trouvent en dehors de l'entreprise et ils sont en contact direct ou indirecte de l'entreprise comme : les clients, les fournisseurs, concurrents, collectivités

territoriales, États, ONG, etc. Ces parties prenantes externes sont importantes pour une entreprise, car elles peuvent avoir un impact significatif sur ses performances, sa réputation et sa viabilité à long terme.

Les clients : sont des parties prenantes externe important, l'image et la survie d'une entreprise est entre les mains de ces derniers, parce qu'ils achètent les produits et services d'une entreprise et ils peuvent influencer sa réputation et sa viabilité financières, ils peuvent également juger ces produits et fournir des commentaires qui peuvent aider l'entreprise à améliorer ses services.

Fournisseurs : sont les partenaires de l'entreprise qui fournissent les matières premières, des produits semi-finis ou des services à l'entreprise ou à l'organisation.

Les concurrents : sont des parties prenantes externes qui opèrent dans la même industrie que l'entreprise, et peuvent avoir un impact sur sa part de marché, sa rentabilité, et sa réputation.

ONG et groupes d'intérêts : sont des organisations qui représentent des intérêts particuliers, comme l'environnement, les droits des travailleurs, la santé publique etc. elles ont un rôle important dans la mesure où elles peuvent influencer l'opinion publique et les décisions des entreprises ou des organisations.

3.3. Les parties prenantes intermédiaires

Sont celles qui travaillent à la fois en interne et en externe par rapport à l'organisation. Les principales catégories de parties prenantes intermédiaires comprennent le conseil d'administration. (Mayers, 2005, p. 03).

3.4. Les PP primaires

Sont les agents organisationnels ou groupes d'acteurs qui sont directement affectés par les activités de l'entreprise. C'est-à-dire celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, à savoir : les propriétaires, employés, fournisseurs et clients. (Mercier, 2001) Les types de relations qui peuvent exister entre ces parties prenantes et l'entreprise sont uniquement des relations fondées sur un contrat, comme ça peut y avoir d'autres relations non contractuelles qui sont moins utilisées.

3.5. Des PP secondaires ou « diffuses »

Elles regroupent les agents situés autour de l'organisation, comme les médias, consommateurs, groupes de pression, gouvernements, concurrents, public et société (Carroll et Buchholtz, 2000, p. 68 ; Gibson, 2000, p. 245 ; Weiss, 1994, p. 32 ; Clarkson, 1995, p. 106).Les

Parties prenantes secondaires peuvent avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise. (Mercier, 2001).

Section 2 : les approches des parties prenantes

1. Origine de la théorie des parties prenantes

Depuis une quinzaine d'années, la théorie des parties prenantes (désormais TPP) fait l'objet d'une attention croissante dans la littérature managériale. Elle se trouve, en effet, au cœur des débats portant sur le rôle joué par l'entreprise dans nos sociétés (Mercier, 2001).

Le fonctionnement et la performance des entreprises sont de plus en plus influencés par les divers acteurs de leur environnement avec qu'elle interagit (A.A. Berle et C.G. Means, 1932 ; J. Andriof et S. Waddock, 2002 ; C.W.L. Hill et T.M. Jones 1992). Cette relation de pouvoir et d'interdépendance avec ces groupes pousse l'entreprise à inclure dans sa gouvernance les intérêts et les droits des parties prenantes non-actionnaires susceptibles d'influencer ses décisions. La théorie des PP est apparue pour démontrer que les dirigeants ont des obligations qui dépassent la prise en compte des intérêts des actionnaires (Becuwé et al, 2014).

La théorie des parties prenantes est devenue la référence théorique centrale dans la littérature anglo-saxonne portant sur l'éthique organisationnelle et tend à se poser comme une alternative aux théories contractuelles des organisations (théorie de l'agence et celle des coûts de transaction) pour reformuler la théorie de la firme (Mercier, 2001).

L'approche de stakeholder prend véritablement ses racines dans le travail de Berle et Means (1932) qui constatent l'émergence d'une pression sociale sur les dirigeants à fin que ces derniers reconnaissent leur responsabilité envers les autres. Ils indiquent que « le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté » (Berle et Means, 1932, p. 312).

La TPP cherchent donc à se substituer à la vision traditionnelle de l'entreprise dénommée, « Stockholder Theory » ou les dirigeants ont des obligations fiduciaires d'agir exclusivement selon les intérêts des actionnaires (Mercier, 2001).

Ainsi, Ansoff est le premier à parler de « Stakeholders Theory » ou « théories des parties prenantes » lors de sa définition des objectifs organisationnels, l'entreprise à intérêt de concilier les intérêts contradictoires des groupes qui sont en relation avec elle.

C'est au cours des années 1980 que la théorie des parties prenantes a connu une ascension avec, sans conteste, les travaux et la publication en 1984 de l'ouvrage de Freeman intitulé *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Les grandes entreprises ont le pouvoir de contrôler et d'influencer la vie de leurs parties prenantes. Un tel pouvoir implique nécessairement des responsabilités. La TPP veut être une théorie managériale et une théorie normative en éthique organisationnelle, ce qui conduit souvent à une combinaison de ces deux dimensions. De façon générale, elle recouvre un ensemble de propositions qui suggèrent que les dirigeants de la firme ont des obligations éthiques envers leurs PP. L'objectif principal de la TPP est ainsi d'élargir la représentation que les sciences de gestion se font du rôle et des responsabilités des dirigeants. Une grande majorité de la littérature sur les parties prenantes se réfère à l'entreprise au sens large.

2. Les fondements de la théorie des parties prenantes

2.1. La contribution de Berle et Means

Berle et Means (1932) peuvent être considérés comme les pionniers de la théorie des parties prenantes, ils n'utilisent pas le terme de partie prenante, mais leurs réflexions évoquent le concept de façon irrésistible. Leurs propos étaient souvent oubliés par les partisans d'une vision purement actionnariale de la gouvernance d'entreprise (Mercier, 2010).

Il est important de souligner les réflexions de ces deux auteurs dans l'évolution de la nature des entreprises. La domination des grandes entreprises dans laquelle la question du pouvoir au sein de ses organisations a fait l'objet d'étude pour ces deux auteurs, ils indiquent que *« le contrôle des grandes entreprises devrait conduire à une technocratie neutre équilibrant les intérêts des différents groupes de la communauté et assignant à chacun une portion des bénéfices sur la base d'une politique publique plutôt que de la cupidité privée »* (Berle & Means, 1932, p. 312) traduit par (Mercier, 2010).

Ils ont étudié la relation entre les actionnaires et les dirigeants d'entreprise. Dans leur livre, ils ont mis en évidence la séparation entre la propriété qui était dans les mains des actionnaires et la gestion, notamment dans les grandes entreprises, ensuite, ils ont montré que les propriétaires ont peu de contrôle sur la gestion de leur entreprise, car ils sont souvent dispersés et ne sont pas impliqués dans la prise de décision. En d'autre côté, les dirigeants ont le pouvoir dans la prise de décision dans l'entreprise. Et par la suite, ils ont souligné que ces dirigeants ont des obligations envers leurs parties prenantes, pas seulement au profit des

actionnaires, leur travail a contribué à populariser l'idée que les entreprises ont une responsabilité envers toutes leurs PP. (Berle et Means, 1932).

2.2. L'avènement de la responsabilité sociale de l'entreprise

Les origines de la théorie des parties prenantes se recoupent avec celles de la responsabilité sociale de l'entreprise, les premières réflexions organisées autour du concept de stakeholder dans le champ de RSE semblent commencer avec la publication de l'ouvrage majeur de Freeman (1984).

Clark (1916) montre comment, dans la société du début du 11^{ème} siècle, s'est opéré un glissement important allant de la responsabilité individuelle vers la responsabilité sociale, ce changement est provoqué notamment par une interdépendance croissante des acteurs en société (Mercier, 2010).

Ensuite, Clark propose une première formulation de la manière dont la RSE pourrait être appréhendée, « *si les hommes sont responsables pour les conséquences connues de leur acte, les responsabilités de l'entreprise doivent alors prendre compte les conséquences connues des activités économiques, qu'elles soient ou non reconnues par la loi* » (Clark, 1916, p. 224) traduit par (Mercier, 2010).

Selon le livret vert de l'union européenne, « *le concept de responsabilité sociale des entreprises signifie essentiellement que celle-ci décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et rendre plus propre l'environnement* » (CE 2001, p. 05).

Le rôle de l'entreprise, de ses dirigeants et la nature de leurs obligations envers le reste de la société font l'objet d'un débat ancien, les objectifs avant de l'entreprise étaient de créer de la richesse et la maximisation des profits pour les actionnaires, c'est pour cela les dirigeants doivent prendre en compte également les intérêts des autres parties prenantes et de la société dans son ensemble.

2.3. Les modes de gouvernance dans l'entreprise : d'une gouvernance actionnariale à une gouvernance partenariale

2.3.1. La gouvernance actionnariale

La gouvernance d'entreprise est un terme utilisé pour désigner « l'organisation du contrôle » et celle de « la gestion de l'entreprise » (Vernimmen, et al., 2009). Selon la théorie de l'agence, « la gouvernance d'entreprise désigne l'articulation qui existe entre les actionnaires et les dirigeants de l'entreprise » (Plane, 2016).

Le mode de gouvernance se retrouve aussi dans l'organisation des contrôles, sur la gestion et le fonctionnement de l'entreprise (Vernimmen, et al., 2009). Les bases de cette théorie sont développées par Jensen et Meckling 1976 à partir de laquelle, de nombreuses analyses se sont développées sur les modes de gouvernement d'entreprise (Plane, 2016). Ces deux auteurs ont publié un article intitulé « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Owner Ship Structur » qui est devenu l'un des articles fondateurs de la gouvernance actionnariale, Cette approche est basée sur la propriété privée de l'entreprise.

La gouvernance actionnariale est un modèle de gouvernance d'entreprise qui se concentre sur la maximisation de la valeur uniquement pour les actionnaires, souvent au détriment des autres partenaires de l'entreprise. Cette gouvernance a été émergé au cours des années 1970 et 1980, où les actionnaires veulent à tout prix obtenir une plus grande influence sur les entreprises dans lesquelles ils investissent.

Dans ce modèle, le pouvoir de décision se trouve entre les mains des actionnaires et que les dirigeants des entreprises doivent seulement réaliser les objectifs et protéger les intérêts des actionnaires. D'une autre part, Locke considère que les êtres humains possèdent un droit naturel à la vie et à la propriété, dans un état de nature, ce droit peut ne pas être protégé où il propose comme solution l'élaboration d'un contrat social à partir duquel les citoyens forment un gouvernement civil dont le but est de sécuriser ce droit naturel (Mercier, 2006).

2.3.2. Vers la gouvernance partenariale

En surmontant les conflits résultant des relations entre les parties prenantes de la firme, à l'instar du dirigeant et des actionnaires, il y a eu un passage vers une nouvelle gouvernance là où il s'agit de gérer un ensemble de relations dites « partenariales » (Charreaux et Desbrières, 1998). Cette nouvelle gouvernance « appelle à une meilleure compréhension des relations entre l'organisation et son environnement » (Igalens et Point, 2009).

La théorie de l'agence a été généralisée pour ne plus viser seulement les actionnaires, Charreaux (2000), soutient l'idée qu'il y a d'autres acteurs que les actionnaires qui sont concernés par les activités des entreprises comme les salariés, clients, fournisseurs. Partant de ce constat, la théorie de l'agence met l'accent sur la relation qui existe entre les actionnaires de l'entreprise, et les dirigeants dans une entreprise, dans le but de comprendre comment les dirigeants agissent dans leurs propres intérêts au détriment de l'intérêt des actionnaires. De-là, cette théorie vise à intégrer les différentes parties prenantes de l'entreprise dans les activités et la gestion de leur propre entreprise.

Pluchart (2013) a regroupé les « fondements théoriques de la gouvernance partenariale » en trois approches :

- Approche organisationnelle : selon Hart et Moore (1990), « *le système de gouvernance doivent garantir que la capacité à intégrer les ressources est alignée sur la création des valeurs durables* » ;
- Approche cognitive : cette approche dépasse l'approche contractuelle. Selon Charreaux (2000), il s'agit des approches cognitive et positive de la gouvernance. Ces démarches permettent « *d'identifier et de développer les compétences et les connaissances exigées aux dirigeants et aux managers pour stimuler et orienter les initiatives et les démarches créatifs de l'entreprise* » ;
- Approche contractuelle : selon Donaldson et Preston (1995), la notion de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) repose sur le « contrat social » entre l'entreprise et ses différentes parties prenantes (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, société civile). Les responsabilités de l'entreprise visent par la suite le long terme et la totalité des parties prenantes impliquées dans les activités de l'entreprise et plus globalement dans sa stratégie (Khawaja et al, 2018, p. 119).

L'avènement de cette nouvelle gouvernance a apporté beaucoup de changements dans la structure sociale de l'entreprise, les actionnaires ont perdu leur statut spécifique et ne possèdent plus l'ensemble des droits attachés à la propriété, il leur reste uniquement des droits « dérivés », c'est-à-dire simplement le droit de garder ou de vendre leurs participations s'ils ne sont pas satisfaits des décisions de l'entreprise ou de ses résultats (Mercier, 2006).

En particulier, l'attention se tournera désormais vers les partenaires privilégiés, notamment dans la considération des parties prenantes, c'est dans ce sens que les dirigeants de ces entreprises vont devoir accorder une importance aux attentes et aux objectifs de ses partenaires, car chaque acteur possède des intérêts et des droits dans la firme.

3. Classification des modèles de parties prenantes

Malgré sa popularité, l'approche des parties prenantes demeure inconfortable pour les chercheurs en gestion. Plus de vingt ans après l'apparition du terme de « partie prenante » dans le domaine des concepts, elle n'a toujours pas trouvé une étiquette appropriée. La plupart des auteurs évitent soigneusement de la qualifier « théorie », préférant d'utiliser des termes plus neutres tels que « approche » ou « modèle ».

3.1. Modèle de Freeman 1984

Ce n'est qu'en 1984 dans son ouvrage « Strategic Management a stakeholders Approche » qu'il a posé les fondements de la théorie des parties prenantes, telle qu'elles sont connues dans la littérature de gestion stratégique des entreprises. C'est le premier qui a établi la première définition des parties prenantes, ou cette définition est considérée comme un point de départ et un repère de la théorie des parties prenantes. Après sa définition des parties prenantes il cherchait avant tout de bien comprendre l'environnement et les changements interne et externe de l'entreprise, pour lui la compréhension de cet environnement des parties prenantes lui permettra d'établir un modèle de gestion pouvant aider les gestionnaires dans leurs décisions.

La théorie des parties prenantes formulée par Freeman en 1984 est paradoxalement convoquée dans le champ de l'éthique des affaires et de la RSE (Pesqueux, 2017).

Freeman 1984 présente une vue traditionnelle de la relation organisation et partie prenante, ou il proposait un modèle de formulation de la stratégie des parties prenante. Pour lui les gestionnaires devraient scruter l'environnement de l'entreprise et construire par la suite une explication logique des comportements et des attitudes des parties prenantes et à partir de là une nouvelle approche de la stratégie de l'entreprise en découle.

La théorie des parties prenantes formulée par Freeman en 1984 est paradoxalement convoquée dans le champ de l'éthique des affaires et de la RSE. (Pesqueux, 2017, p. 01). Freeman cherche avant tout à bien comprendre l'environnement de toutes les parties prenantes de l'entreprise et par la suite établir un modèle de gestion qui sera un processus pour aider les gestionnaires dans la gestion de leurs parties prenantes (Croteau, 2017, p. 11).

Freeman distingue trois types de parties prenantes dans son modèle, à savoir les parties prenantes primaires où il présente, les actionnaires, les investisseurs, les employés, les clients et les fournisseurs. Ils les considèrent comme les partenaires les plus importantes pour une entreprise et cette importance est due à leur rôle majeur dans la performance et le développement de l'entreprise. Ensuite, il distingue les parties prenantes publiques dont les gouvernements et les groupes communautaires. Enfin, il distingue les parties prenantes secondaires à savoir les groupes d'intérêts et les médias.

Ces explications se marquent dans une approche théorique normative et descriptive, qui met en évidence les aspects éthiques de la prise en compte des parties prenantes par l'organisation. Freeman (1984) établit un modèle théorique descriptif qui permet aux

gestionnaires de décrire, d'identifier les parties prenantes, il a ensuite présenté des justificatives normatives, éthiques et de justice pour aider les gestionnaires dans la prise de décisions, il considère l'approche descriptive comme la plus pertinente pour tenir compte des parties prenantes par les gestionnaires (Croteau, 2017, p.10).

Son modèle est considéré comme pertinent uniquement d'un point de vue descriptif, car il permet de décrire et d'identifier les parties prenantes (primaires, publique, et secondaires) mais cela ne permet en aucun cas de comprendre le rôle de chaque partie prenante ou comment ils peuvent influencer le processus de la prise de décision.

Freeman évoque à ce titre, que « *l'entreprise doit limiter la liste de ses parties prenantes. Elle doit laisser de côté tous ceux qui sont trop petits et trop insignifiant pour que l'on s'occupe d'eux* » (Freeman, 1984, p. 124), c'est dans cette perspective qu'on peut résumer l'importance et la pertinence élaborée par les gestionnaires envers leurs parties prenantes.

3.2. Modèle de Goodpaster (1991)

Sa théorie sur les parties prenantes vise à examiner les différentes parties prenantes d'une entreprise et leur impact sur les décisions et les actions de l'entreprise, il soutient que les entreprises ont une responsabilité envers toutes ces parties prenantes et que les décisions de l'entreprise doivent tenir compte de leurs intérêts et de leur besoin. Ces travaux portent sur l'analyse de la prise en compte des valeurs éthiques dans le processus décisionnel en gestion.

Sa typologie nous permet de mieux comprendre les choix et les décisions éthiques de gestion. Il s'est interrogé sur comment peut-on concilier les obligations multi-fiduciaires des dirigeants envers les PP avec les obligations fiduciaires envers les actionnaires (Mercier, 2001).

Son idée quant à l'explication de l'intégration des valeurs éthiques dans le processus de prise de décision, il s'est basé sur l'approche « stratégique » et l'approche « multi fiduciaire » L'approche stratégique et multi fiduciaire de Goodpaster est une extension de sa théorie des parties prenantes, elle vise à intégrer les considérations éthiques et les responsabilités sociales de l'entreprise dans sa stratégie globale, en impliquant de manière proactive toutes les parties prenantes. Cette approche implique une analyse détaillée de toutes les parties prenantes, ainsi que leurs attentes, leurs besoins et leurs interdépendances, cette analyse doit permettre à l'entreprise de comprendre l'ensemble de son environnement et de définir sa stratégie en conséquence (Sarr, 2019).

Dans l'approche stratégique, la préoccupation éthique n'est pas une source de motivation pour l'analyse des parties prenantes, mais leur préoccupation se résume dans l'incapacité de la réalisation des objectifs. Dans l'approche multi-fiduciaire, les intérêts de toutes les parties prenantes sont aussi importants et nécessitent ainsi une maximisation (Sarr, 2019, p. 15).

Goodpaster (1991) considère que cette situation pourrait ainsi amener les dirigeants à privilégier les avantages économiques d'un groupe de parties prenantes par rapport à d'autres. Il note que cette approche est incompatible aux convictions morales à cause des obligations fiduciaires de la direction envers les actionnaires. Il a par la suite proposé un système de classification des parties prenantes pour inclure la responsabilité morale dans le management. Pour lui, cette responsabilité morale doit permettre de considérer les relations éthiques entre la direction et les parties prenantes, contrairement à l'approche stratégique.

Figure 1: Système de classification des parties prenantes selon Goodpaster.

	Fiduciary	Non-fiduciary
Stockholders	●	
Other Stakeholders		●

Figure 1. Direct Managerial Obligations

Source: (Goodpaster, 1991, p.67), Extrait in (Sarr, 2019).

3.3. Modèle de Savage et al (1991)

Cette typologie est née des nouvelles stratégies qui s'imposent aux dirigeants de bien gérer les parties prenantes, pour Savage et al la littérature est souvent incapable de catégoriser les parties prenantes et de délimiter les stratégies de gestion pour elles, l'importance des parties prenantes dépend de la situation et des problèmes, et que les dirigeants doivent disposer des mécanismes appropriés pour traiter les parties prenantes (Sarr, 2019, p. 17).

Ces auteurs s'intéressent aux parties prenantes primaires et secondaires, ils les considèrent comme étant les plus importantes et leur implication est d'une importance capitale. Dans leurs analyses, ils retiennent deux critères d'évaluation des parties prenantes, leur potentiel de menace et leur potentiel de coopération.

Ils notent que la capacité de menace d'une partie prenante dépend de son pouvoir relatif et de son importance pour un problème particulier. Ce pouvoir est fonction de la dépendance de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes : plus la dépendance de l'organisation vis-à-vis des parties prenantes est élevée, plus la capacité de menace des parties prenantes est forte. Pour réduire cette menace potentielle, il est nécessaire de réduire sa dépendance vis-à-vis des parties prenantes. Pour éviter cette menace, les organisations doivent améliorer la qualité de leurs relations avec les parties prenantes (Sarre, 2019, p. 17).

Le potentiel de coopération d'un acteur dépend en partie de la capacité du PP à étendre son interdépendance avec l'organisation. Cette coopération se traduit par une dépendance d'un acteur vis-à-vis de son organisation. Plus la dépendance d'un acteur est élevée, plus son potentiel de coopération avec l'organisation est important (Sarre, 2019, p. 17-18).

À partir de ces deux critères d'évaluation des parties prenantes, ils distinguent deux types de menace et de coopération, faible ou fort, ils en distinguent ainsi quatre types de PP : la partie prenante de soutien ou coopérante, la partie prenante marginal, la partie prenante hostile et la partie prenante de bénédiction Mitigée.

3.4. Modèle de Hill et Jones (1992)

Est un modèle théorique de la gestion des parties prenantes, ou ils proposent une approche pragmatique de la gestion des parties prenantes. Hill & Jones (1992), s'inspirant de Freeman (1984), définissent plutôt les parties prenantes comme « *les groupes participants qui ont des revendications légitimes auprès de l'organisation... ces groupes peuvent être à la fois les actionnaires, les gestionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, la communauté locale ou le public en général* » (Hill et Jones, 1992, p. 133). Ils représentent les parties prenantes comme tous groupes d'acteurs ayant une revendication légitime sur l'organisation. Ils soulignent que les parties prenantes possèdent un droit de légitimité, La légitimité est considérée comme un droit moral d'une partie prenante à influencer les décisions de l'entreprise, et même une dimension importante dans la gestion des PP.

Les entreprises doivent répondre aux attentes de leur partie prenante pour maintenir leur légitimité dans la société. Autrement dit, les entreprises qui répondent aux attentes de leur partie prenante sont susceptibles d'être considéré comme légitime et obtenir le soutien des parties prenantes, tandis que les entreprises qui ignorent ou ne répondent pas aux attentes de leurs parties prenantes risquent de perdre leur légitimité.

Pour eux, c'est à travers les relations d'échanges que résulte-t-elle cette légitimité. Dans la distinction de leur partie prenante, ils citent les actionnaires, les créanciers, les dirigeants, les employés, les communautés locales et la population. Dans leur modèle, ils retiennent comme parties prenantes que les participants ayant un droit légitime sur l'entreprise (Hill et Jones, 1992, p. 133).

Hill et Jones ont promu la théorie de l'agence en mettant l'accent sur la relation entre les parties prenantes et les managers, ces managers sont considérés comme des agents et que les parties prenantes se distinguent par leur importance et leur pouvoir les uns sur les autres (Damak-ayadi, 2003, p. 06).

3.5. Modèle de Marx Clarkson (1995)

Clarkson (1995) se positionne davantage dans les formes comportementales des gestionnaires et sur le fait comment les parties prenantes doivent être prises en compte dans la gestion de l'organisation et que les actionnaires ne peuvent plus être les seules parties prenantes à considérer par les gestionnaires (Croteau, 2017, p. 11).

Clarkson (1995) définit les parties prenantes comme « *les personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent une part de propriété dans l'entreprise, des droits ou des intérêts dans cette dernière, et dans ses activités* » (Clarkson, 1995, p. 106). Ensuite, dans sa classification des parties prenantes, il identifie deux typologies dont les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires. En d'autre part, il a souligné le terme de parties prenantes volontaire et involontaire.

Selon lui, les parties prenantes primaires sont celles qui regroupent les parties essentielles de l'entreprise, ils les considèrent comme les plus importantes partenaires pour l'entreprise vu le rôle qu'elles jouent au profit de l'entreprise. Leur participation et leur implication à l'entreprise assure la survie de cette dernière et son bon fonctionnement. Ainsi l'entreprise pour lui, elle est définie comme un système de parties prenantes primaires, dans sa classification de ses groupes primaires, il souligne les fournisseurs, les clients, les investisseurs, les employées et les actionnaires. Ces derniers sont généralement issus des relations contractuelles, et sur l'existence de relations d'interdépendances entre l'entreprise

Pour lui, dans un groupe primaire, si un acteur de ces groupes se retrouve dans une situation de mécontentement, et que cet acteur décide de boycotter l'entreprise, cela ne va pas être à l'intérêt de l'entreprise, car ils vont engendrer des dommages qui vont produire des problèmes pour l'organisation. C'est pour cela l'idée générale de clackson consiste de prendre

soins de ces parties prenantes primaires, car la survie d'une entreprise dépend de leur implication.

En revanche, il distingue les parties prenantes secondaires ou involontaires, elles les définissent comme suit « *celles qui influencent ou affectent, qui sont influencées ou affectées par l'entreprise, mais qui n'ont pas de transaction avec l'entreprise et ne sont pas essentielles pour sa survie* ». (Clarkson, 1995) ces groupes de parties prenantes peuvent influencer l'entreprise mais elles ne sont pas nécessaires pour la survie de l'entreprise, elles sont moins importantes par rapport au PP primaires. En d'autre part, ils ont le pouvoir de mobiliser l'opinion publique à l'intérêt ou à l'opposition de la performance de l'entreprise. Car même si elles ne sont pas nécessaires, mais elles peuvent produire des engorgements pour l'entreprise en cas d'insatisfaction.

3.6. Modèle de Donaldson et Preston (1995)

La théorie de Donaldson et Preston sur les parties prenantes est apparue pour la première fois dans un article à 1995 intitulé « *The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications* ». Depuis lors, elle est devenue une théorie centrale dans le domaine de l'éthique des affaires et de responsabilité social de l'entreprise.

Selon le modèle de Donaldson et Preston, les parties prenantes sont définies par leurs intérêts légitimes dans l'organisation, ce qui implique que les ayants droits sont des groupes et personnes ayant des intérêts légitimes, ils sont connus et identifiés et que les intérêts de tous les groupes de parties prenantes ont une valeur intrinsèque (Pesqueux, 2017, p. 04).

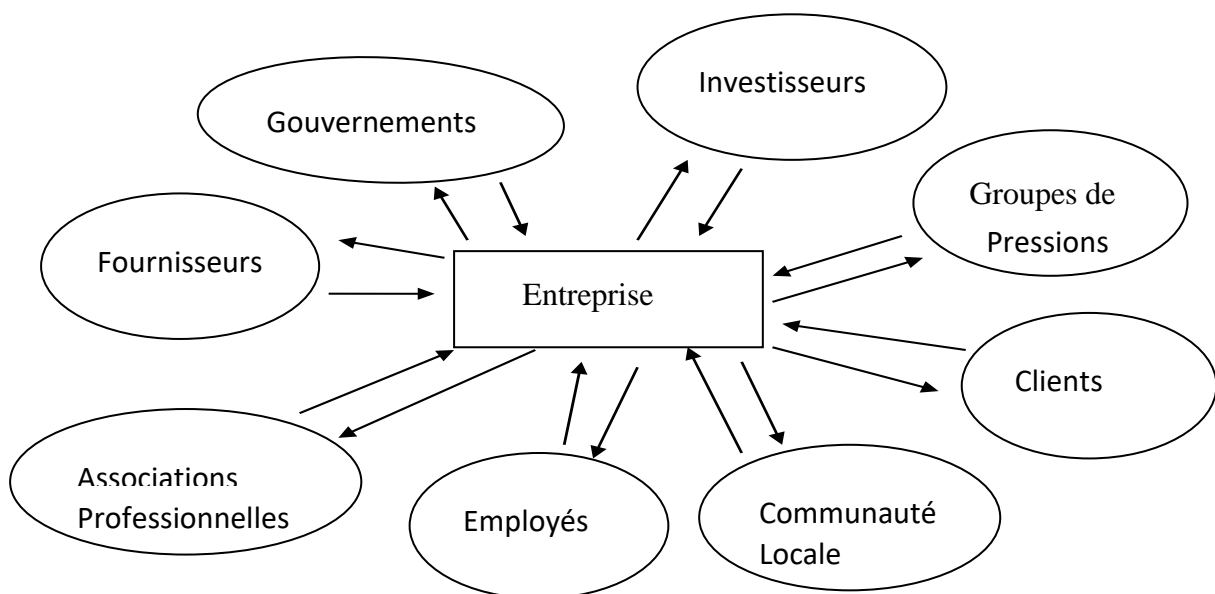
Pour eux, le concept de parties prenantes occupe une place importante dans la littérature en sciences de gestion, et leur théorie repose sur le constat que les firmes interagissent avec un large éventail de parties prenantes, qui ont toutes des intérêts différents dans les activités de la firme. De plus, les dimensions de Donaldson et Preston permettent de bien comprendre la théorie des parties prenantes et l'élaboration de différents domaines d'application. Les deux auteurs ont tenté de développer une taxonomie basée sur l'hypothèse que les acteurs se fondent sur trois dimensions : normative, instrumentale et descriptive. (Sarr, 2019, p. 23). Le premier type est normatif, les organisations et leurs gestionnaires agissent de manière éthique, juste après empiriques et instrumentaux, les gestionnaires sont plus susceptibles d'obtenir des résultats s'ils agissent de manière éthique, et le troisième type est empirique et descriptif, les organisations et les managers se comportent au regard de perspectives morales spécifiées (Pesqueux, 2017, p. 08).

Dans une optique descriptive, l'entreprise est appréhendée comme une constellation d'intérêts coopératifs et concurrents, dans une vision instrumentale, la recherche porte sur la nature des connexions entre gestion des relations avec les stakeholders et performance organisationnelle. Enfin, d'un point de vue normatif, l'analyse se centre sur la légitimité des intérêts des « Stakeholders » (Donaldson et Preston, 1995, p. 74). Ces trois dimensions développées par ces auteurs forment une typologie qui regroupe l'ensemble du corps théorique des parties prenantes. Dans leur typologie, ils insistent beaucoup plus sur les bases normatives de la théorie des parties prenantes.

Donaldson et Preston (1995) considèrent que le cœur ainsi que les fondements de la théorie des parties prenantes sont avant tout normatifs puisque cette dernière permet d'identifier les principes moraux ou philosophiques qui justifient la prise en compte des intérêts des stakeholders (Mullenbach, 2007). Il s'agit pour eux d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie descriptive, cette approche vise la spécification des obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes, cette approche normative conduit à légitimer l'idée de l'existence d'entreprises qui devraient être considérées comme des constellations d'intérêts coopératifs dans une idéologie de convergence d'intérêts différents (Pesqueux, 2017, p. 10).

Leur typologie établie sur les parties prenantes est constituée de huit catégories de parties prenantes : les investisseurs, groupes de pression, clients, communauté locale, employés, association professionnelle, fournisseurs et gouvernement.

Figure 2: Classification des parties selon Donaldson et Preston.



Source : (Donaldson et Preston, 1995, p.69, source Mercier, 2001).

3.7. Modèle de Mitchell et al. (1997)

Dans leurs études sur les PP, ils ont repris le modèle descriptif de Freeman, mais en ajoutant une analyse plus détaillée. Ces auteurs ont établi des caractéristiques qui identifient chaque partie prenante. Et puis ils ont développé une taxonomie, un classement et déterminer lesquelles de ses parties prenantes seraient considérés dans la prise de décision. Leur objectif était d'aider les gestionnaires dans la prise de décision. Ils suggèrent que les dirigeants ne peuvent pas satisfaire à toutes les réclamations réelles ou potentielles.

Le classement établi par ces auteurs a connu un grand échec dans la littérature de la théorie des parties prenantes, il s'agit de savoir quelle partie prenante a le plus d'attention et d'importance de la part des gestionnaires d'une firme. Ces auteurs confèrent à chaque partie prenante un ou plusieurs attributs de relation avec l'entreprise, le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Le pouvoir : est défini par les auteurs comme « *une relation entre des acteurs sociaux au sein de laquelle un acteur social A peut faire faire à un acteur social B ce qu'il n'aurait pas fait sans cela* ». (Mitchell et al, 1997). Dans cette logique, le pouvoir prend tantôt celle d'une variable relationnelle ou d'un effet structurel (Pfeffer, 1981). Il s'agit du pouvoir exercé sur l'entreprise ou, plus précisément, du pouvoir d'influence des décisions organisationnelles (Mullenbach, 2007). Le pouvoir désigne la capacité exprimée ou potentielle d'un acteur à imposer sa volonté aux autres.

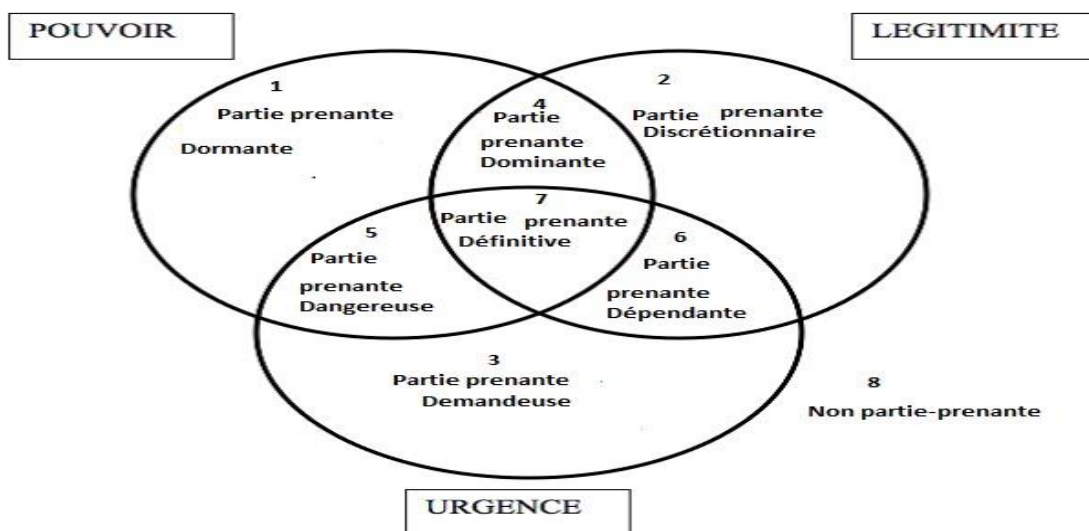
La légitimité : est définie par les auteurs comme « *une perception ou hypothèse générale que les activités d'une entité sont désirables ou appropriées à un certain système de normes socialement construit à des valeurs, des croyances, et des définitions* » (Mitchell et al, 1997). Ces auteurs ont essayé de montrer l'importance de cette légitimité dans l'identification des parties prenantes pour attirer l'attention des dirigeants. « *En insistant sur la légitimité et en ignorant leur pouvoir, cela peut entraîner des lacunes majeures dans un système d'identification des parties prenantes, car certaines parties prenantes légitimes n'ont aucune influence sur l'organisation* » (Mitchell et al, 1997, p. 864).

L'urgence : se définit comme « *le degré auquel une partie prenante requiert une attention immédiate* » (Mitchell et al, 1997). L'urgence en effet est fondée sur deux éléments : d'une part, la sensibilité au temps qui est la frontière à partir de laquelle la partie prenante considère que le délai de réaction du dirigeant face à la demande est inacceptable, et

l'importance de la demande, ou l'importance de la relation pour le demandeur (Mullenbach, 2007).

La contribution de ces trois attributs engendre huit catégories d'entités. Les parties prenantes qui ne possèdent aucun attribut sont classifiées comme des non-parties prenantes. Généralement, elles n'ont aucune importance pour les dirigeants de l'organisation. Selon eux, pour se considérer comme parties prenantes, il faut au moins en avoir un attribut, ou bien plus. D'après ces chercheurs, plus une PP est basée sur plusieurs attributs, plus elle sera importante et attire l'attention des gestionnaires de la firme. Et par la suite, ils distinguent sept catégories de parties prenantes réparties en trois classes.

Figure 3: Système de classification des parties prenantes de Mitchell et al.



Source : Mitchell et al. (1997), p.874.

4. Les approches de la théorie des parties prenantes en management stratégique

Freeman (1984) présente la théorie des parties prenantes dans une perspective stratégique et éthique. Donaldson et Preston (1995) présente quant à eux quatre perspectives essentielles sur la théorie des parties prenantes. Selon ces auteurs, cette théorie peut être vue sous les facettes suivantes : descriptive, instrumentale, normative et managériale.

4.1. L'approche descriptive de la théorie des Parties Prenantes

Cette perspective présente un modèle de l'entreprise, elle permet de décrire, voir expliquer les caractéristiques, les comportements ainsi que les relations de l'entreprise avec son environnement, autrement dit, elle sert à la description des différentes facettes et les évolutions des organisations.

La dimension descriptive est importante dans la mesure où elle permet d'expliquer le passé, le présent et le futur des relations de l'entreprise avec ses partenaires. (Mullenbach, 2007). Cette approche cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des PP sont effectivement pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme : de quelle manière les PP affectent-elles ou sont affectées par les décisions organisationnelles ? (Mercier, 2001).

4.2. L'approche instrumentale de la théorie des parties prenantes

Cette perspective a été avancée par Jones (1995) quant à la perspective instrumentale de la théorie des parties prenantes elle permet l'analyse de la performance de l'entreprise, en rapport avec l'application de la théorie des parties prenantes. L'objectif de cette approche est de fournir un outil d'aide aux dirigeants pour comprendre les parties prenantes et de les diriger de façon stratégique (Mercier, 2001).

4.3. L'approche normative de la théorie des parties prenantes

Donaldson et Preston (1995) considèrent que le cœur et les fondements de la théorie des parties prenantes sont normatifs. Il s'agit, pour eux, d'une perspective qui se distingue du fonctionnalisme de la théorie empirique. Elle se base sur des issues normatives et de spécifier les obligations morales sur lesquelles se fondent les parties prenantes. (Pesqueux et Damak-Ayadi, 2003) Elle permet d'identifier les parties prenantes selon leurs intérêts face à l'entreprise et ces intérêts sont tous d'égale importance. Elle peut être utilisée pour déterminer des instructions morales, sur lesquelles se forment les parties prenantes.

Cette approche est considérée comme une vision alternative du management stratégique, l'unité d'analyse dans la branche normative de la théorie des parties prenantes est plutôt l'entreprise alors que la vision instrumentale se centrerait principalement sur le rôle des dirigeants. (Mercier, 2001). Dans cette approche, les parties prenantes méritent de la considération et de la reconnaissance, c'est dans ce sens qu'il faut prendre soin de leurs objectifs et de leurs intérêts.

Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous a permis de comprendre la notion de partie prenante et d'approfondir nos connaissances en explorant son origine, ainsi ses fondements théoriques. Ainsi les différents modèles élaborés par les théoriciens quant à sa classification ainsi ses approches

théoriques qui mettent en exergue leur fonctionnement. Nous avons constaté que les parties prenantes ont une importance capitale dans le contexte des affaires.

*Chapitre IV : les théories
contractuelles*

Préambule

Dans ce chapitre, nous aborderons l'explication de la théorie des contrats incomplets, qui est un élément clé de ces théories contractuelles. Ensuite, nous allons examiner les principales théories managerielles de la firme, à savoir la théorie des droits de propriété, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'agence. Ces théories se concentrent toutes sur la manière dont les contrats sont utilisés pour réguler les relations économiques et les activités de la firme. Nous examinerons ainsi les fondements théoriques de chaque théorie.

Section 1 : Théorie des contrats et des contrats incomplets

1. La théorie des contrats

La théorie économique de la firme, telle qu'elle est aujourd'hui formulée, ne s'est constituée qu'à partir des années 1970 sur la base d'un article de Ronald Coase de 1937 redécouvert dans les années 1960, aujourd'hui est l'une des classiques de la littérature économique, son émergence est due au questionnement de Coase sur « la nature de la firme » que s'est construite la vision aujourd'hui dominante, la conception contractuelle (Weinstein, 2012, p. 06).

C'est une branche de l'économie qui cherche à expliquer comment les entreprises prennent des décisions en matière de production et d'échange en fonction des contrats qui régissent leurs relations avec les fournisseurs, les clients et les employés. Cette théorie s'appuie sur l'idée que les entreprises sont des institutions sociales qui coordonnent les activités économiques en établissant des contrats avec d'autres agents économiques.

Coase, dans son article de 1973, soulève la question de « la nature de la firme » qu'est-ce qu'une firme et pourquoi les firmes existe-elles ? où il répondait que la firme constitue un mode de coordination économique alternatif au marché, sur le marché, la coordination des choix individuels se fait par le système de prix, alors que la firme se caractérise par une coordination administrative et les systèmes hiérarchiques (Weinstein, 2012, p. 08). D'une manière générale, les théories contractuelles cherchent à expliquer la nature, la formation et l'exécution des contrats. Cette approche s'intéresse à la manière dont les parties établissent les termes de leur accord, à la façon dont elles interprètent et exécutent ces termes.

Elle est souvent associée à deux grands courants de pensée : la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction. La théorie de l'agence s'intéresse aux conflits d'intérêts qui peuvent survenir entre les dirigeants d'une entreprise et ses actionnaires, ainsi qu'aux moyens

de les résoudre. La théorie des coûts de transaction, quant à elle, s'intéresse aux coûts liés à la recherche de l'information, à la négociation et à la mise en œuvre des contrats entre les entreprises et leurs partenaires économiques.

Enfin, les théories contractuelles sont importantes pour comprendre l'évolution des modèles d'affaires des entreprises. Elles permettent de comprendre comment les entreprises peuvent utiliser les contrats pour créer des avantages concurrentiels, tels que la protection de la propriété intellectuelle, la création de réseaux de distribution exclusifs ou la gestion de la relation avec les fournisseurs et les clients. Elles permettent également d'analyser les défis auxquels les entreprises sont confrontées dans un environnement économique en constante évolution, tels que la concurrence mondiale, les technologies disruptives et les changements réglementaires.

2. La théorie des contrats incomplet

Les travaux de la théorie des contrats incomplets reposent sur un consensus : ils considèrent que les contrats sont incomplets car y inclure certaines variables complexes, ce qui nécessiterait de les décrire de manière suffisamment claire pour qu'un tribunal puisse en exiger l'application, peut être extrêmement coûteux (Chaserant, 2007, p. 228).

Dans cette théorie, les contrats sont considérés comme des accords qui spécifient les droits et obligations de chaque partie en termes de ce qui doit être fait dans différentes situations futures. Cependant, il est souvent difficile de prévoir toutes les éventualités futures, ce qui peut entraîner des situations où les contrats sont incomplets (Williamson, 1998, p. 104).

Cette théorie met l'incomplétude des contrats au centre de l'analyse, l'une des principales idées de cette théorie est que les contrats ne peuvent pas toujours être conçus de manière exhaustive pour couvrir toutes les éventualités qui peuvent survenir dans le cadre d'une relation contractuelle. Car certaines conditions futures ne peuvent pas être anticipées ou spécifiées de manière exhaustive au moment de la signature du contrat. De ce sens une définition lui à être attribué « *un contrat est incomplet quand il n'est pas possible de prévoir et donc d'écrire ce qui doit se passer dans toutes les cas de figure possible* » (Chaudey, 2014).

Un contrat incomplet au sens de GH est donc un contrat prenant en compte indirectement toutes les contingences et les dimensions de l'action qui sont ou peuvent devenir pertinentes à la relation, mais qui ne suffit pas complètement à coordonner les agents. (Chaserant, 2007, p. 236).

Les progrès réalisés dans les théories des contrats incomplets en font aujourd'hui une réalisation importante pour comprendre la nature des contrats incomplets. Certains chercheurs voient-elle une formalisation adéquate de la théorie des coûts de transaction, où les principales sources à l'origine de l'incomplétude sont expliquées dans la rationalité limitée des agents et l'incertitude à laquelle les agents font face (Fares, Saussier, 2002, p.194).

3. Les sources de l'incomplétude contractuelle dans la théorie des contrats incomplets

3.1. L'asymétrie d'information et la rationalité des agents

La théorie des contrats incomplets part du principe qu'une ligne de démarcation peut être tracée entre les problèmes contractuels qui proviennent de l'incomplétude des contrats et ceux qui proviennent de l'asymétrie d'information entre les contractants, c'est pour cela dans les contrats incomplets, l'information entre les agents est supposée symétrique (Fares et Saussier, 2002, p. 197).

Cette théorie stipule que les agents sont dans l'incapacité de signer des contrats complets du fait de l'imperfection de l'information (l'information est symétrique mais les agents manquent d'information). Personne n'est en fait capable de vérifier *ex post* l'état réel de certaines variables caractéristiques des relations entre les contractants. Delà c'est la possession des actifs qui va permettre d'exercer sur eux un contrôle *ex post* (Chaudey, 2011).

En raison de l'incomplétude de l'information portant sur l'avenir, ou d'une relative limitation de la rationalité des agents ; les agents se retrouvent dans l'incapacité de construire des contrats complets *ex ante*. Par ailleurs avec l'existence d'un investissement la renégociation ouvre la voie à un éventuel comportement opportuniste de la part d'un agent. (Sautel, 2007)

À ce constat nous pourrions dire, les contrats incomplets résultent de l'imperfection de l'information, où les parties ne peuvent pas signer des contrats complets en raison du manque d'informations et de certaines clauses qui sont importantes dans les interactions économiques entre partenaires. Cela crée une impossibilité de vérifier rétrospectivement certaines variables clés des relations contractuelles. Dans ce contexte, la possession d'actifs permet d'exercer un contrôle *ex post* sur ces variables.

En d'autre part, la théorie des contrats incomplets montre que le concept de rationalité limitée des acteurs économiques n'est pas nécessaire pour construire une théorie des relations contractuelles entre organisation et firme (Hart, 1990, p. 700). Malgré dans le modèle fondateur

de Hart, il empreint de nombreux concepts qui ont été avancé par Williamson dans sa théorie des couts de transaction. Néanmoins, il fait remarquer qu'il n'est pas nécessaire d'incorporer le fait que les agents ont une rationalité limitée pour retrouver les résultats les plus intéressants de la théorie des couts de transaction (Fares et saussier, 2002). L'asymétrie d'information entre les contractants étant exclue ainsi que la rationalité limitée des agents. Où la question se pose alors de savoir comment l'incomplétude de ces contrats se fondent.

4. Les causes traditionnelles pour expliquer l'incomplétude des contrats

4.1. La contrainte d'indéscriptibilité

Dans la théorie des contrats incomplets, cette origine diffère selon les modèles. La contrainte d'indéscriptibilité est définie comme le fait que les parties font face à des contingences prévisibles mais difficiles à décrire dans les contrats du fait des couts d'écriture et en d'autre part, le fait qu'elles sont soumises à des contingents imprévisibles (Fares, 2006).

4.2. Les coûts d'écritures

Les premières réflexions sur la compréhension de l'incomplétude contractuelle se sont focalisées sur les coûts d'écriture, car l'écriture d'un contrat spécifiant à un grand nombre de contingence possibles se fait à un coût très élevé, d'où son incomplétude (Fares, 2006, p. 539-540). Hart à cette occasion témoigne, cette incomplétude parviennent des coûts de transaction qui sont associés à l'écriture des clauses contractuelles (Hart, 1986, p. 698). L'incomplétude des contrats à cet effet est due aux coûts d'écriture de ces derniers, ces coûts font référence aux efforts et aux ressources nécessaires pour spécifier de manière exhaustive toutes les éventualités dans un contrat. Étant donné que ces couts peuvent être exagérés, et les parties optent pour ce genre de contrat qui laissent place à une renégociation ultérieure.

4.3. La contrainte d'imprévisibilité

C'est la deuxième hypothèse qui décrit l'incomplétude des contrats, cette hypothèse stipule la complexité de l'environnement limite moins la capacité des parties à décrire les contingences que leur capacité à former une distribution de probabilité unique sur l'ensemble des contingences (Fares, 2006, p. 542). La contrainte d'imprévisibilité des contrats incomplets fait référence à la difficulté des contractants de prévoir ou de spécifier tous les détails ou les événements futurs dans un contrat. Lorsque les parties contractantes n'arriveront pas à anticiper toutes les circonstances possibles pour décrire en détail toutes les conditions et les résultats attendus.

Deux modèles ont été établies pour expliquer la contrainte d'imprévisibilité, mais cependant ces deux modèles n'ont pas parvenu à mettre en évidence la pertinence de la contrainte d'imprévisibilités pour fonder l'incomplétude.

Mukerji (1998) stipule que dans un environnement incertain les parties sont soumises à un grand nombre d'actions possibles, ont de l'aversion à l'ambiguïté (Schmeidler, 1989).

Cette aversion se traduit par le calcul de l'ensemble des gains espérés pour chaque action possible et puis ils retiennent l'action qui génère les gains espérés minimum. Le gain espérer d'un contrat contingent, il s'est examiné extrêmement faible. Ce qui rend le choix d'un contrat incomplet efficace, où le choix sera basé sur l'espérance des gains qu'ils génèrent s'avère supérieur à celui d'un contrat contingent complet (Fares, 2006, p. 542). Lipman dans son tour, stipule que les parties doivent expliciter formellement toutes les implications logiques de chaque contingence. C'est cette étape qui réalise la rédaction formelle d'un contrat.

Pour Mukerji ce qui caractérise le contrat incomplet, et ce qui assure son efficacité c'est la détermination des gains des parties via une règle fixe de partage des surplus ex poste. En effets, chez Lipman les contraintes d'imprévisibilité ne jouent pas directement sur le choix d'incomplétude, si la capacité des parties à décrire les contingences futures est effectivement bornée par les contraintes d'imprévisibilité (Fares, 2006, p. 542-543).

4.4. La renégociation des contrats incomplets

La théorie de la renégociation est pour objectif de trouver une solution purement contractuelle (Chaserant, 2007, p. 228). Quand une circonstance imprévue se produit, il y a place pour une nouvelle négociation en vue d'interpréter ou de redéfinir les termes du contrat. C'est cette négociation qui est le concept central des modèles de contrats incomplets (Chaudey, 2011).

La renégociation des contrats est estimée comme l'une des phases qui mène à une complétude en se basant sur des mécanismes de renégociation. Lorsqu'une situation imprévue se produit pendant l'exécution d'un contrat incomplet, il est souvent nécessaire d'engager une nouvelle technique pour résoudre une telle situation de litige où la négociation entre les parties est une solution parfaite. Cette négociation vise à interpréter ou à redéfinir les termes du contrat afin de faire face à la situation inattendue.

Les études menées sur cette théorie, sur l'explication des contrats incomplets sont dues à une mise en œuvre, cette dernière impliquant la définition d'une phase de renégociation dans laquelle les parties décident de se partager les surplus issus de la mise en place des actifs

spécifiques, durant un partage l'une des deux parties peut être opportunistes, ce qui peut générer un certain nombre d'aléas contractuels (Fares et Saussier, 2002). Cette renégociation peut engendrer des sources d'aléas contractuels car il pourrait qu'une partie contractante se comporter de manière opportuniste, en raison de prendre cette phase de négociation a sont intérêts personnels, ce qui introduit des incertitudes dans le processus de renégociation. Par exemple la détention d'une partie des informations privilégiées ou cachées à l'autre partie, où il pourra exploiter cette asymétrie pour obtenir un avantage injuste lors de la renégociation du contrat.

Section 2 : théories managériales de l'entreprise

1. La théorie des droits de propriétés

Cette théorie s'inscrit dans l'approche néo-classique renouvelée, plusieurs chercheurs ont essayé d'appréhender le concept de propriété dont John Locke, Jean-Jacques Rousseau... leurs explications étaient beaucoup plus morales que théoriques. John Locke est souvent associé à la théorie des droits de propriété selon lui, chaque individu a un droit naturel à la propriété qui découle de son droit à la vie et à la liberté. C'est ce qui l'appelle un « contrat social » il trouve que c'est aux gouvernements d'assurer la protection des droits de l'ensemble des gens.

La théorie des droits de propriété a pour objet de démontrer comment les droits de propriétés agissent sur les comportements individuels et sur l'efficacité des systèmes économiques, cette théorie est caractérisée par une certaine structure de droits de propriété qui est définie par un ensemble de contrat (Coriat et Weinstein, 2010).

En outre, cette théorie vise à montrer comment les droits de propriété procèdent sur l'efficacité des systèmes économiques, et que la propriété privée, ordonnée avec le marché, est seule de nature à garantir une allocation optimale des ressources et l'évolution économique. (Weinstein, 2012).

Pour H. Demsetz (1967), les droits de propriétés sont un moyen « *permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté* ». (Demsetz, 1967).

1.1. De l'efficacité de la propriété privée marchande

L'efficacité s'intéresse à la logique de fonctionnement et développement du système économique et recouvre les questions posées en termes d'allocation statique et dynamique des ressources (théories néoclassiques standard), de développement des forces productives, ou

encore de survie et de développement de la société. (Barrère, 2001). Cette théorie suggère que la propriété privée est essentielle à l'efficacité économique. Cette efficacité est atteinte lorsque les ressources sont utilisées de manière idéale pour maximiser le bien-être de la société. Elle soutient que l'attribution claire de ces droits sont essentiels pour atteindre cette efficacité. Si les droits de propriété ne sont pas clairement définis, les propriétaires ne peuvent pas avoir les incitations appropriées pour utiliser les ressources de manière productive. L'approche néoclassique privilège les questions de l'efficacité allocatives, et les complète par celles de l'efficacité procédurale et de l'efficacité initiative, pour aboutir à une étude de l'efficacité systémique (Barrère, 2001).

1.2. Les attributs des droits de propriétés

Cette approche économique examine la manière dont les droits de propriété influencent l'allocation des ressources et la performance économique, alors l'objectif est comment peut-on utiliser les droits de propriété pour arriver à l'efficacité rechercher ? alors la solution était de fixer des attributs, ces derniers sont considérés comme essentiels pour garantir que les droits de propriété soient respectés et que les ressources sont utilisées de manière efficace et efficiente dans l'économie. Effectivement, selon la théorie des droits de propriété, il y a trois attributs clés qui caractérisent les droits de propriété : (Yves Breton, 2006, p. 36).

- Le droit de propriété est subjectif : cette propriété fait référence à la perception subjective et que les propriétaires ont de leurs droits de propriété. Cette dernière appartient à une seule personne, ce qui signifie l'autonomie de l'acteur du droit. (Usus)
- Le droit de propriété est exclusif : les droits de propriété doivent conférer aux propriétaires un pouvoir exclusif sur les ressources qu'elles possèdent. Cela signifie que les propriétaires peuvent empêcher les autres sur l'utilisation de leurs ressources sans leur autorisation. L'exclusivité est donc considérée comme un attribut clé des droits de propriété. (Fructus)
- Les droits de propriété sont librement cessibles : les droits de propriété peuvent être transférables d'une personne à une autre, il est possible d'assurer des échanges de droits. Cela implique que les propriétaires peuvent vendre ou céder leurs droits de propriété à d'autres personnes. (Abusus)

Ces trois attributs des droits de propriété permettent de définir clairement les limites de la propriété et de donner aux détenteurs de droits de propriété un pouvoir exclusif sur les ressources et les biens qu'ils possèdent. Cela peut inciter les propriétaires à investir et à innover pour maximiser la valeur de leurs biens, ce qui peut conduire à des bénéfices économiques pour l'ensemble de la société. Les attributs des droits de propriété incluent leur caractère subjectif,

exclusif et leur libre cessibilité. La théorie des droits de propriété soutient que ces attributs fournissent des incitations à l'investissement et à l'innovation, car ils permettent aux propriétaires d'obtenir des retours sur leurs investissements et d'exercer un contrôle sur l'utilisation de leurs actifs.

2. La théorie des coûts de l'agence

La théorie de l'agence s'inscrit dans l'approche de la nouvelle micro-économique. Elle est marquée par l'article fondateur de Michael Jensen et William Meckling qui est devenue aujourd'hui un procédé d'analyse des questions d'organisation. Ces deux auteurs ont inspiré de la démarche de Alchian et Demsetz pour définir la firme comme un nœud de contrat. Toute organisation est constituée d'un ensemble de contrats qui deviendront un moyen déterminant des relations des acteurs.

La théorie de l'agence repose sur l'hypothèse selon laquelle les agents ont des objectifs différents de ceux des principaux. Les agents cherchent à maximiser leur propre intérêt, comme le pouvoir, le prestige, le salaire ou la sécurité de l'emploi, alors que les principaux cherchent à maximiser la valeur de leur entreprise et leurs intérêts personnels. Elle vise à analyser les contrats par lesquels une entité (le principal) fait appel à une autre personne (l'agent) pour exécuter, en son nom, une tâche quelconque impliquant une délégation de pouvoir de décision à l'agent (relation d'agence) (Jensen et Meckling, 1976 ; Ross, 1973) in (Bidiassé, 2017, p. 122).

Cette théorie se distingue de la théorie des coûts de transaction dans la mesure où elle préserve l'hypothèse néoclassique de la rationalité parfaite des agents. Elle place la détention de l'information et son partage entre contractants au cœur de son analyse de la firme (Chaudey, 2011).

M.C. Jensen et W.H. Meckling définissent la notion des relations d'agence comme suit : « un contrat dans lequel un (ou plusieurs personnes) a recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom une tâche quelconque, ce qui implique une délégation de nature décisionnelle à l'agent » (Charreaux, 1998, p. 11). À partir de cette définition qu'on pourra comprendre le sens des relations d'agence, cette relation se fonde principalement entre deux parties, le principal qui est le propriétaire de la firme, et l'agent qui détient le pouvoir décisionnel. Cette relation peut provoquer des risques, notamment pour les actionnaires. Entre ces deux parties existe une telle relation fondée sur des contrats. Alors Le contrat est conçu comme une relation d'agence, il est perçu comme une délégation partielle des droits de propriété.

Nous pourrions noter ainsi que dans « la relation d'agence à toute forme de coopération où deux parties n'ont pas les mêmes objectifs et dans laquelle on observe une division des tâches » (Charreire et Huault, 2002, p. 245). La relation d'agence produit des relations de coopération et de coordination entre l'entreprise et ses partenaires, par exemple la coordination entre client-fournisseurs, et les autres parties représente une relation d'agence, qui portent des fois des risques pour les deux côtés.

2.1. Comment s'émergent-elles les coûts d'agence

La relation agent et principaux génère des couts d'agence évaluée par la somme des couts de contrôles engagés par le principal, des couts d'engagement supportés par l'agent et des couts résiduels (Jensen et Meckling, 1976).

Le principal met des initiations appropriées pour l'agent et en supportant des couts de contrôle visant à éviter les comportements opportunistes et limiter les divergences par apport à son propre intérêt, en contrepartie, l'agent dans certaines circonstances réalise des dépenses appelés « couts d'engagement » pour garantir au principal qu'il n'entreprendra pas des actions qui pourrait leur être dommageables. (Bidiassé, 2017, p. 127).

Ces couts s'émergent lors d'une relation d'agence entre le propriétaire et l'agent. L'idée principale est de mettre des systèmes de contrôle, dans le but de contrôler l'agent, ces mécanismes apparait couteux, c'est ce qui constituent les couts d'agence. Ces mécanismes de contrôle sont :

- ❖ Les coûts de surveillance et d'incitation : ils appréhendent les couts liés à la gestion de l'information, surveillance et d'incitation, ce mécanisme vise à contrôler et vérifier les attitudes et tous des comportements des agents ;
- ❖ Les coûts d'obligation : ces couts sont tenus par l'agent, dont l'objectif est d'approuver la bonne réalisation des contrats ;
- ❖ La perte résiduelle : elle correspond à l'écart, inévitable, entre le résultat de l'action de l'agent pour le principal et ce qu'aurait donné un comportement de maximisation effective du bien-être du principal (Chaudey, 2011). C'est le coût d'opportunité ou ce qu'aurait gagné chacune des parties à ne pas contracter avec l'autre. Ce sont des couts sous forme d'opportunité.

Par ailleurs, Fama et Jensen (1983) ont découvert un processus qui pourra minimiser les couts d'agence en s'appuyant sur l'existence d'un conseil d'administration qui sera capable de contrôler parfaitement le comportement de l'agent (Bidiassé, 2017, p. 127). En revanche, si les

principaux et les dirigeants ont un comportement rationnel, l'agent n'agira pas toujours aux mieux des intérêts de principale.

3. L'organisation comme nœud de contrat

Pour Jensen et Meckling, les organisations, et notamment la firme, ne sont rien d'autre que des fictions légales qui servent comme nœud pour un ensemble de relations contractuelles entre les individus. (Coriat et Weinstein, 2010).

- Cette vision à deux points distincts, il n'y a pas d'opposition entre la firme et marché, la firme est un système contractuel spécifique qui n'est pas fondamentalement différent d'un marché, elle est un « marché privé » ;
- Il n'y a dans la firme aucune relation d'autorité, mais simplement des rapports contractuels libres.

Cependant, la firme est caractérisée fondamentalement comme un « nœud de contrats » entre les détenteurs des différents facteurs de production, et comme une action légale (la firme n'a pas d'existence réelle, seuls existent des agents individuels et les contrats qui les lient). (Weinstain, 2012). La firme est le résultat d'un ensemble de contrat qui lient les différents acteurs économiques, ou chaque contrat définit les droits, les obligations, les initiations et les risques des parties impliquées. Par exemple, un contrat entre les actionnaires définit la propriété et le contrôle de l'entreprise, le contrat entre les dirigeants définit les tâches et les responsabilités.

4. La théorie des coûts de transaction

La théorie des couts de transaction appartient à une sou-branche de l'économie habituellement appelée nouvelle économie institutionnelle. Elle découle de multiples courants tels que l'économie classique et néoclassique, le droit, la sociologie. (Abecassis, 1997, p. 11).

Williamson occupe une place unique parmi les fondateurs de l'économie néo-institutionnelle. Il était le seul qui à s'intéresser au management interne de l'entreprise, car les transactions peuvent être véhiculées par des institutions comme le marché qui est connu par « son système de prix », ou bien par l'entreprise « au sein de la même organisation » ou sous des formes hybrides « contrats », chaque mode doit être analysé à base des mêmes concepts et puis les comparer avec des instruments de mesure. (Ghertman, 2003, p. 44).

Le paradigme qui a influencé Williamson et l'a amené à développer sa théorie des contrats : il s'agit de la théorie des couts de transaction. Le point de départ de cette théorie soit

un article écrit par Ronald. H Coase en 1937 intitulé « The Nature of the Firm ». Dans lequel il pose la question de l'origine des organisations économiques. Il stipule que dans le marché, il y a une baisse des coûts, autrement dit, il a remarqué que les coûts dans le marché sans pas trop élevé par rapport à ceux de la firme, et cela est dû à l'existence d'un ensemble de relations droites entre les agents, c'est dans ce sens qu'il a considérés les relations comme l'un des traits principaux de la firme. C'est en s'inspirant des travaux théoriques de Coase que l'approche de Williamson s'est développée en mettant en alliance le marché et la firme.

Dans son analyse il a essayé de mettre en alliance le marché et la firme, ou la question centrale de la firme est de savoir « pour quelles raisons l'intégration d'une activité dans la firme peut être préférée ou non à l'extériorisation ? », c'est-à-dire au recours au marché (Weinstein, 2012) la réponse à cette question sera établie par l'analyse des coûts de transaction et leurs déterminants.

La théorie des coûts de transaction, par exemple, permet de comprendre comment les entreprises choisissent les modes d'organisation qui leur permettent de réduire les coûts liés à la recherche de l'information, à la négociation et à la mise en œuvre des contrats. Cette théorie met en évidence le rôle de l'environnement institutionnel dans la détermination des choix d'organisation, ainsi que l'importance des contrats implicites, qui peuvent être difficiles à spécifier et à mettre en œuvre, mais qui jouent néanmoins un rôle important dans la coordination des activités économiques au sein des entreprises.

5. L'entreprise est un ensemble de contrats entre les acteurs

La théorie économique de Williamson vise à expliquer comment les coûts de transaction influencent les choix économiques des individus et les organisations. Sa théorie se distingue par ses hypothèses sur les comportements des agents économiques et sur le caractère des contrats.

Une transaction ou un échange implique au moins deux agents à condition qu'ils soient de différentes unités opérationnelles au sein d'une même organisation où bien entre plusieurs firmes (Ghertman, 2003, p. 45).

Dans son étude, il a repris la théorie de la rationalité limitée de Simon, en mettant de côté la théorie de la rationalité parfaite de la micro-économique. « *Les agents ont des capacités cognitives limitées, ils ne peuvent pas, dans des environnements complexes, envisager tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs actes* » (Coriat & Weinstien, 2010, p. 04). Williamson présente à travers cette perspective formulée par Simon

un déterminant de sa théorie des couts de transaction qui est « l'incomplétude des contrats » il stipule que les contrats seront des contrats incomplets, pour lui ces contrats ne peuvent pas prévoir toutes les relations et ils n'envisagent pas tous les évènements économiques.

Il dénonce dans l'économie du marché l'incomplétude des contrats régulant les rapports entre les acteurs qui fonctionnent chacun selon le principe de rationalité limitée, et non selon le principe de maximisation (Jost, 2004, p. 34) cela peut conduire à des comportements opportunistes.

Alors, lors d'une relation contractuelle, les contrats incomplets provoquent des obstacles sur la coordination et coopérations. Williamson a pour objectif de comprendre, après la signature d'un contrat entre les acteurs, qu'est-ce que va se passe en cas d'un évènement imprévu, car pour lui, il considère ces contrats comme incomplets, ils ne peuvent pas tous gérer et prévoir. Il a ensuite développé toute une typologie des contrats selon les comportements

Elle reconnaît que les transactions économiques peuvent entraîner des coûts liés à la négociation, à la rédaction de contrats, à la surveillance et à l'exécution de ces contrats, ainsi qu'à la résolution des conflits éventuels. Ces coûts de transaction peuvent avoir des effets significatifs sur les choix économiques et la structure des organisations (Williamson, 1998, p 87).

6. Les déterminants des couts de transactions dans les relations contractuelles

Ces déterminants sont un ensemble de facteurs qui influencent ces couts et qui peuvent donc expliquer pourquoi certaines transactions sont réalisées sur le marché tandis que d'autres sont réalisées au sein d'une entreprise.

6.1. La rationalité limitée des acteurs économiques

Si on veut se référer aux travaux qui ont traité la rationalité limitée, ce concept a été développé par Herbert Simon dans les théories des néoclassiques de la firme qui détermine l'incapacité à être totalement informé et à comprendre et prévoir les réactions des employés, des fournisseurs et les clients. (Ghertman, 2003, p. 45). Son idée est que les agents économiques ont une rationalité limitée et qu'il existe plusieurs facteurs qui ne permettent pas à ses derniers de devenir de vraies acteurs économiques rationnels. Les agents ont des capacités cognitives limitées, et ils ne peuvent pas considérer tous les événements possibles et calculer parfaitement les conséquences de leurs décisions lorsque l'environnement est complexe. (Chaudey, 2011).

La rationalité limitée est une approche réaliste de la prise de décision qui tient compte des contraintes et des limites des êtres humains en termes de capacité cognitive, d'information disponibles et d'environnement complexe et incertain. « *La contrainte de l'environnement limite aussi la rationalité des agents, l'incertitude du futur introduit par la complexité des informations circulant dans l'environnement des firmes* » (Djouab, 2019, p. 56).

6.2. Les comportements opportunistes

L'opportunisme des agents est conçu comme une conséquence de la rationalité limitée. Comme le contrat ne peut pas prévoir toutes les alternatives possibles, un agent peut être tenté d'apporter un comportement opportuniste. (Chaudey, 2011) Williamson définit l'opportunisme comme : « *la capacité des êtres humains de tromper les autres, en leur cachant de l'information, en trichant ou en transgressant les règles d'équité ou la loi* ». (Williamson, 1994, p. 09) selon lui l'opportunisme est un comportement qui limite la naissance de la confiance entre les acteurs, et crée un climat douteux.

L'opportunisme est une caractéristique innée chez les acteurs cherchant des motivations à l'intérêt personnel, agissant par des conduites (stratégies) pour réaliser des gains individuels au-delà du profil formel généré par une transaction et régit par un contrat (Charreaux et al, 1978, p. 90).

6.3. La spécificité des actifs

Cette notion est considérée comme une source principale des coûts de transaction et l'élément principal redéfinissant les différentes relations d'échange entre acteurs, elle est aussi la source de plusieurs travaux empirique (Ghertman, 2006, p. 195).

La notion d'actif spécifique est définie comme : « *est un actif engagé pour une transaction particulière et il ne pouvant pas être réalloué à une autre transaction sans l'augmentation substantielle des coûts de transaction* » (Williamson, 1994, p. 11). Williamson distingue six types de spécificité des actifs ; des actifs spécifiques physique, des actifs spécifiques humains, des actifs de site, des actifs dédiés, des actifs de marques et temporelles. Les actifs qui sont spécifiques à une transaction donnée peuvent rendre difficile la réalisation de la transaction sur le marché.

Comme l'indiquait Ghertman (1994) : la notion de spécificité des actifs est particulièrement importante car elle affecte dans une large mesure les coûts de transaction, mais aussi la nature des produits et les technologies qui seront échangés, cette spécificité influence

donc le résultat des transactions en termes de choix stratégiques et des coûts de production. (Ghertman, 1994). Un actif est dit spécifique s'il nécessite des investissements spécifiques. Ce sont des investissements durables, effectué pour réaliser une transaction particulière et qui ne sont pas redéployer sans couts vers d'autres usages (Chaudey, 2011).

6.4. La fréquence des transactions

Les transactions peuvent être fréquentes, plus les biens échangés sont standards, ayant un très faible niveau de spécificité des actifs, et d'incertitude interne, plus les transactions seront fréquentes, plus le marché sera le mode de gouvernance choisi. La fréquence n'est pas forcément l'attribut des transactions le plus important lors du choix d'un mode de gouvernance. (Ghertman, 2006, p. 196).

La relation entre la fréquence des transactions et l'évolution des couts de transaction répond à la séquence logique des faits, de sorte que plus les transactions sont répétées, plus le risque d'augmentation des couts de transaction est grand. Dans ce contexte, les acteurs impliqués dans les transactions fréquentes sont intéressés à proposer des règles leur permettant de limiter les couts de recherche soit en information, en partenariat ou de négociation des contrats. (Djouab, 2019, p. 61).

6.4.1. L'incertitude

L'incertitude à deux composantes. La première est l'incertitude interne y compris la complexité et le caractère par défaut des tâches exécutées au sein d'une entreprise ou de deux entreprises différentes dans le cadre d'une transaction de transfert et de technologies. La seconde est l'incertitude externe qui comprend l'incertitude technologique, l'incertitude légale réglementaire et fiscale, et l'incertitude concurrentielle. (Ghertman, 2003, p. 47).

L'incertitude s'interprète par la difficulté, voir l'impossibilité de pronostiquer certains faits de l'opération économique, ou d'attribuer toutes les possibilités aux évènements prédis. Elle est accentuée par l'avènement du temps qui diminue les ambitions cognitives de l'homme. (Coening, 1998, p. 63-64).

Synthèse du chapitre

Ce chapitre nous fournit une compréhension particulière des théories contractuelles de la firme. L'idée principale est que les contrats sont intrinsèquement incomplets. Cette incomplétude est examinée par plusieurs théories, à savoir la théorie des droits de propriété, la

théorie des coûts d'agence, la théorie des coûts de transaction et une théorie globale, celle des contrats incomplets.

*Chapitre V : présentation
du terrain d'étude*

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons fournir une représentation de notre organisme d'accueil *Cevital*. Nous commencerons par retracer son historique avec une brève description du groupe y compris ses différentes raffineries et unités de production. Nous présenterons également sa vision, ses missions et ses valeurs. Ensuite, nous allons présenter les stratégies de développement et les principaux points du succès de l'entreprise ainsi ses objectifs. Enfin, nous allons présenter les différents produits de l'entreprise et les fonctions principales.

1. Historique et présentation de l'entreprise

Le groupe a mis en place un site web www.Cevital.com et www.Cevital.dz afin de permettre aux utilisateurs de s'informer sur les activités du groupe et son actualité. (Document interne)

C'est une société par actions créée par l'entrepreneur *ISSAD REBRAB* en mai 1998, située derrière le port de *BEJAIA* à 200 ML (mètres linéaires) de la quia : le terrain était initialement marécageux et inconstructible, dans la section décharge publique Recyclé et utilisant la dernière technologie en matière de renforcement des sols utilisant la technologie du système de piliers en pierre (337 kilomètres de piliers en pierre de 18 KL chacun ont été fabriqués). Il s'est construit autour de l'idée forte de former un ensemble économique lors du processus d'investissement et a été créé en 1998 par des fonds privés de 68,76 milliards de DA. *Cevital* agro-industrie dispose de plusieurs unités ultramodernes de production de sucre, graisses, eaux minérales, boissons et sauces. Il couvrait la boisson nationale et permettait à l'Algérie de passer d'importateur à exportateur d'huile, de margarine et de sucre. Ses produits se vendent dans plusieurs pays, notamment en Europe, au Maghreb, au Moyen-Orient et en Afrique de l'Ouest. (Document interne)

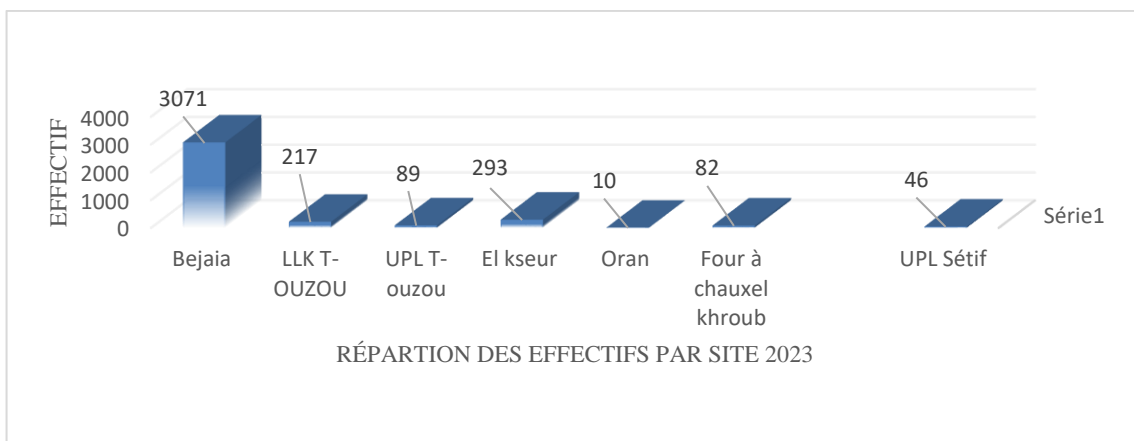
Cevital est un groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias.

Le groupe *Cevital* s'est construit au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur trois continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création

d'emplois et de richesse. Le chiffre d'affaires de *Cevital* a été multiplié par 100 en 15 ans, nous comptons le multiplier par 7 à l'horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, ils ont besoin des talents. (Document interne)

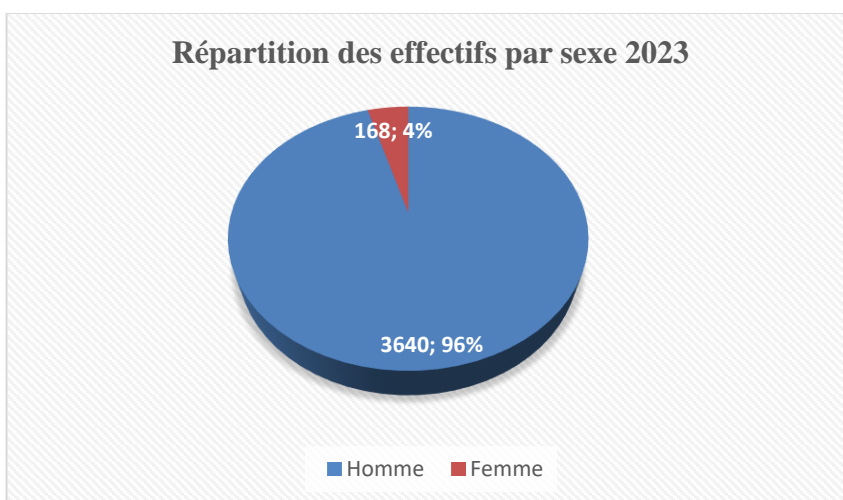
L'entreprise développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

Figure 4: les effectifs de l'entreprise par site pour l'année 2023



Source : document interne de l'entreprise.

Figure 5: la répartition des effectifs selon le sexe



Source : document interne de l'entreprise.

2. Raffineries et unités de productions ; (Document interne)

- ✓ 2 raffineries de sucre 3000 et 3500 TN ;
- ✓ Unité de sucre liquide et une unité de production de sucre roux ;
- ✓ Unité de conditionnement de sucre ;
- ✓ Raffinerie d'huile ;
- ✓ Unité de conditionnement de l'huile ;
- ✓ 1 margarinerie ;
- ✓ 1 unité d'eau minérale et gazéifiée ;
- ✓ 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons fruitées et de production de conserves et confitures ;
- ✓ 1 unité de production sauce ;
- ✓ Unité de fabrication de chaux calcinée et CO₂ ;
- ✓ Silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire d'une capacité de 2000 tonnes / jour.

3. Les complexes de production de l'entreprise (Document interne)

À Bejaia :

Tableau 3: Pole corps gras : Liquide

Unité	Capacité	Unité	Observation
Silos de stockage Huile Brut	61 900	TN	17 bacs de stockages
Raffinerie D'huile	2 100	TN/ jour	
Silos de stockage Huile Raffiné	6 620	TN	19 bacs de stockages
Conditionnement d'huile	2 500	TN/jour	

Source : document interne de l'entreprise.

Tableau 4 : Pole corps gras : Solide

Unité	Capacité
Margarinerie	600

Source : document interne de l'entreprise.

Tableau 5 : Pole de Sucre

Unité	Capacité	Unité	Observations
Hangar de stockage MP sucre	200 000	TN	02 hangars, (50 kT, 150ktn)
Raffinerie sucre	6500	TN/Jour	02 Raffinerie (3000 TN, 3500 TN)
Silos de stockage PF	80 000	TN	01 Silos
Silos de stockage PF	11 800	TN	04 Silos de 2950 TN
Conditionnement de sucre	10 000	TN/Jour	02 unités de conditionnements
Raffinerie sucre liquide	600	TN/Jour	01 unité
Silos de stockage PF	1500	TN	05 bacs de 300 TN

Source : document interne de l'entreprise.

À EI KSEUR :

Une unité de production de jus de fruit *COJEK* a été rachetée par le groupe *Cevital* dans le cadre de privatisation des entreprises publiques algériennes en 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits *COJEK*. Sa capacité de production est de 14 400 T par an. Le plan de développement de cette unité portera à 150 000 T/an en 2010.

Tableau 6 : production jus et confitures

Unité	Capacité	Unité
Boissons	1130	TN/Jour
CAT (confitures)	66	TN/Jour
Sauce	100	TN/Jour

Source : document interne de l'entreprise (mars, 2023).

À Tizi Ouzou : *AGOUNI GUEGHRA*

L'unité se situe au cœur du massif montagneux de Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres. L'unité d'Eau Minérale *LALA KHDIDJA* a été inaugurée en juin 2007.

Tableau 7: la capacité de produire l'eau

Unité	Capacité	Unité
Eau	2688	TN/jour

Source : document interne de l'entreprise.

4. Vision, missions et valeurs du groupe *Cevital* (Document interne)

4.1. Visions du groupe

Forts de notre esprit entrepreneurial, son idée est de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur. Nous saisissons des opportunités de croissance et de diversification rentables pour devenir un acteur majeur en Afrique, en Europe et dans le bassin Méditerranéen.

4.2. Mission du groupe

Contribuer au développement économique de l'Algérie et servir nos citoyens.

4.3. Valeurs du groupe

Leurs règles d'or sont : intégrité, respect, initiative, solidarité. Elles s'inscrivent dans une philosophie et une pratique quotidienne de développement humain, de création de richesse et de protection de l'environnement et au bénéfice de toutes les parties prenantes interne et externe de *Cevital*.

Intégrité, consiste à :

- ✚ Adopter une éthique professionnelle irréprochable ;
- ✚ Rejeter toute forme de corruption ;
- ✚ Agir avec une haute rigueur intellectuelle morale.

Respect, est l'un des principes que *Cevital* entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe.

Initiative, aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels. Imaginer et proposer des solutions innovantes.

Solidarité, consiste à :

- ✚ S'entraider mutuellement ;
- ✚ Se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe ;

- ✚ Partager spontanément notre savoir et nos expériences.

5. La stratégie du développement (Document interne)

Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évolués. La stratégie du groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation.

Une place de choix est également accordée à la recherche et développement à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

6. Les sept points du succès du groupe (Document interne)

- ✚ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeurs ajoutée ;
- ✚ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués ;
- ✚ L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences ;
- ✚ L'esprit fort d'entreprise ;
- ✚ Le sens de l'innovation ;
- ✚ La recherche de l'excellence ;
- ✚ La fierté et la passion de servir l'économie nationale.

7. Les objectifs du groupe *Cevital* (Document interne)

Les objectifs visés par l'entreprise peuvent se présenter comme suit :

- ✚ L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- ✚ L'élargissement de sa gamme de produit ;
- ✚ L'implantation de ses offres d'emplois sur le marché du travail ;
- ✚ L'optimisation de ses gains oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- ✚ L'accroissement de chiffre d'affaires ;
- ✚ La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- ✚ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

8. Les principales fonctions de l'entreprise. (Document interne)

La direction générale, représentée par un président directeur général qui est le propriétaire majoritaire. Cette direction veille à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise. Elle est chargée de coordonner et de contrôler les principales structures de l'entreprise ; ainsi que le suivi des budgets et les plans de développement,

Direction de marketing, le marketing *Cevital* pilote les marques et les gammes de produits. Cette dernière permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permet de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits.

Direction commerciale, elle prend en charge la promotion et la commercialisation de tous les produits *Cevital*, elle assure le développement des fichiers clients de l'entreprise pour élargir les parties de marchés au moyen d'actions de détection ou de promotion des projets, en offrant le meilleur service par rapport à la concurrence. Elle est en relation direct avec les clientèles, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt de les attirer et les fidéliser.

Direction des ressources humaines, elle gère un potentiel humain très important constitué de différentes catégories socioprofessionnelles :

Elle établit et propose à la direction générale les principes de gestion des ressources humaines ;

- Assurer un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel *Cevital* ;
- Pilote les activités du social ;
- Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur les aspects de gestion des ressources humaines ;
- Assure le recrutement ;
- Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en modalité ;
- Elle assure une gestion de la performance et des rémunérations ;
- Elle assure la formation du personnel ;
- Assiste la direction générale et les managers dans les disciplinaires.

Direction finance et comptabilité

Ce dernier a pour missions :

- Préparer et mettre à jour les budgets ;
- Tenir la comptabilité et préparer les délais comptables selon les normes ;

- Pratiquer le contrôle de gestion.

Direction industrielle, chargé de l'évolution industrielles des sites de production définit avec la direction générale, les objectifs et les budgets de chaque site. Elle analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipement, organisation) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail. Elle anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation etc.) elle est responsable de la politique environnement et sécurité et participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

Conclusion

Ce chapitre, nous a offert un aperçu complet de l'entreprise *Cevital*, en mettant en avant son historique, sa structure et ses activités. En gros, ce chapitre nous a permis d'avoir une vision claire de son identité, de ses opérations et de sa portée.

*Chapitre VI : Analyse et interprétation
des résultats de la première hypothèse*

Préambule

Au sein de ce présent chapitre, nous nous proposons humblement de présenter avec rigueur notre enquête de terrain qui s'est déroulée en deux phases. Tout d'abord, nous exposerons avec minutie le déroulement de notre première période d'enquête entretenue à base d'une étude qualitative, ainsi une description de notre échantillon interviewé. Par la suite, nous procéderons à une analyse approfondie, suivi par une interprétation clairvoyante des données retenues, dans le but ultime de nous offrir une vision éclairée et érudite de notre étude.

1. Déroulement de la première période d'enquête

Notre première enquête a débuté le 14 mars 2023, au sein de l'entreprise *Cevital* qui à durer deux semaines, notre objectif était de mener une enquête basée sur une méthode qualitative pour tester la première hypothèse de notre recherche, où nous avons choisi la technique de l'entretien comme ajustement le plus adéquat. Cependant, nous avons effectué seulement sept entretiens avec des cadres de différents services, un certain nombre est en raison de l'indisponibilité de certains cadres qui ont été distingués comme pertinents pour notre collecte de données.

Nos entretiens menés ont été fructueux et hautement satisfaisants. Les interviewés, animés d'une courtoisie sans pareille, ils ont exposé des informations précieuses avec une sollicitude sans faille, ainsi que leur capacité à adapter leur discours à notre rythme d'assimilation individuelle. La durée des entretiens se varie d'un interviewé à l'autre entre 25 min jusqu'à 1h. Nous sommes convaincus que ces échanges ont été bénéfiques, utiles et empreints de professionnalisme et de cordialité.

En revanche, nous avons rencontré un obstacle avec un seul interviewé qui n'a pas accepté d'enregistrer ses réponses, contrairement aux autres participants qui ont accepté l'option d'enregistrement. Heureusement, le fait d'avoir pu enregistrer les réponses des autres nous a été extrêmement utile pour éviter tout manque d'informations.

2. Présentation du guide d'entretien

Notre entretien contient 21 questions dont elles sont réparties en trois axes, à savoir :

- 1- Premier axe, porte sur les informations personnelles des interviewés dont : le genre, l'âge, le niveau d'instruction ainsi l'expérience professionnelle.
- 2- Deuxième axe ; porte sur les relations contractuelles, contrats et contrats incomplets.

- 3- Troisième axe ; porte sur les relations non contractuelles, confiance et confiance organisationnelle.

3. L'organisation des données recueillies

3.1. La transcription des entretiens

Après avoir mené nos entretiens, nous avons procédé à la transcription des données recueillies. Nous avons retranscrit tous les propos des interviewés dans le logiciel Word. Il convient de noter que nous avons eu deux interviewés qui s'exprimaient parfois avec la langue kabyle, donc nous avons effectué la traduction de leur propos en langue française par nous-même. Cette étape va nous permettre d'identifier les réponses les plus importantes pour notre analyse.

3.2. La catégorisation des réponses des entretiens

La catégorisation de réponses retenues constitue la deuxième étape de l'organisation des entretiens, cela implique une lecture attentive des entretiens transcrit afin de mettre en évidence les catégories de réponses les plus significatives, en suivant la structure de nos axes de recherche.

3.3. L'analyse du contenu

En effectuant le travail de catégorisation, nous avons opté pour une analyse thématique des entretiens. Cette approche nous permettra d'explorer en détail les significations exactes des propos des enquêtés. Pour aboutir à des interprétations sociologiques au sens des propos des interviewés.

4. Les profils des interviewés

Tableau 8: les données personnelles et professionnelles des interviewés

Enquêtés	Sexe	Age	CSP	Département	Expérience professionnelle	Niveau d'instruction
Enquêté 1	Masculin	62 ans	Haut Cadre	Département des ressources humaines	45 ans	Universitaire
Enquêté 2	Masculin	47 ans	Haut Cadre	Département commerciale	16 ans	Universitaire
Enquêté 3	Masculin	48 ans	Haut Cadre	Comités de participation	20 ans	Universitaire

Enquêté 4	Masculin	34 ans	Haut Cadre	Département des ressources humaines	9 ans	Universitaire
Enquêté 5	Masculin	47 ans	Haut Cadre	Département des ressources humaines	16 ans	Universitaire
Enquêté 6	Masculin	45 ans	Haut Cadre	Département achat et approvisionnement	16 ans	Universitaire
Enquêté 7	Masculin	55 ans	Haut Cadre	Direction générale	32 ans	Universitaire

Source : enquête de terrain

Le tableau ci-dessus représente les données personnelles et professionnelles de nos sept interviewés dont on observe :

- **Enquêté N°1**, représente le sexe masculin, âgé de 62 ans, il occupe un poste d'un haut cadre au sein du département des ressources humaines, il atteint une expérience professionnelle de 45 ans avec un niveau d'instruction universitaire.
- **Enquêté N°2**, représente le sexe masculin, âgé de 47 ans, il occupe un poste d'un haut cadre au sein du service commercial, il atteint une expérience professionnelle de 16 ans avec un niveau d'instruction universitaire.
- **Enquêté N°3**, représente le sexe masculin, âgé de 48 ans, il occupe un poste d'un haut cadre dans le bureau exécutif, il dispose une expérience professionnelle de 20 ans avec un niveau d'instruction universitaire.
- **Enquêté N°4**, représente le sexe masculin, âgé de 35 ans, il occupe un poste d'un cadre au sein du service de formation, il possède une expérience professionnelle de 9 ans avec un niveau d'instruction universitaire.
- **Enquêté N°5**, représente le sexe masculin, âgé de 47 ans, il occupe un poste d'un haut cadre au sein du département contrat et paye, il atteint une expérience professionnelle de 16 ans avec un niveau d'instruction universitaire.
- **Enquêté N°6**, représente le sexe masculin, âgé de 45 ans, il occupe un poste d'un cadre au sein du service achat et approvisionnement, il dispose une expérience professionnelle de 16 ans avec un niveau d'instruction universitaire.
- **Enquêté N°7**, représente le sexe masculin, âgé de 55 ans, il occupe un poste d'un haut cadre au sein de la direction générale, il possède une expérience professionnelle de 32 ans avec un niveau d'instruction universitaire.

Après une analyse attentive des données représentées dans le tableau ci-dessus, nous déduisons :

- ❖ La majorité de notre échantillon étudié se compose uniquement du sexe masculin ;
- ❖ L'éventail d'âges de notre échantillon étudié varient entre 34 ans – 62 ans ;
- ❖ La catégorie socio-professionnelle prédominante au sein de nos interviewés est celle des hauts cadres. Cela est dû à nos besoins de la qualité des informations avisées. C'est pour cela en s'est référé au choix des cadres pour avoir des réponses cohérentes. Ainsi les recommandations de nos promoteurs quant au choix de cette catégorie socioprofessionnelle ;
- ❖ Les fonctions occupées par nos enquêtés varient d'un service à un autre, cela est dû à notre objectif qui est d'entamer des entretiens avec des responsables qui sont en contact avec les parties prenantes interne et externe. Ainsi, la nature de leur poste joue un rôle important pour nous dans l'acquisition des informations ;
- ❖ Parmi nos interviewés, La majorité détiennent une expérience professionnelle élevée, qui se situe "entre 16 ans et 20 ans" à savoir les enquêtés ; Enquêté N°2, Enquêté N°3, Enquêté N°5, Enquêté N°6. En revanche, deux enquêtés se distinguent par une expérience professionnelle très élevée dont, Enquêté N°1, enquêté N°7. Enfin, un seul interviewé possède une expérience peu élevée représentée par L'enquêté N°4 ;
- ❖ La majorité de nos enquêtés possèdent un niveau d'instruction très élevé qui est universitaire.

Section 01 : les relations contractuelles (fondées sur le contrat)

1. L'importance des contrats dans les relations de l'entreprise avec ses partenaires

Chaque organisation implique des stratégies pour bien gérer ses activités et réaliser ses objectifs. D'après l'analyse d'informations collectées, nous avons constaté que la nature des relations prédominait au sein de l'entreprise sont d'ordre contractuel. Tout d'abord, le choix de l'expression « *relation contractuelle* » suggère que les échanges entre partenaires sont régis par des contrats formels et juridiquement contraignants. Cette approche contractuelle peut refléter une tendance plus large dans les relations inter-entreprises et intra-entreprise. D'après les réponses révélées, nous avons examiné l'indispensabilité du contrat, où il occupait une place assez importante pour chaque action ou échange effectué, quel que soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise.

Selon les dires des interviewés, la nature de leurs relations au sein de l'entreprise et entre l'ensemble de leurs partenaires sont souvent des relations contractuelles. En prenant le

témoignage d'un enquêté qui affirme : « *nos échanges avec nos partenaires sont généralement contractuels, on suit la procédure et la réglementation exigée par l'entreprise* » (enquêté, E2). Tout d'abord, cette déclaration met en évidence l'importance des contrats dans les relations d'affaires. En analysant cette réponse, nous pourrions dire que les relations au sein de l'entreprise *Cevital* sont contractuelles et ils sont indispensables, ce qui signifie que l'entreprise ne dépasse pas les exigences des clauses contractuelles, notamment la réglementation ainsi leurs partenaires sont soumis au respect de la loi.

Le fait que les échanges soient « *généralement contractuels* » est une indication supplémentaire de la formalisation des relations dans le contexte organisationnel. Mais, cela peut indiquer qu'il pourra avoir des exceptions, ce qui peut refléter une reconnaissance que les relations entre partenaires peuvent être complexes et aller au-delà des normes contractuelles.

L'expression « *on suit la procédure et la réglementation exigée par l'entreprise* » peut également être interprété comme un élément de contrôle de l'organisation sur ses partenaires. Et que les employés de l'entreprise sont couverts par le respect strict de la procédure et la réglementation établie par l'organisation. Ces règles et procédures ont pour objectif de garantir la cohérence et la conformité de leurs activités, mais aussi garantir que les partenaires se conforment aux normes et aux valeurs de l'entreprise. Cependant, cette formalisation et cette réglementation ont également un impact sur les relations entre les partenaires. En effet, trop de formalisation peut nuire à l'efficacité des échanges des partenaires. Les employés sont toujours soumis au respect des règles et à chaque situation sont obligés de faire recours aux normes contractuelles pour exécuter leurs tâches. Ce qui peut influencer par la suite le développement des relations hors le cadre formel.

Un autre interviewé a déclaré : « *l'entreprise nous exige des relations contractuelles, au respect de la réglementation et les procédures, mais nous, on se réfère aux deux types de relations (non contractuelles)* » (Enquêté, E3). D'après cette réponse, nous avons constaté que l'entreprise impose l'adaptation des relations contractuelles dans chaque échange ou action effectuée, que ce soit avec des partenaires internes ou externe. La culture et la politique de l'entreprise exhorte le respect du conditionnement des contrats et favorise les relations contractuelles dans leurs échanges, dans le but de préserver l'ensemble des droits des contractants. Dans ce sens, l'expression « *au respect de la réglementation et les procédures* » indique que l'entreprise adopte une certaine autorité dans la définition de ses relations et joue un rôle important dans la définition des règles et des protocoles régissant ses échanges. Les règles et les procédures qu'elle établit doivent être respectés et appliqués à la stricte norme.

Par ailleurs, l'interviewé à mentionner sa capacité de se référer aux deux types de relations, à savoir contractuelles et relationnelles, notamment sur la confiance. Cette approche met l'accent sur la diversité des relations qui peuvent exister dans un environnement professionnel et entre les individus, qu'elles soient formelles ou informelles, personnelles ou professionnelles. En effet, la mention de « deux types » laisse entendre que malgré les exigences de l'entreprise sur le maintien strict des liens contractuelles et que ces salariés peuvent se référer à des critères personnelles et informels dans leurs relations avec autrui.

D'autre part, un autre interviewé a souligné : « *ce sont des relations purement professionnelles et contractuelles, mon poste ne me permet pas d'avoir d'autres relations, si on développe des relations, ça sera uniquement pour l'intérêt de l'entreprise* ». (Enquête, E5). Contrairement aux précédents témoignages, cette réponse souligne l'unilatéralité dans les relations adoptées, elles sont « *seulement professionnelles et contractuelle* », cela suggère que les interactions entre les partenaires dans l'organisation sont strictement limitées à un cadre professionnel et formel défini par des règles et des normes contractuelles. Ce type de gestion et de gouvernance peut refléter une culture organisationnelle qui valorise la discipline, la rationalité et la standardisation des comportements sur lesquelles les relations s'inscrivent uniquement dans le cadre professionnel basé sur des clauses contractuelles. Or, maintes études et expériences ont montrés l'incomplétude des contrats et l'insuffisance du contrat à lui seul n'est pas suffisant pour répondre à toutes les exigences relationnelles du monde économique. La mention « *mon poste ne me permet pas d'avoir d'autres relations, si on développe des relations, ça sera uniquement pour l'intérêt de l'entreprise* » indique que les règles de l'organisation sont strictes et que les interactions informelles ou personnelles sont considérées comme inappropriées ou non professionnelles. Les employés sont censés se conformer à des rôles et des fonctions spécifiques, sans chercher à développer des relations interpersonnelles ou informelles. Telle qu'il a été connu dans le système de travail élaboré par Henry Ford, où les employés sont chargés d'exécuter leurs tâches précises sans avoir recours à des relations non professionnelles. Cela indique que la nature des postes exige exclusivement des relations contractuelles, chose signifiant qu'il occupait une fonction qui ne lui permettant pas le dépassement des relations contractuelles, à l'image des clauses réglementaires de l'entreprise. À ce stade, nous pourrions synthétiser que le poste occupé influence la détermination de la nature des relations entretenues au sein de l'entreprise.

Après avoir minutieusement examiné les réponses sélectionnées, il ressort clairement que les relations au sein de l'entreprise sont également de nature contractuelle. Habituellement,

les systèmes des entreprises nécessite le strict respect des procédures et des réglementations, dans le but est de démontrer sa fiabilité. Cet dernière privilège les relations contractuelles dans chaque échange effectué, car elles affectent le cours normal du travail, en particulier en interne ainsi la qualité des relations extérieurs. Les salariés sont responsables sur le respect des normes contractuelles. L'émergence d'autres types de relations que les relations professionnelles ne peuvent se développer que dans l'intérêt général de l'entreprise. C'est dans ce cadre que les relations contractuelles limite toute anarchie et toute irrégularité et assure par la suite le respect de tous les droits et obligations de chaque partie contractante. Or, cela ne signifie pas l'absence d'autres types de relations entretenues au sein de l'entreprise, car nous avons constaté que malgré les exigences de l'entreprise, certains se réfèrent aux relations non contractuelles dans leurs échanges en cas de nécessité, ce qui indique que l'entreprise fait preuve de démocratie dans sa gouvernance et ses échanges.

2. La signification du terme « contrat » selon les salariés de l'entreprise

L'enquête que nous avons effectuée au sein de l'entreprise nous a illustré un certain nombre d'informations concernant la signification du terme contrat. Les réponses à cette question de notre guide d'entretien étaient classifiées sous quatre catégories distinctes (le contrat est conçu comme un engagement, une relation, un accord et une signification selon le poste occupé). Pour certains, le contrat à un sens d'un « engagement » (*Enquêtés E2, E4, E7*). L'un des interviewés nous a témoigné comme suit : « *il s'agit d'un engagement qui fixe d'une façon claire l'ensemble des droits et des obligations des contractants* ». En analysant cette réponse, nous constatons que le contrat porte le sens de l'engagement, cette définition est simple et précise. Le contrat est défini comme « un engagement ou une convention qui crée des obligations entre deux ou plusieurs personnes » (Vie publique au cœur du débat publique, 2020) cette définition illustre la crédibilité de la signification de notre enquêté.

Ainsi, Cette définition met en évidence les éléments clés d'un contrat, à savoir l'engagement mutuel des parties contractantes, la définition et la clarification des droits et obligations de chacune des parties. Ce qui indique l'importance de se référer à ses droits et obligations pour répondre à des situations professionnelles, notamment lors d'un conflit d'intérêt entre les deux parties contractantes.

Pour d'autres, le contrat signifie une « relation » (*enquêté E3, E5*), un interviewé nous a répondu comme suit : « *c'est une relation qui relie deux parties contractantes* ». Cette définition proposée est plus simplifiée par rapport à la première définition du contrat. Or, elle

manque de la précision et de la clarté. Pour ces salariés, le contrat représente essentiellement une relation qui relie deux personnes ou deux institutions. De là, nous pouvons constater que ces cadres interrogés accordent une importance au phénomène relationnel. Malgré, cette réponse n'a pas précisé la nature de cette relation, ni les termes et les conditions qui lient les parties contractantes. Cette définition fait référence à l'absence d'éléments essentiels du contrat, tels que : les droits, les obligations. Un contrat peut être considéré comme une relation entre des parties, mais cette relation doit être définie par des termes et des conditions clairs et précis. Les droits et les obligations de chaque partie doivent être définies et délimitées dans le temps.

Pour un autre interviewé, le contrat signifie un « accord » sa signification était comme suite : **« un contrat pour moi, c'est un accord entre deux personnes, là où en fixe le conditionnement des uns et des autres. Et une fois on a signé, il y aura des obligations et des droits qui naissent entre les personnes »** (Enquêté, E1) en analysant cette définition, nous avons constaté qu'elle est assez précise en mettant en évidence les éléments clés de l'engagement contractuel. Toutefois, le contrat dans cette définition est un accord entre deux personnes, ici l'interviewé a précisé le nombre des contractants, tandis qu'un contrat peut également impliquer plus d'une partie. À cet égard, le contrat est défini par l'article 1101 du code civil comme suit : **« le contrat est un accord de volontés entre deux ou plusieurs personnes destinées à créer, modifier, transmettre ou éteindre des obligations »**. L'expression « là où en fixe le conditionnement des uns et des autres » cela indique que le contrat est un instrument juridique, impliquant des termes et des conditions détaillées. En effet, cette définition souligne l'importance de la clarté et de la précision lors de la rédaction des clauses et des conditions d'un contrat.

Un contrat est valable si trois conditions sont réunies : (Vie publique au cœur du débat publique, 2020)

- L'accord de chaque partie est donné sans violence et sans erreurs ;
- La capacité de l'engagement de chacun ;
- Un contenu licite et certain : L'article de 1162 du code dispose que le contenu et le but d'un contrat ne peuvent déroger à l'ordre public.

Et par la suite, un autre cadre définit le contrat à travers sa fonction professionnelle : **« un contrat pour moi signifie une relation réglementaire qui lie un fournisseur au client »** (Enquêté E6), cette définition est relativement limitée et spécifique à un contexte donné, c'est une définition liée à une fonction professionnelle pour lui le contrat signifie l'existence d'une

relation entre lui et son partenaire dans un cadre réglementaire. C'est-à-dire basé sur des lois et des conditions formelles.

En analysant l'ensemble des réponses retenues auprès des cadres de l'entreprise sur la signification du terme « contrat », les réponses sont partagées en quatre catégories dans lesquelles le contrat est aperçu pour des uns et des autres comme un engagement, une relation, un accord et une signification selon le poste occupé. En revanche, nous constatons que la signification du terme contrat varie d'un cadre à un autre, chacun selon son expérience dans l'entreprise, la nature des tâches occupées et sans nier le rôle de la culture de l'entreprise qui peut influencer directement le type de relations adoptées avec ses parties prenantes, notamment celles de l'extérieur.

3. Signification des contrats incomplets

Premièrement, il est important de comprendre le sens du terme « *contrat incomplet* » en interrogeant l'ensemble des enquêtés. Nous avons distingué une certaine position sceptique chez la plupart des répondants, lorsque nous leur avons mentionné cette expression, surtout quand nous leur avons demandé s'ils avaient évoqué cette expression dans leur contexte professionnel. Car c'est très important de savoir si les cadres enquêtés ont connaissance de cette expression au sein de leur entreprise. Les réponses à cette question sont partagées en deux catégories de réponses :

La première catégorie de réponse est présentée par quatre enquêtés qui m'ont répondu par un « oui » dont les enquêtés suivants : (E1, E4, E5, E7), ce qui signifie que l'expression des contrats incomplets est connue au sein de l'entreprise *Cevital*. En analysant ces réponses, nous avons suggéré que les contrats de l'entreprise ont été déjà considérés comme incomplets. Ou bien, il est intéressant de noter que les quatre cadres interrogés qui ont répondu par « oui » suggère qu'elles ont une certaine connaissance ou expérience des contrats incomplets.

La deuxième catégorie de réponse est représentée par trois interviewés dont (l'enquêté E2, E3, et l'enquêté E6) qui ont répondu défavorablement en niant le sens du terme en répondant par « Non ». Cela signifie qu'ils n'avaient jamais entendus ou utiliser l'expression des contrats incomplets.

La nature complexe de la question m'a imposé de la faire suivre d'une autre question sur la signification du terme « *contrat incomplet* » dans le but d'examiner comment les interrogés comprennent et interprètent le sens de l'expression. Les contrats sont souvent

considérés comme des accords entre parties égales, mais cela ne reflète pas toujours la réalité des rapports de pouvoir. De sa nature, le contrat n'est toujours pas complet et ne peut pas répondre à toutes les situations qui peuvent exister entre les deux parties contractantes. Pour répondre à certaines situations, les acteurs font recours à des solutions individuelles, dont la majorité sont de nature informelle et non contractuelles.

Dans la même logique, l'un des interviewés nous a répondu comme suit « *Pour moi, un contrat incomplet signifie un contrat qui lui manque des points, des clauses, et des informations* » (Enquêté, E7). En analysant cette définition, nous constatons que cette dernière est une interprétation simplifiée du terme en question. Cette définition suggère qu'un contrat peut avoir des manques en informations et des clauses, cela peut être interprété comme un manque de normes partagées entre les parties contractantes, ce qui peut conduire à des difficultés dans l'application des ressorts du contrat. Cette définition souligne l'importance des points manquants dans un contrat, les règles du jeu sont un élément central des interactions sociales, elles permettent d'organiser les actions des individus et de minimiser les conflits.

Un autre enquêté a témoigné à propos de la définition du contrat incomplet : « *un contrat incomplet, c'est là où il y a un manque, il n'a pas tout mentionné, en quelque sorte, c'est vide. C'est un contrat qui ne reprend pas tous les aspects qui sont reliés aux aspects du travail.* » (Enquêté, E5). Cette définition nous permet de mettre en lumière plusieurs concepts importants en sociologie, tels que les normes, les règles, les asymétries de pouvoir. Le fait qu'un contrat soit incomplet, peut être interprété comme un manque. L'expression « *il n'a pas tout mentionné* » renvoie à l'importance de la formalisation des relations sociales, les contrats sont des instruments de formalisation qui permettent de définir les attentes et les obligations des parties contractantes de manière claire et précise.

Et pour l'expression « *c'est un contrat qui ne reprend pas tous les aspects qui sont reliés au travail* », cela veut dire qu'un contrat de travail selon cet enquêté ne contient pas tous les aspects pour définir la relation du travail. Cette expression souligne l'importance de la définition des droits et des obligations dans les relations du travail. Car, ces relations contractuelles sont encadrées par des normes et des règles qui définissent les attentes et les obligations des employeurs et des employés. Le contrat de travail est un instrument important pour formaliser ces attentes et pour encadrer les interactions entre les parties. Le fait que le contrat incomplet ne reprenne pas tous les aspects qui sont reliés au travail peut conduire à des malentendus et des conflits. L'entreprise peut déposséder en matière de qualité de ses relations professionnelles, le conflit et d'autres fléaux d'organisation comme l'insatisfaction des

partenaires, la perte de confiance et l'incertitude dans les relations qui peuvent surgir avec le temps.

Un autre enquêté nous a témoigné « *un contrat qui est fait à partir des débutants, on peut le considérer comme incomplet, même nul, un contrat incomplet, c'est quand il ne prévoit pas toutes les clauses fondamentales, par exemple : pas de date de recrutement, on n'indique pas la rémunération et la durée de contrat, c'est incomplet.* » (Enquêté, E1), nous constatons d'après cette définition, que le contrat du travail doit être régi par des experts dans le domaine, car selon cet interviewé un contrat incomplet c'est celui qui a été établi par des personnes débutantes ce qui implique le manque d'expertise et la compétence et aussi l'ancienneté des personnes lors de rédaction des contrats.

Il a cité par la suite, une expression : « *il ne prévoit pas toutes les clauses fondamentales* » en analysant cette expression, nous arrivons à conclure qu'un contrat incomplet, c'est celui qui ne prévoit pas toutes les clauses importantes. Ces clauses sont considérées comme les éléments essentiels d'une relation contractuelle. Qui doivent être inclus pour que l'accord soit valable, et comme un moyen pour garantir l'équilibre entre les parties.

De là, nous synthétisons qu'un contrat incomplet, fait référence à un contrat qui manque de termes et d'informations, ainsi c'est un contrat établi par des débutants. Il est conçu comme un véhicule régi par la loi qui relie deux entrepreneurs selon un ensemble de procédures. Par conséquent, une bonne rigidité des contrats n'implique pas nécessairement leur intégrité. Cette incomplétude n'est pas seulement examinée en l'absence de clauses contractuelles, mais elle porte plutôt sur l'incapacité des contrats à préciser toutes les relations qui peuvent survenir au cours d'une relation contractuelle. Les contrats sont conçus pour être inadéquats car ils ne tiennent pas compte des événements qui peuvent survenir après la signature du contrat. Théoriquement un contrat incomplet est défini comme suit « *Un contrat est incomplet quand il n'est pas possible de prévoir et donc d'écrire ce qui doit se passer dans tous les cas de figure possibles. Les contractants ne peuvent pas dresser la liste de tous ces cas, ni même tous les imaginer* » (Chaudey, 2011).

4. La nature des contrats de travail adopté par Cevital

En interrogeant la totalité des interviewés sur la nature des contrats adoptés par leur organisation, les réponses retenues à cette question sont divisées en deux catégories de visions. La première catégorie stipule que les contrats adoptés par l'entreprise, quel que soit le contrat de

travail ou contrat d'achat, sont totalement complets, et d'autres qui révèlent que les contrats adoptés par leur organisation sont parfois incomplets, là où ils leur manquent des clauses.

La première catégorie est représentée par les interviewés suivants : (E1, E3, E5, E6 et E7). Un interviewé nous a déclaré : « *oui, nos contrats pour moi contiennent tout, ce sont des contrats complets à 100%. Nos clauses contractuelles sont faites par des spécialistes juristes dans le domaine. Ils ont de l'expérience et tout le savoir demandé. Quand ils organisent des contrats ils préviennent l'avenir et le futur en cas de litiges. Comment régler et comment faire, donc la rédaction d'un contrat il est bien étudié et réfléchi à l'avance. Dans un contrat, on cite les clauses les plus importantes, car on ne peut pas tous mentionner et tous détailler. Il y a aussi des annexes pour compléter les contrats. Quand ils mentionnent dans un contrats les droits et les obligations, ils ne peuvent pas les citer une par une, car ce sont des contrats types, mais en les retrouvent dans l'article 90/11* » (Enquêté, E3).

En analysant cette réponse, nous avons constaté que les contrats adoptés par l'organisation sont complets, bien structurés et rédigés. Ils contiennent toutes les clauses nécessaires pour protéger l'intérêt de toutes les parties contractantes. Cette déclaration met en avant l'importance de la professionnalisation et de la spécialisation en droit des contrats, car leurs contrats ont été élaborés par des spécialistes juridiques qui ont une vaste expérience et des connaissances approfondies dans le domaine. Ces termes ont été soigneusement pensés pour prévoir toutes les situations possibles. Dans un contrat de travail, il ne doit y avoir que des clauses nécessaires, telles que les droits et obligations des deux parties, et pour les clauses restantes, il existe d'autres moyens qui renforcent les contrats, tels que le règlement intérieur, qui détail le reste des lois et droits, car dans un contrat de travail, les spécialistes adoptent des contrats types basiques, ils ne peuvent donc pas tous les mentionner dans le contrat.

Pour la deuxième catégorie de réponse qui est représenté par les interviewés suivants (E2 et E4) pour ces cadres les contrats de travail de leur entreprise sont parfois incomplets, selon eux les contrats du travail ne peuvent jamais tout mentionner et tout prédire, car ce sont des contrats types. Un interviewé m'a parlé « *pour moi, je dirai que les contrats du travail n'arriveront jamais d'être complet, on peut trouver des milliers de litiges, de raisons par ce qu'ils ne peuvent pas prévenir le tout et aussi, on ne peut pas tout mentionner dans les contrats* » (Enquêté, E2). En analysant ce témoignage extrait d'un interviewé qui indique que les contrats du travail ne seront jamais complets, cela suggère que les contrats ne seront pas toujours exhaustifs, car il est impossible de prévoir toutes les situations qui pourraient se produire. Un contrat ne peut pas anticiper toutes les litiges et les situations possibles. Comme

il a été cité auparavant, « les contrats sont des contrats types » ce qui indique qu'ils sont standardisés à un tel modèle déjà établi. C'est pour cela, il apparaît qu'il est impossible de tout citer dans un contrat, ce qui peut donner lieu à de nombreux litiges. Car il utilise des clauses générales et se réfère à d'autres moyens, tels que les règlements internes, pour compléter les informations manquantes.

Nous pourrions constater d'après les réponses des cadres interviewés une contradiction d'avis concernant la nature des contrats optés par leur organisation, pour certains les contrats du travail adoptés par leur entreprise sont complets et bien rédigés, car ils sont établis par des experts juristes dans le domaine et que l'organisation a mis en disposition toutes les mesures pour garantir l'efficacité de la rigidité de leur contrat. Ils confirment que leur contrat contient toutes les clauses contractuelles essentielles dans un contrat, ce qui indique la complétude et la bonne rigidité.

En revanche, nous constatons que les cadres de l'entreprise accordent une grande importance aux formalités contractuelles, car pour qu'un contrat soit complet, c'est quand les clauses contractuelles sont présentes, ce qui nous permet de dire que les responsables de l'entreprise s'intéressent à l'efficacité de la rigidité des contrats aux fins de traçabilité, de clarté, et de protection des intérêts de leurs parties prenantes.

5. Les mesures mises en place par l'entreprise pour résoudre les conflits

En interrogeant l'ensemble des interviewés sur les mesures qu'ils déploient en cas d'existence d'un problème avec leurs partenaires. Les réponses à cette question de notre guide d'entretien nous permettent de les classer en deux catégories de réponses formelle et informelle. Ces derniers préfèrent de se référer à des solutions informelles sans passer par la formalisation des procédures, où l'approche privilégiée est de chercher à résoudre la situation en faisant appel aux arrangements à l'amiable comme première solution, mais cela se diffère selon les situations. Au cas où, la situation dépasse le cadre de résolution informelle, les responsables de *Cevital* se réfèrent directement aux formalités des procédures pour résoudre une situation de litige.

5.1 L'arrangement à l'amiable

Un interviewé a témoigné : « *Chaque situation ou ça dépasse le contrat, on se réfère aux arrangements à l'amiable comme première mesure, en essayant d'intervenir dans le bon sens, mais c'est selon les situations. S'il s'agit par exemple d'un conflit avec un degré élevé, là on se réfère à d'autres mesures formelles mais en suivant l'enchaînement des étapes ...* » (*Enquête, E1*) En analysant l'ensemble des réponses retenues auprès des cadres de l'entreprise,

nous avons constaté que la majorité des cadres voit que le meilleur processus de résolution des problèmes est de se référer aux arrangements à l'amiable en premier lieu. Ce qui indique qu'ils préfèrent d'irait pour un accord négocié entre les parties impliquées sans qu'il soit nécessaire de recourir à une décision judiciaire. Cette solution est privilégiée, car elle permet souvent de trouver une issue plus simple et rapidement et sans moindres coûts. Le règlement à l'amiable consiste à ne pas aggraver les situations et d'arriver à une solution favorable entre les deux côtés. Cet arrangement nécessite une relation de confiance entre les parties, le fait d'opter pour un règlement à l'amiable, cela est un signe de confiance entre les parties.

L'utilisation de l'arrangement à l'amiable comme première solution suggère que l'entreprise cherche à favoriser une résolution de problèmes informelle et collaborative au sein de l'entreprise. Cela peut indiquer que l'entreprise met l'accent sur la communication et la coopération entre les employés et les différents acteurs impliqués dans la résolution des problèmes.

Dans notre deuxième catégorie de réponse qui s'inscrit dans le cadre des résolutions formelles, les responsables interrogés trouvent que la formalisation des procédures est la suivante solution, après un arrangement à l'amiable, nous avons constaté que les réponses étaient représentées comme un processus linéaire. En cas d'un malentendu entre les parties impliquées, les responsables font appel au règlement interne et aux commissions disciplinaires comme deuxième solution, car ils préféreraient de résoudre leurs problèmes en interne de l'entreprise. Mais en cas de gravité, ces derniers se référant aux mesures externes de l'entreprise quand ça sort de leur capacité tel que l'inspection du travail et finalement la justice administrative. Cela pour arriver à des arrangements égalitaires entre les deux parties.

5.2 Règlement interne et Commission disciplinaire

La référence au règlement intérieur et à la commission de discipline comme deuxième solution suggère que l'entreprise se penche vers des résolutions en interne de l'entreprise et qu'elle utilise des mécanismes formels pour résoudre leurs problèmes. Cela peut indiquer que l'entreprise accorde de l'importance au respect des règles et des normes, et qu'elle dispose d'un cadre disciplinaire adéquat pour traiter les situations conflictuelles. Le règlement intérieur peut jouer un rôle important dans la prévention et la résolution des conflits dans une entreprise. Il fournit un cadre de travail clair et des procédures pour régler les conflits, il peut même aider à clarifier les responsabilités de chaque partie. Il semble que ces mécanismes sont favorisés du fait de leur caractère économique et de leur efficacité temporelle. D'une part, ils sont moins

couteux, et ils ne prennent pas assez de temps, ils proposent des solutions interne de l'entreprise d'une façon direct dans le but de préserver la bonne réputation de l'entreprise.

5.3 L'inspection de travail et la justice administrative

Les cadres interrogés ont témoigné que le dernier recours, c'est de solliciter des mesures en externe de l'entreprise pour résoudre leur problème. Cela indique que l'entreprise est prête à faire appel à des instances externes pour régler les problèmes les plus graves. Cela démontre que leur organisation est soucieuse de respecter les réglementations légales en vigueur et qu'elle est prête à prendre des mesures juridiques si nécessaire. Pour eux, l'inspection du travail joue le rôle d'un intermédiaire entre les employés et la direction. Cet organisme a pour objectif de résoudre le problème au profit des deux parties, elle contribue à assurer le respect des règles en matière de droit du travail. Alors que la justice administrative sera le dernier recours. Ainsi, il ressort que l'organisation *Cevital* ne parvient pas à encourager ses employés à utiliser ses mécanismes de résolution souvent, principalement en raison de son image de mauvaise gestion de ses problèmes ainsi qu'au temps et les coûts élevés que ces procédures peuvent engendrer.

De là, on déduit, que l'approche préférentielle chez les responsables interrogés de l'entreprise consiste à la recherche des solutions négociées, avant de solliciter des recours aux procédures plus formelles. Ainsi, ils ont même témoigné leur préférence pour des résolutions internes des différents plutôt que de se tourner vers des mesures extérieures.

6. Les relations non contractuelles au sein de l'entreprise

Tableau 9 : les relations non contractuelles

Les relations non contractuelles	Fréquence
Le respect	7
La solidarité	7
La collaboration	4
La cohésion	2
Total	20

Source : enquête de terrain

Les relations non contractuelles sont des relations qui ne sont pas régies par des accords formels tels que les relations contractuelles. Ces relations font référence à des relations sociales, dans un contexte professionnel. Durant notre enquête, nous avons remarqué que les responsables de l'entreprise attachent une grande importance aux relations non contractuelles, ces derniers entretiennent d'autres relations qui ne s'inscrivent pas dans le cadre formel tel que le respect, la solidarité, la collaboration, la confiance et la cohésion. Ces relations contribuent à des résultats efficaces et à une société plus juste et équitable.

6.1 Le respect

C'est l'une des valeurs du groupe *Cevital* exigées par l'entreprise, pour eux « le respect, c'est un principe que *Cevital* entend accorder et témoigner régulièrement et attentivement à l'ensemble de ses collaborateurs, des acteurs de la vie économique et sociale, de l'environnement interne et externe ». (Document interne de l'entreprise *Cevital*)

Les responsables de l'entreprise accordent une grande importance à cette valeur. D'ailleurs, ils ont mentionné ça sur une fiche qui représente les valeurs de l'entreprise dont il faut respecter (Initiative, Respect, intégrité et la solidarité) de là, nous pourrions constater le degré d'importance accordé à cette valeur. En revanche, le manque de respect est une valeur fondamentale dans chaque relation, car il maintient des relations saines et égalitaires entre les individus. C'est pour cela que l'entreprise de *Cevital* incite ses partenaires sur le respect mutuel.

6.2 La solidarité

C'est l'une des valeurs du groupe *Cevital*, la solidarité selon eux : « c'est se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'entreprise. C'est une façon de s'entraide mutuelle, c'est le fait de partager spontanément notre savoir et nos expériences » (document interne). L'entreprise encourage le sentiment de solidarité entre les membres de l'équipe, cela peut indiquer l'existence des relations de coopérations, d'entraide et soutien mutuel entre les partenaires impliqués. Dans une relation basée sur la solidarité, les partenaires travaillent ensemble de manière étroite.

6.3 La collaboration

Plusieurs enquêtés ont mentionné que leurs échanges entre les différents partenaires de l'entreprise sont des relations de collaboration. Un interviewé nous a affirmé « **nos relations avec nos partenaires sont souvent des relations de collaborations ...** » (Enquêté, E6). Cela indique que la collaboration est très importante dans leur travail, ce qui signifie que les

partenaires travaillent ensemble de manière active et coopérative. Elle est de plus en plus importante dans l'amélioration des relations de travail, elle peut aider même à améliorer l'efficacité et la qualité des relations et même du travail en insistant à une cohésion sociale. Cette collaboration signifie que les employés de l'entreprise s'appuient sur le travail du groupe pour atteindre des objectifs communs, ce qui implique des échanges de connaissances et d'expériences.

6.4 La cohésion

Il est manifesté que les liens qui unissent les membres de l'entreprise sont indubitablement forgés autour du fondement de la cohésion, tel qu'il est énoncé par deux interviewés, qui souligne cette valeur comme étant le ciment unificateur des relations.

En outre, il convient de souligner que, dans le cadre d'une relation fondée sur la cohésion, les partenaires travaillent de manière étroite et s'engagent à atteindre des objectifs communs, ces relations sont imprégnées d'un esprit de collaboration, dont la cohésion et l'épicentre. C'est à partir des valeurs partagées au sein de l'entreprise que cette cohésion se constitue, et sa présence est cruciale pour la stabilité de l'entreprise.

L'entreprise est réputée par ses exigences quant au respect strict des relations contractuelles dans toutes leurs transactions, notamment avec ses partenaires en externe. Alors n'en demeure pas moins sensible à la dimension informelle de ses partenaires. En effet, il apparaît qu'elle attachait une grande importance aux relations non contractuelles, qui traduisent ses engagements pour des valeurs sociales. Les responsables de l'entreprise cherchent alors d'établir des relations de collaboration, de solidarité, de respect et de cohésion qui vont atténuer et assouplir les formalités contractuelles. Globalement, ces relations contribuent à créer un environnement de travail harmonieux et productif.

Section 02 : les relations fondées sur la confiance

1. L'importance des relations fondées sur la confiance

D'après les données qu'on a retenues sur la nature des relations entretenus au sein du groupe *Cevital* nous avons constaté d'après la majorité des interviewés sont des relations professionnelles contractuelles, étant donné que c'est une exigence de l'entreprise. Mais cela ne leur a pas empêché de se référer pour d'autres types de relations non contractuelles parmi celle-ci la confiance.

Un interviewé affirme : « *L'entreprise nous exige des relations contractuelles, au respect de la réglementation et les procédures, mais nous on se réfère aux deux types de relations. Quand ça nécessite des relations uniquement contractuelles en applique, quand ça demande le relationnel en applique aussi et parmi la confiance qui est très importante* » (Enquête, E3). Un témoignage d'un interviewé sur la nature des relations qu'il entretienne avec ses partenaires. Ce témoignage suggère que l'entreprise exige des relations contractuelles et le respect outré de la réglementation et les procédures. Cependant, il indique également que l'entreprise reconnaît l'importance des deux types de relations, notamment les relations basées sur la confiance.

Nous avons constaté que malgré les exigences de l'entreprise sur le maintien et le respect outré des relations contractuelles, particulièrement l'importance des conformités réglementaires, les responsables de l'entreprise se réfèrent aux relations non contractuelles telle que la confiance. En revanche, lorsque les situations demandent des approches relationnelles, les responsables adoptent une approche appropriée, cela reflète la reconnaissance de l'entreprise que les relations contractuelles ne suffisent pas toujours à garantir le succès des échanges. Ce témoignage met en évidence la volonté de l'entreprise d'adopter une approche équilibrée en matière de relations en combinant à la fois les aspects contractuels et relationnels. Préférant d'établir des interactions fluides et harmonieuses avec leurs partenaires. La confiance s'avère donc être un véritable pilier dans leur milieu professionnel, en ce qu'elle garantit l'efficacité de leurs relations.

Un autre interviewé nous a répondu « *chaque relation entretenue avec nos partenaires se fait à base des contrats, bon d'achats, factures et aussi sur une confiance mutuelle entre les partenaires, cela est vraiment important, sans cette confiance les relations sont considérées comme fragiles* » (Enquête, E1). Ce témoignage signifie que les relations commerciales entre une entreprise et ses partenaires sont basées sur des documents contractuels en premier lieu qui définissent les termes et les conditions de leur collaboration et aussi pour protéger les droites des deux parties. Cependant, cela ne suffit pas pour garantir une relation solide et durable entre les partenaires, il est alors important que les partenaires aient confiance les uns envers les autres pour maintenir et renforcer des relations harmonieuses. De là, nous constatons que la confiance est un moyen complémentaire à ses outils réglementaires, et que malgré la présence de ces derniers, la confiance intervient aussi et joue un rôle assez important et essentielle pour établir des relations durables et solides. À ce stade, Brousseau indique « *le*

contrat et la confiance apparaissent donc comme des registres complémentaires de coordination » (Brousseau, 2000, p. 07).

Un autre interviewé nous affirme « *La confiance est très importante, et je considère cette dernière comme la clé de réussite de chaque action, je vous dirais aussi, la confiance, c'est le ciment de notre entreprise* » (Enquête, E7) un autre interviewé m'a témoigné « *la confiance, c'est la clé du bonheur, s'il n'y a pas de confiance, on ne s'améliore jamais* » (Enquête, E3) d'après les dires de l'ensemble des cadres interrogés qui s'inscrivent dans le même sens des discours présentés en constate que la confiance au sein de l'entreprise *Cevital* est très importante au regard du rôle majeur qu'elle jouait, selon eux la confiance assure un climat sain, serin et favorable, elle facilite les échanges et renforce les liens et les relations entre l'entreprise et ses partenaires.

Au cours de notre enquête au sein de l'entreprise, nous avons observé l'existence d'une communauté sur laquelle règne une atmosphère de confiance mutuelle entre les individus. Nous avons également relevé la présence des tableaux d'échelles de comportements dans tous les bureaux des employés, qui mettent en lumière la notion de confiance, témoignant ainsi de l'importance accordée à cette valeur fondamentale par les responsables de l'entreprise. En revanche, nous constatons que la présence de la confiance dans un contexte professionnelle joue un rôle indispensable dans le développement des relations de coordination et de coopération entre les partenaires. On ne peut en aucun cas négliger l'importance du phénomène relationnel dans les entreprises, car c'est une perspective cruciale pour le bon fonctionnement des entreprises et des organisations.

Sur la base d'une étude approfondie des données retenues auprès des interviewés, nous avons constaté que ces derniers portent une grande importance à la confiance, et choisissent toujours de faire respecter cette politique, leur objectif est d'implanter cette confiance dans l'ensemble de l'entreprise étant donné à l'intérieur ou à l'extérieur. D'après les informations qu'en a révélées, nous concluons que responsables de l'entreprise entretiennent de bonnes relations de confiance avec ses partenaires.

2. Signification de la confiance organisationnelle

Dans notre guide d'entretien, nous avons constaté qu'une question sur la signification du terme confiance organisationnelle s'impose. En effet, durant nos premières consultations au sein de l'entreprise, nous avons avisé que les employés n'ont pas assez d'informations sur le sens de cette perspective. C'est pour cela, nous avons décidé d'ajuster une question sur la

signification de la confiance organisationnelle pour savoir quelle interprétation donner à ce concept par les responsables de l'entreprise.

En interrogeons l'ensemble des cadres interviewés sur quelle signification donnez-vous au terme confiance organisationnelle. Il m'a été donné de constater auprès d'un certain nombre de personnes interrogées que le terme revêtait un nouveau caractère pour eux. Dont les interviewées (E2, E3, E4, E6) qui m'ont déclaré qu'ils n'avaient jamais entendu parler de ce terme auparavant. Ce qui signifie d'une part le manque d'utilisation de ce terme au sein de leur entreprise. C'est pour cela que la plupart des interviewées ne sont pas familiariser avec ce terme. En d'autre part, il est également possible que les interviewées (E2, E3, E4, E6) ont été exposés au terme en question dans d'autres contextes, mais qu'ils n'ont pas retenu l'information ou qu'ils n'ont pas reconnu l'importance du terme, ce qui pourra être exprimé par le manque d'intérêt pour le sujet en question.

Ensuite, c'est dans ce sens, qu'on pourra éliminer la deuxième hypothèse, car un interviewé nous a dévoilé par la suite une révélation en nous disant : « *je n'ai jamais entendu parler de la confiance organisationnelle, mais au fond de nous en le sens, c'est juste l'appellation qui est nouvelle pour moi, parce que nous avons l'habitude avec le mot confiance seulement* » (Enquêté, E3) en analysant ce témoignage, nous avons constaté que sa réponse exprime l'idée que cet interviewé n'a jamais entendu parler de ce terme et qu'il a l'habitude d'utiliser le terme confiance plutôt que confiance organisationnelle. Il explique que ce concept lui apparaît peut-être nouveau, mais l'idée de la confiance est déjà connue et familière.

En s'interrogeons l'ensemble des cadres interviewés sur la signification de la confiance organisationnelle, les réponses à cette question de notre guide d'entretien sont partagées en trois catégories de réponses. Dont la première réponse est considérée comme une confiance inter-organisationnel (entre deux organisations en partenariat), la deuxième catégorie représente le sens général de la confiance organisationnelle dont la troisième catégorie est représentée comme un mode de gestion.

La première catégorie de réponses est représentée par les cadres suivants (E2, E3, E6), ils ont témoigné comme suit : « *La confiance organisationnelle, c'est la confiance qui peut exister entre deux organisations. Entre notre organisation et une autre organisation de partenariat. Par exemple, si une organisation de partenariat respecte nos valeurs (initiative,*

l'intégrité, solidarité et le respect) cela signifie la naissance d'une confiance organisationnelle ».

Cette réponse nous a permis de constater que la confiance organisationnelle selon cette catégorie se réfère à la confiance qui pourra être établie entre deux organisations qui travaillent ensemble dans un partenariat, cette révélation met en évidence le sens de la confiance inter organisationnel qui est l'une des types de la confiance organisationnelle. Elle est définie par Zaheer et al Comme suit : « la confiance accordée *par les membres d'une organisation à l'organisation associée* ». (Zaheer et al, 1998). Cette signification donnée est plus globale, elle dépasse la relation interpersonnelle, elle englobe toute l'organisation partenaire ». (Makaoui,2014). En outre, cette définition donnée par ces interviewés a mis en exergue une condition majeure pour établir cette confiance avec leur partenaire qui est le respect total de leur valeur. Le respect de ces valeurs demeure d'une importance capitale pour le maintien d'une relation de confiance. Cela signifie qu'il y a une croyance mutuelle que chacune des organisations respectera les engagements qu'elle a pris dans le cadre d'une collaboration. En effet, cette définition était élaborée par les interviewés qui sont chargés de travailler avec les partenaires externes, ce qui nous permet de percevoir que ces derniers m'ont définies le concept de confiance organisationnelle en rapport avec leur poste occupé.

La deuxième catégorie de réponses est représentée par les interviewés suivants (E1, E7) « ***c'est la confiance entre nous et la hiérarchie, c'est une confiance qui peut exister au sein d'une organisation entre l'ensemble des collaborateurs et les différentes organisations*** ». En analysant cette définition élaborée par les trois interviewées, nous constatons que cette définition fait référence à la notion de confiance au sein d'une organisation et entre deux organisations. Cette définition est considérée comme une signification générale, car elle englobe tous les aspects généraux du concept. Dans la première partie de définition est consacré pour la signification de la confiance à l'intérieur de l'entreprise qui indique une relation de confiance entre les collaborateurs et la hiérarchie. Cette confiance reflète la confiance des employés envers leur organisation.

En revanche, cette définition souligne également que la confiance peut exister entre les collaborateurs eux-mêmes, et aussi entre les diverses organisations, ou nous remarquons que cette définition est la plus adéquate au sens général de la signification de la confiance organisationnelle. La confiance organisationnelle est définie par Valérie Neveu, comme suit « *La confiance organisationnelle désigne, elle, à la fois, au sens large, la confiance au sein d'une organisation, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les*

dirigeants de leur entreprise, ou de leur organisation » (Neveu, 2004). Cette définition élaborait par cet auteur confirme nos propos concernant le sens de la confiance organisationnelle.

Contrairement à la première définition qui suppose que la confiance organisationnelle est seulement celle qui se développe entre deux organisations. Cette définition n'a pas inclus tous les niveaux de la confiance organisationnelle (vertical, horizontal, intra-organisationnelle et inter-organisationnelle)

La troisième catégorie est représentée par l'interviewé (E5) qui nous a défini la confiance organisationnelle comme suit : « *la confiance organisationnelle est un mode de gestion, c'est la confiance espérée d'une organisation, elle doit assurer sa stabilité, autrement dit elle doit rester pour une longue durée, on ne peut pas la changer tout le temps* » (E5) en analysant cette définition qui est pour objectif de se concentrer sur l'idée que la confiance organisationnelle est un mode de gestion, ce qui signifie qu'elle joue un rôle central dans la nature du fonctionnement de l'organisation, alors elle doit être maintenue pour garantir la stabilité et la gestion efficace d'une organisation. En d'autres termes, cette confiance ne peut pas être facilement modifiée ou altérée, Cela implique que la confiance doit être cultivée et entretenue de manière proactive par les responsables de l'organisation, plutôt que simplement considérée comme un résultat passif de leur comportement.

En analysons l'ensemble des significations révélées, sur le plan sociologique, ces définitions mettent en lumière la dimension sociale de la confiance organisationnelle. En effet, cette confiance est une forme particulière de confiance sociale, elle repose sur des normes, des valeurs et des attentes partagées qui constituent les procès de l'émergence de la confiance, et qui contribuent à renforcer les liens sociaux entre les différents partenaires.

3. Les avantages de la confiance organisationnelle

À partir d'une étude sur l'importance des relations relationnelles auprès des cadres de l'entreprise *Cevital* sur la perception de la confiance organisationnelle, nous avons pu retenir le degré d'importance que ces cadres attachaient à ce concept. Au vu des réponses données par les interviewées, nous avons pu identifier les principaux avantages de la confiance organisationnelle, telle qu'elle améliore les relations, elle facilite les échanges, elle influence positivement la profession, elle contribue dans la résolution des problèmes, elle renforce la performance de l'entreprise et elle contribue dans le développement de l'entreprise.

3.1. L'amélioration des relations

La confiance organisationnelle joue un rôle important dans l'amélioration des relations entre l'entreprise et ses partenaires, cette confiance peut contribuer à une meilleure gestion des relations entre les employés ainsi les différents niveaux hiérarchiques et entre l'entreprise et ses partenaires. Ces relations fondées sur la confiance ont de nombreux avantages, tout d'abord cela peut contribuer à l'amélioration des relations de coordination et de collaboration entre l'entreprise et ses partenaires. À ce stade « *les entreprises ayant plus de relations de coordination ont tendance à avoir des relations de confiance* » (Djouab, 2019, p. 216).

En outre, une amélioration des relations peut adhérer à la création d'un environnement de travail plus positif et une grande satisfaction des employés. Lorsque les relations au sein d'une entreprise sont bonnes, cela peut également favoriser une plus grande confiance entre les employés et les niveaux hiérarchique, c'est dans ce sens que cette confiance est très importante car elle renforce la cohésion de l'équipe, et contribue à une meilleure gestion des ressources humaines. La théorie des relations humaines élaboré par Elton Mayo met en évidence que les relations sociales positives entre les employés et leurs supérieurs sont essentielles pour améliorer la satisfaction au travail, la motivation et la productivité. Cette théorie a eu une grande influence sur la manière dont les organisations gèrent leurs employés.

3.2. La confiance facilite les échanges

Un interviewé m'a témoigné « ... *Le poste que j'occupe au tant que responsable nécessite des interactions avec mes collaborateurs car je suis chargé de travailler avec eux les surveiller mais avec la présence de la confiance nos relations et la manière dont on échange les idées est parfaite* » la confiance organisationnelle est une condition préalable importante pour faciliter les échanges entre partenaires dans une entreprise, d'après les réponses retenues auprès des interviewés nous avons constaté que le développement de cette confiance dans l'entreprise *Cevital* facilite l'opération d'échanges auprès des partenaires. En effet, lorsqu'il y'a une confiance mutuelle entre les différents acteurs d'une entreprise, cela crée un environnement propice à la communication et un climat de coopération, d'ouverture et de collaboration, qui facilite les échanges entre les deux parties. En outre, la confiance facilite les échanges lorsque les membres d'une organisation ont confiance les uns envers les autres, et ils sont enclins à partager des informations et des idées, à travailler ensemble pour atteindre des objectifs collectifs.

3.3. Influence positivement la profession

La confiance organisationnelle est un élément essentiel pour le bien être des employés. Les cadres interrogés stipulent que la confiance à un impact positif sur la profession des employés. Un cadre m'a témoigné que : « *Le travail dans un environnement ou la confiance n'est pas présente engendre pleins de doutes et devient très pénible surtout, moralement, généralement on ne se sent pas bien, alors y'a pas mieux de travailler dans un climat de confiance* » (Enquête, E4) en analysant cette réponse nous avons constaté les conséquences négatives de l'absence de confiance dans un environnement professionnel. Elle souligne que travailler dans un tel environnement génère des doutes et une grande charge mentale qui influence négativement le bien-être des employés et leur motivation au travail, il indique que l'absence de la confiance rend le travail pénible. Alors que, La confiance organisationnelle peut aider les employés à se sentir plus engagés et plus motivés dans leur travail, lorsqu'ils ont confiance envers leur entreprise et leur gestionnaire, ils sont plus susceptibles de se sentir valorisés, respectés et appréciés.

3.4. Résolution des problèmes

Lorsque la confiance est présente entre les partenaires cela peut réduire les conflits d'un côté, et de régler les conflits d'un autre côté, car la confiance organisationnelle ici, joue un rôle majeur. Autrement dit, la confiance dans ce sens exerce deux missions cruciales en premier lieu, elle réduit les problèmes et les conflits qui peuvent émerger au sein de l'entreprise car en travaillant dans une atmosphère pleine de confiance cela réduit le taux de naissance des problèmes. En effet les employés sont plus susceptibles de collaborer et de travailler ensemble de manière constructiviste s'ils ont confiance les uns envers les autres. La confiance organisationnelle peut également aider à éviter les conflits futurs en créant un environnement de travail plus positif et en favorisant l'engagement et la collaboration des employés, car les équipes qui se font confiance sont souvent plus efficaces et productives.

Dans un deuxième lieu, en cas de conflit déjà existant, la confiance organisationnelle contribue à résoudre le conflit en favorisant la médiation et la négociation. Les parties impliquées peuvent être plus disposées à chercher des solutions pacifiques et à trouver un terrain d'entente s'ils ont confiance dans la neutralité de l'entreprise et dans sa capacité à résoudre le conflit de manière équitable. Un cadre déclare : « *Par exemple quand il s'agit d'un conflit au milieu du travail la réglementation a mis en place des procédures pour tous les cas, alors ça nous arrive souvent d'annuler un questionnaire pour un employé, sans intervenir son*

responsable. Par ce qu'en le connait, qu'il est régulier dans son travail c'est un très bon élément et ce n'est pas de ses habitudes, d'une manière générale en lui fait confiance c'est pour cela en lui accorde une autre chance. Alors en essaye de régler le problème sans se retourner aux procédures, cela grâce à la confiance qu'on a en cette personne » (Enquête, E6). D'après cette déclaration présentée par cet interviewé, nous avons constaté que la confiance organisationnelle facilite les médiations et la négociation lors d'un conflit, et contribue à apaiser les tensions et favorise la résolution des conflits.

Ce qui nous permet de constater qu'au sein de l'entreprise la confiance organisationnelle permet à une plus grande souplesse dans les procédures réglementaires. Et favorise la résolution et la diminution des conflits au sein de l'entreprise. En encourageant à une communication plus ouverte, en facilitant la négociation et la résolution des différends, les responsables de l'entreprise sont plus susceptibles de chercher des solutions créatives et flexibles plutôt que de s'en tenir strictement aux procédures réglementaires.

3.5. Renforce la performance de l'entreprise

La performance de l'entreprise se réfère à sa capacité d'atteindre ses objectifs et à produire des résultats efficaces et efficients. Selon les cadres de l'entreprise la confiance organisationnelle à un impact significatif sur la performance de leur entreprise.

L'entreprise fait de son mieux pour instaurer cette culture de confiance dans son entreprise en vue des avantages qu'elle aboutit, pour eux la confiance organisationnelle contribue dans le renforcement de la performance de leur entreprise car l'objectif principal de toute entreprise est d'atteindre une performance optimale. C'est-à-dire de réaliser des résultats idéaux en termes de rentabilité, d'augmentation de la productivité, de qualité du travail, en retenant les employés talentueux, et en renforçant la résilience de l'entreprise. Et pour ce faire la confiance est le seul moyen pour atteindre ses objectifs. Car la bonne réputation d'une organisation en matière de confiance attire l'attention de maints partenaires.

3.6. Contribue au développement de l'entreprise

La confiance organisationnelle est un élément crucial pour le développement de l'entreprise, d'après les informations et les témoignages recueillis auprès des cadres interviewés de l'entreprise, nous avons constaté que les responsables dans cette entreprise valorisent énormément la présence de cette dernière, on m'a informé que durant les années précédentes l'entreprise a vécu des moments difficiles notamment avec ses partenaires ce qui a provoqué un climat mal sain dans l'entreprise, un interviewé nous a déclaré : « *Cevital, a vécu des hauts et*

des bas, et elle a su comment s'en sortir et de regagner sa stabilité, et c'est grâce à sa confiance en elle-même et celle qu'elle a pu instaurer dans ses partenaires » (Enquête, E3).

En effet, lorsque les employés ont confiance en leur entreprise, ils sont plus impliqués et engagés, à travailler ensemble de manière collaborative et d'avoir comme objectifs l'amélioration des résultats de l'entreprise. En outre la confiance organisationnelle favorise un environnement de travail positif et équitable, ce qui peut stimuler la productivité et la créativité des employés.

Finalement lorsque la confiance organisationnelle est présente dans une entreprise, cela renforce la réputation de l'entreprise auprès de ces partenaires externes, car il s'avère que l'entreprise essaye de présenter une image constructiviste de son organisation pour susciter l'intérêt des partenaires les plus performants. Ce qui peut conduire à une croissance et une expansion plus soutenue.

4. Facteurs de la confiance organisationnelle

La confiance est un sentiment complexe qui peut être influencé par plusieurs facteurs, les réponses à cette question de notre guide d'entretien sont représentées en deux catégories de facteurs. À savoir les facteurs professionnels et les facteurs personnels. Cependant, il est important de souligner que le développement de la confiance résulte d'une combinaison complexe de ces deux types de facteurs qui interagissent de manière complexe et variée. Le tableau suivant représente la liste des facteurs identifiés par nos interviewés, classés en fonction de leur nature professionnelle et personnelle. Nous avons également ressorti des facteurs qui sont à la fois personnels et professionnels.

Tableau 10: les types de facteurs de la confiance

Les facteurs professionnels	Les facteurs personnels
- La compétence	- L'implication
- Respect des engagements	- Éducation
- L'expérience professionnelle	- Savoir personnel
- La qualité du travail	- Comportement
- Référence dans le marché	- L'initiative
- Les audits de fournisseurs	- Ponctualité
- L'ancienneté de la relation	- Éthique
- Intermédiaire	
- Fiabilité de l'existence	

Source : enquête de terrain.

D'après le tableau représenté ci-dessus nous avons constaté que le facteur le plus représenté chez les responsables interrogés de l'entreprise *Cevital* est celui du professionnel. Cela est due au plusieurs raisons, dont on peut citer :

La nature des relations au sein de l'entreprise *Cevital* qui sont principalement professionnelle ce qui explique le taux élevé de facteurs professionnels mentionnées. Il est possible que cela soit due à la politique de l'entreprise qui exige des relations basées sur le cadre professionnel. Telle qu'elle a été représenté dans la précédente analyse. Les facteurs professionnels ont un impact plus important sur le développement de la confiance dans un contexte professionnel que les facteurs personnels. Cela nous permettra de suggérer que l'environnement professionnel est un élément qui influence la construction de la confiance. Car la nature des relations entreprise au sein de l'entreprise *Cevital* s'inscrivent dans la cadre professionnelle. En outre, nous avons distingué à travers nos études des facteurs qui se placent dans les deux types de facteurs tels que : la compétence, l'implication, l'intermédiaire et la ponctualité. Ces facteurs peuvent être à la fois personnels et professionnels.

Un interviewé nous a répondu « *Je peux vous citer les audits de mes fournisseurs, leurs références dans le marché ça compte beaucoup. En interne je me base sur les compétences techniques, sur sa qualité du travail au sein de l'entreprise* » (Enquête, E6) en analysant ce témoignage, qui représente uniquement les facteurs professionnels pour faire confiance aux partenaires. Selon cet enquêté il est important de se référer aux facteurs professionnels ce qui signifie que les relations qui peuvent exister entre les deux parties ne vont pas dépasser le cadre professionnel. Pour lui il s'est référé aux audits de son partenaire et leurs références dans le marché, et sur les compétences techniques, et la qualité du travail qui sont des facteurs professionnels.

Nous avons également constaté que les responsables de l'entreprise se réfère aux deux types de facteurs, en analysant leur réponse on a pu synthétiser que dans leurs témoignages ils s'intéressent à la fois aux deux types de facteurs.

Par ailleurs, un autre interviewé nous déclare : « *pour que je ferai confiance à l'un de mes partenaires je me base en premier lieu, sur la qualité du travail, la compétence de la personne, son comportement c'est très important, son éducation, le respect de ses engagements et son initiative* » (Enquête, E5) en analysant cette réponse, nous avons constaté que cette interviewé se réfère au deux facteurs de la confiance il a cité ; la qualité du travail, la compétence et le respect des engagements qui sont des facteurs professionnels. Cependant, il a

citée aussi le comportement, l'éducation et l'initiative qui font partie des facteurs personnels. Le fait qu'un employé se base à la fois sur les deux facteurs cela peut être interprété comme un mécanisme global et équilibré de la confiance en soi et en autrui. En effet, les facteurs professionnels sont importants pour la confiance dans un environnement professionnel, d'un autre côté les facteurs personnels jouent également un rôle important dans la confiance car il reflète les traits de personnalités, les valeurs et les relations interpersonnelles qui sont souvent pertinents pour les interactions sociales au travail.

Ces facteurs jouent un rôle important dans l'établissement de la confiance au sein de l'entreprise *Cevital*, en analysant l'ensemble des réponses obtenues, nous avons constaté que pour les cadres qui s'engagent avec des partenaires externes ceux-ci se réfèrent uniquement aux facteurs professionnels (E2, E4, E6). Contrairement aux cadres qui sont en relation avec les partenaires internes se référant aux deux types de facteurs (professionnels, personnels). (E1, E3, E5, E7).

5. La confiance organisationnelle comme une alternative au contrat incomplet

En interrogeant l'ensemble des interviewés sur la capacité de la confiance organisationnelle de devenir un mode de gestion alternatif à celui du contrat incomplet dans la gestion des relations. Il a été observé que les réponses se divisent en deux catégories distinctes. La première catégorie se prononce de manière catégorique en faveur de cette proposition, leur réponse était suivie par un « oui » dont les interviewés ont accordé l'idée que la confiance pourra devenir un mode de gestion alternatif à celui des contrats incomplets. Tandis que la seconde catégorie de réponse se positionne entre « oui » et « non ».

La première catégorie de réponse est représentée par les interviewés (E1, E2, E3, E4, et E6) pour ces cadres la confiance organisationnelle pourra devenir une alternative dans la gestion des relations quant aux contrats incomplets, et intervenir comme un moyen médiateur lors des manquances contractuelles notamment dans la gestion des relations entre partenaires. Un interviewé nous a témoigné : « *oui, en cas de manquances dans un contrat, alors qu'on partage que de bonnes relations et de bonnes ententes avec nos partenaires, la confiance peut régler efficacement les situations. La confiance elle arrivera pour compléter et assouplir les formalités des contrats* » (interviewé, E6). En analysant ce témoignage, nous pourrions constater que la confiance organisationnelle pourra intervenir comme un moyen de souplesse aux formalités contractuelles et de complétude lors des insuffisances contractuelles. Il s'est avéré que durant des circonstances où les contrats sont examinés incomplets, la confiance

intervient comme moyen d'ajustement à ces insuffisances. Cette confiance est due à l'existence des relations précédentes entre les partenaires cela indique que la confiance ne s'établit pas en dehors d'une relation existante auparavant. De là, une confiance mutuelle permet à des négociations entre les parties et surmonter les insuffisances en facilitant les résolutions de manière informelle. Où ils peuvent dialoguer ouvertement pour clarifier les attentes, et ajuster les termes du contrat pour assurer des solutions mutuellement acceptables.

Dans la deuxième catégorie de réponse qui est représenté par les interviewés (E5, E7) leur réponse était « oui » et « non » à la fois, d'après leur réaction nous avons directement compris qu'ils ne sont pas convaincus par cette idée. Selon eux, la confiance organisationnelle pourra devenir un mode de gestion alternatif à celui des contrats lors d'une insuffisance contractuelle, mais cela n'exclut jamais la formalisation des procédures et le contrôle.

Un interviewé nous à déclaré : **« oui et non à la fois. A savoir les situations, elle peut compléter ce que les contrats n'ont pas arriver à tout toucher, mais la confiance n'exclut jamais le contrôle, c'est bien d'avoir des relations fondées sur la confiance, c'est primordial mais pour devenir un moyen de gestion non. Y'a des situations qui dépasse la confiance »** (Enquête, E7). En analysant ce témoignage les réponses nous apparaissent nuancées, car elles suggèrent l'existence des aspects positifs de la confiance organisationnelle d'une part, et d'une autre part, celles-là ne pourront pas remplacer complètement les contrats et le contrôle dans toutes les situations de gestion. De là, nous constatons que malgré la confiance peut atténuer les insuffisances des contrats incomplets, elle ne peut en aucun cas devenir un moyen de gestion alternative pour les remplacer complètement, en vue de l'existence des situations où la confiance ne pourra pas intervenir parfois, et que les arrangements contractuels sont mieux adaptés à toutes les situations. En effet, les contrats restent essentiels pour définir les attentes et les obligations de chaque partie, et s'assurer que les parties respectent leurs engagements et éviter tout comportement inapproprié ou non éthique.

Un autre interviewé, nous à affirmer aussi : **« oui et non à la fois, la confiance ne va pas nous garantir le respect strict de toutes les clauses contractuelles, parfois la confiance n'aboutit pas à grand-chose. C'est bien la confiance mais le contrôle c'est beaucoup plus mieux »** (Enquête, E5). Cette déclaration retenue confirme notre précédent témoignage, en analysant cet énoncé nous constatons que la confiance ne garantit pas que les parties vont coopérer efficacement ou parvenir à un accord. Bien que la confiance améliore les échanges et les relations entre les partenaires et contribue dans la création d'un climat sain et favorable ce qui est important pour la stabilité de l'entreprise et son développement, mais cette confiance ne

garantit pas le respect strict des normes contractuelles importantes, ce qui est une exigence de l'entreprise. À cet effet, « *pour certains auteurs la confiance et les relations personnelles utilisées par les acteurs dans une opération économique constituent un déséquilibre au fonctionnement formel de l'entreprise, cela veut dire le non-respect des engagements des uns et des autres est une manière de contourner le contrat signé pour réaliser des objectifs opportunistes* » (Djouab, 2019, p. 218). Delà nous pourrions dire que la confiance est considérée comme un déséquilibre à l'efficacité des procédures formelles.

Pour cet enquêté la confiance parfois n'aboutit pas à grand-chose cela indique que y'a des situations où la confiance ne peut pas intervenir parce que ça n'exige pas d'autres moyens de gestion plus formelle. La confiance ne pourra en aucun cas tous gérer car y'a des circonstances qui dépassent la capacité de la confiance, où les arrangements contractuels seront les mécanismes les plus adéquats pour gérer telle relation.

L'utilisation de la confiance organisationnelle comme moyen alternatif aux contrats incomplets est considérée comme une stratégie de gestion des relations. Les organisations sont connues comme des systèmes complexes de relations sociales qui impliquent des interactions entre les individus ayant des intérêts, des attentes et des motivations. En revanche, d'après les témoignages représentés par les cadres interviewés, il s'est constaté qu'ils soutiennent l'idée que la confiance organisationnelle deviendrait un mode alternatif dans la gestion des relations quant aux incomplétudes contractuelles, cela au tant que moyen complémentaire. Cependant la confiance ne peut pas être considérée comme un substitut complet aux contrats et au contrôle dans toutes les situations de gestion. Les contrats sont souvent nécessaires pour définir clairement les termes et les conditions des accords entre les parties, et pour fournir un cadre juridique clair en cas de litiges le contrôle peut également être nécessaire pour s'assurer que les engagements sont respectés et que les objectifs sont atteints.

6. La confiance organisationnelle à l'entreprise : une approche de gestion efficace à mettre en place

En interrogeant l'ensemble des cadres enquêtés sur la question, comment la confiance organisationnelle pourra devenir un mode de gestion alternatif aux contrats incomplets. Le but de cette question était de savoir quelles visions que l'entreprise *Cevital* désignera pour instaurer la confiance dans la politique de l'entreprise. Les résultats de cette question suggèrent que les répondants considèrent que l'instauration de la confiance organisationnelle passe par plusieurs éléments clés. Premièrement, la majorité des interviewés ont répondu par : L'entreprise doit

avoir l'esprit d'initiative. Ensuite, Les managers doivent être réactifs. L'entreprise doit avoir l'esprit de créativité. En favorisant la communication ouverte et la transparence.

6.1. L'esprit d'initiative

Pour instaurer cette confiance au sein de leur entreprise comme mode de gestion, les cadres interrogés, (E1, E2, E4 et E7) ont mentionné que l'entreprise doit avoir en premier lieu un esprit d'initiative. Notamment aux changements, aux renouvellements et sa capacité à prendre des mesures proactives pour atteindre ses objectifs stratégiques. L'initiative, étant l'une des valeurs clés de l'entreprise, elle est fortement recommandée et encouragée par ses dirigeants. Ces derniers estiment que l'entreprise doit être capable de penser de manière créative pour créer un environnement de confiance au sein de l'organisation. Car cette confiance rêvait d'une importance capitale pour le maintien d'une culture organisationnelle efficace.

L'initiative d'une entreprise peut être appréhendée à travers sa volonté de mettre en œuvre des pratiques novatrices. Ces initiatives peuvent être transformées, en intégrant la confiance organisationnelle comme mode supplémentaire à la gestion formelle.

6.2. L'entreprise doit être créative

Les interviewés soulignent également l'importance de la créativité pour instaurer la confiance organisationnelle. Cela peut signifier que l'entreprise doit être ouverte à de nouvelles idées et approches pour résoudre les problèmes et améliorer la culture organisationnelle. *Cevital* est connu par son esprit de créativité, c'est une entreprise qui estime l'innovation, en encourageant les employés et les responsables à être créatifs dans leur travail et à proposer de nouvelles idées qui peuvent améliorer l'organisation dans son ensemble.

Une entreprise en développement, c'est une entreprise qui favorise la créativité et l'innovation, *Cevital* comme organisation soutien l'idée de créativité et d'innovation, c'est une institution qui a pour objectif le progrès et la croissance. De là, les responsables de l'entreprise pourront faire preuve de créativité en instaurant de nouvelles structures, telle que la confiance organisationnelle comme mode de gestion des relations alternatif aux contrats.

6.3. La réactivité des gestionnaires

Les gestionnaires doivent avoir l'esprit de créativité et d'innovation pour instaurer cette culture au sein de leur entreprise, un interrogé nous à affirmer : « ***pour instaurer cette confiance dans notre organisation, cela est dû aux gestionnaires, les managers doivent être réactifs dans leur processus de gestion...*** » (*Enquête, E1*). Cependant, les managers jouent un rôle crucial dans ce processus, une organisation réussit, c'est quand les managers adoptent de

nouvelles structures et essayent d'améliorer et de développer leur système de gestion. Les gestionnaires doivent être des leaders exemplaires, en respectant les valeurs de l'organisation, étant éthiques dans leurs actions et des modèles de comportement professionnel. Car un leader fort peut renforcer la confiance des employés dans l'organisation. Cela peut signifier que les gestionnaires doivent être à l'écoute des préoccupations des employés et prendre des mesures pour y répondre rapidement et efficacement.

Une étude a été menée sur la réactivité des gestionnaires, celle de Valérie Gauthier (2009) intitulé « la créativité managériale et l'émergence de la confiance ». Dans cette étude, Gauthier explore comment les managers peuvent utiliser leur créativité pour construire la confiance avec leurs équipes. Elle a constaté que les managers qui ont un esprit de réactivité sont considérés comme les plus compétents et les plus fiables.

6.4. La communication ouverte

Une entreprise peut favoriser la confiance organisationnelle en encourageant la communication ouverte et honnête entre les membres de l'organisation et les différents partenaires, les responsables interrogés ont soutenue l'idée que la communication à un impact fondamental dans la construction de la confiance. Un interviewés nous à déclarer : « *construire ce type de confiance au sein de notre organisation nécessite une communication ouverte entre les différents niveaux hiérarchiques, notamment de la part des dirigeants car c'est eux qui influencent leur partenaires* » (Enquête, E5). Ce témoignage souligne l'importance de la communication ouverte dans l'instauration d'une confiance au sein d'une organisation. Il est important que la communication circule librement entre les différents niveaux hiérarchiques où les employés se sentent écoutés à l'aise pour exprimer leurs idées, leurs préoccupations cela montre qu'ils sont pris en considération. L'influence majeur dans le développement de ce sentiment de confiance est due aux rôles des dirigeants, lorsque ces responsables sont ouverts et transparents dans leur communication cela renforce le développement de la confiance envers l'organisation.

6.5. La transparence de l'entreprise

Les responsables considèrent que la transparence de l'entreprise dans ses actions et ses décisions comme un facteur qui favorise le développement de la confiance organisationnelle au sein de leur entreprise. Un enquêté nous affirme « *pour que cette confiance se développe soit dans notre organisation ou n'importe quelle organisation cela dépend de son esprit d'initiative et bien sur le degré de sa transparence soit envers ses employés, où ses partenaires d'une manière général c'est très important, car la confiance ne vient pas toute seule il faut*

des mécanismes qui vont la pousser pour se développer ». (Enquête, E3) Ce témoignage montre l'importance de deux mécanismes l'initiative et la transparence. Lorsque l'entreprise est proactive dans ses initiatives, elle est également plus susceptible de faire preuve de transparence dans ses décisions et ses actions. Les employés auront plus confiance en leur organisation s'ils ont une compréhension claire de ses motivations, ses objectifs, de ses décisions ainsi ses actions. Car cela leur prouve que leur entreprise est digne de confiance envers eux.

De là, on déduit que la confiance organisationnelle peut être renforcée par une combinaison de facteurs et de stratégies telle que l'initiative, la créativité, la réactivité des gestionnaires et l'encouragement de la communication et la transparence. Ces éléments clés sont interdépendants et doivent être intégrés dans une approche globale pour renforcer la confiance organisationnelle.

Discussion des résultats de la première hypothèse

À la suite de l'étude effectuée au sein de l'entreprise *Cevital*, et d'une analyse approfondie des données recueillies, les résultats obtenus confirment la validité de notre première hypothèse : « *La confiance organisationnelle comme mode d'organisation alternatif ou complémentaire au contrat peut concourir à l'émergence d'une gestion agissante des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes* ». Cette hypothèse porte sur le fait que la confiance organisationnelle peut jouer un rôle essentiel en tant que mode de gestion alternatif ou complémentaire pour favoriser une gestion proactive des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

A la lumière des résultats obtenus lors de notre analyse des données auprès de nos enquêtés de l'entreprise, nos conclusions mettent en évidence les éléments suivants :

Les relations prédominantes au sein de l'entreprise sont observées d'une nature contractuelle et purement professionnelle entre l'ensemble des partenaires au respect de la loi et la procédure administrative. Le contrat est considéré comme un substitut formel et indispensable, il occupait une place importante pour chaque action ou échange effectué plus précisément envers les partenaires en externe. Les relations contractuelles occupent une place significative dont ils sont considérés comme une exigence de l'entreprise, tout en tenant compte de la nature du poste occupé. Cette importance accordée au relations contractuelles reflète la culture et la politique de l'entreprise exhorté. Les employés de l'entreprise sont couverts sur le respect strict de la procédure et la réglementation. Les arrangements contractuels bien définies et précis sont nécessaires pour clarifier les responsabilités et protéger les intérêts de toutes les

parties, car elles permettent le respect strict des droits et des obligations et assure une bonne gestion des procédures et de la réglementation.

Ainsi, les contrats de travail mises en place par l'entreprise *Cevital* sont conçu comme des contrats complets, car elles sont élaborées de manière exhaustive, bénéficiant de l'expertise des juristes spécialisés dans le domaine, l'entreprise met en disposition des experts juristes dans le domaine de la rédaction des contrats en ce qui leur garantit la présence de toutes les clauses contractuelles essentielles qui seront inclus dans la rédaction des contrats. Il convient de souligner que ces contrats sont conçus comme des contrats type, standardisés utilisant un modèle unique, ce qui signifie qu'ils adhèrent à une seule forme de contrat. Mais cela ne signifie pas obligatoirement leur caractère de complétude. D'une autre vision contrariée, les contrats ne peuvent jamais être complets, certes ils ne peuvent pas tous inclure dans un contrat, mais ils restent insuffisants dans des situations distinctes. Généralement, les contrats de travail ne préviennent pas les relations qui peuvent émerger lors d'une relation économique.

Malgré les exigences de l'entreprise sur le maintien strict des relations contractuelles, les employés de cette dernière ont néanmoins recours à d'autres relations non contractuelles, fondées en particulier sur la confiance. Les employés reconnaissent que la confiance revêt d'une importance capitale, et joue un rôle crucial dans leurs interactions professionnelles.

En outre, *Cevital* privilégie les arrangements à l'amiable comme première approche pour résoudre les problèmes, ce qui démontre sa volonté de favoriser une résolution informelle et collaborative. Cet arrangement à l'amiable sous-entend l'existence d'une relation de confiance entre les parties concernées, et que ce mécanisme de gestion repose sur les relations de confiance entre les parties concernées.

En revanche, les responsables de l'entreprise soutiennent l'idée que la confiance pourra devenir un mode complémentaire dans la gestion des relations. Ils reconnaissent que la confiance joue un rôle essentiel dans la résolution des problèmes, la facilitation des échanges et le renforcement des relations. Cependant, ils ont souligné également que la confiance organisationnelle ne peut pas être considérée comme un substitut complet aux contrats dans toutes les situations de gestion. Malgré sa capacité d'atténuer les insuffisances des contrats incomplets, il existe des circonstances où la confiance ne pourra pas intervenir en tant que mode de gestion approprié. Car il existe des situations où la confiance est conçue comme la forme la plus efficace, et son intervention est d'une nécessité accrue. Cela n'exclut pas l'existence des situations où la confiance ne pourra pas intervenir dans toutes les situations de gestion et que la

présence des arrangements contractuels est plus cruciale dans la résolution. Néanmoins, cela n'occulte pas le rôle majeur de la confiance comme mode efficace dans la gestion.

Il est important de noter que la confiance organisationnelle ne doit pas être considérée comme un substitut total aux formes contractuelles dans la gestion des relations, elle pourra devenir un mode complémentaire dans le cas où elle intervienne comme un processus créant un environnement de collaboration et de coordination harmonieuses.

Les éléments cités ci-dessus suggèrent que la confiance organisationnelle peut être envisagée comme un mode de gestion des relations complémentaire au contrat incomplet. Néanmoins, cela ne suffit pas de dire que cette confiance organisationnelle sera intégrée complètement et directement dans les processus de gestion des organisations, mais c'est à partir d'un ensemble de mesures que l'entreprise doit faire preuve.

Synthèse

Ce chapitre a contribué à notre acquisition d'une compréhension approfondie et une analyse des témoignages de nos enquêtés. D'où nous avons retenu comme conclusion que les relations au sein de l'entreprise sont principalement caractérisées par un aspect contractuel dû aux exigences inhérentes à l'entreprise, mais aussi par un aspect relationnel basé sur la confiance.

*Chapitre VII : Analyse et interprétation des
résultats de la deuxième et la troisième hypothèse*

Préambule

Dans ce chapitre, nous allons présenter le déroulement de notre deuxième période d'enquête, qui a pour objectif l'étude de la deuxième et troisième hypothèse. Tout d'abord, nous présenterons la composition de notre questionnaire et la phase avant l'analyse. Ensuite nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des données retenues de notre questionnaire.

1. Le déroulement de notre deuxième enquête

Notre deuxième enquête s'est débuté le 13 avril 2023 au sein de l'entreprise *Cevital* et s'est étendu sur une durée de 21 jours. Notre objectif de cette enquête était de collecter des données pour tester notre deuxième et troisièmes hypothèses à base d'un questionnaire. En gros notre enquête s'est bien déroulée. Nous avons également veillé à assurer la confidentialité et l'anonymat des participants, garantissant ainsi des réponses sincères et authentique.

Cependant, nous avons établi un questionnaire semi-ouvert du genre auto-administrer qui contient 42, ces questions sont de type de réponse binaire (oui/non), des questions à choix multiples et des questions de type échelles. En outre ces questions sont partagées en six axes. Dont :

- Le premier inclut les informations personnelles des personnes enquêtées ;
- Dans le deuxième axe ça parle sur la perception de la confiance organisationnelle ;
- Le troisième axe porte sur les antécédents de la confiance organisationnelle ;
- Le quatrième axe porte sur les facteurs déterminants la confiance organisationnelle ;
- Le cinquième axe examine l'importance de la confiance organisationnelle
- Dans le dernier axe nous avons évoqué les obstacles de la confiance organisationnelle.

En outre, nous avons rencontré quelques obstacles durant cette enquête, cela lors de la diffusion de nos questionnaires où nous avons eu des difficultés d'axé à la catégorie agents d'exécution. En effet, certains ils se sont montrés indisponibles même ils ont refusé de répondre à nos questionnaires en raison de la langue dans laquelle ils étaient rédigés, le français, qu'ils ne maîtrisaient pas. Ensuite, nous avons eu un autre problème quant à la récolte de nos questionnaires, où certains, n'étaient pas remis et d'autres étaient presque vide.

1.1. La phase avant l'analyse

Après avoir achevé la collecte définitive de nos questionnaires, nous nous sommes consacrés à la sélection des questionnaires complets et par la suite procéder à l'élimination des

questionnaires incomplets afin de préserver la qualité des résultats. Ensuite, nous avons numéroté chaque questionnaire en attribuant un numéro unique pour préserver leur référence. Nous avons ensuite opté pour l'analyse des données à l'aide d'un logiciel statistique SPSS, version 2022. Notre processus d'analyse a débuté par la saisie de chaque question en tant que variable, suivie de leur codification. L'utilisation du logiciel s'est révélée extrêmement précieuse dans la construction de nos tableaux, ainsi que pour les calculs et les croisements des variables.

Section 1 : analyse des données de la deuxième hypothèse

Tableau 11: le genre des enquêtés.

Catégorie		Effectifs	Pourcentage
Genre des enquêtés	Homme	184	87,6%
	Femme	26	12,4%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau illustre la répartition de notre échantillon étudié selon la catégorisation genre, où nous constatons que la catégorie homme prédomine avec un pourcentage de 87,6% représenté par 184 salariés. En contraste, la catégorie femme se distingue avec un pourcentage infime de 12,4% représenté par un effectif de 26 salariés. Ce qui nous permet de constater une différence significative entre les deux catégories.

Cette différence substantielle observée dans la répartition des genres dans notre échantillon étudié peut être d'une part, attribuée à la méthode de sélection de l'échantillon. En effet, la collecte des données s'est faite en distribuant les questionnaires aux personnes disponibles au moment de la collecte de données, sans avoir de préférence préalable pour un genre particulier.

D'autre part, cette différence se réfère à la nature des tâches exercées au sein de l'entreprise *Cevital*. Majoritairement le système du travail qui existe au sein de l'entreprise nécessite toujours des supervisions sur terrain et parfois un travail physique ou un travail de nuit ce qui en adéquation avec la catégorie homme. Comme les femmes ne leur permettent pas de se pencher vers ses actions, elles se sont dirigées vers des tâches administratives.

Tableau 12 : les catégories d'âge des enquêtés

Catégorie		Effectif	Pourcentage
Âge des enquêtés	Entre 18 et 28 ans	16	7,6%
	Entre 29 et 39 ans	73	34,8%
	Entre 40 et 50 ans	90	42,9%
	Entre 51 et 61 ans	29	13,8%
	62 ans et plus	2	1%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Le présent tableau a pour objectif de décrire la répartition de la population étudiée selon les tranches d'âge, en utilisant des catégories allant de 18 à 62 ans. Une analyse attentive de ce tableau met en lumière que la tranche d'âge la plus représentée est celle située entre 40 et 50 ans, avec un pourcentage significatif de 42,9% et un effectif de 90 salariés. En second lieu, la tranche d'âge de 29 à 39 ans occupe une position importante, avec un pourcentage moyen de 34,8% représenté par 73 salariés. Ensuite, la classe d'âge comprise entre 51 et 61 ans se positionne en troisième position, avec un pourcentage moins prédominant de 13,8% représenté par 29 salariés. La tranche d'âge de 18 à 28 ans occupe la quatrième position, avec un pourcentage modeste de 7,6% représenté par 16 salariés. Enfin, la catégorie des individus âgés de 62 ans et plus ne représente qu'un pourcentage négligeable de 1% de la population étudiée, avec seulement deux personnes recensées.

Cette répartition revêt une importance cruciale dans la compréhension de la structure et de la dynamique de notre population d'étude. Les résultats révèlent que *Cevital* dispose d'une ressource humaine relativement mature. Cette observation suggère que la majorité des individus étudiés sont déjà avancés dans leur parcours professionnel, laissant supposer que l'entreprise privilégie la stabilité et la collaboration avec des individus responsables et dotés d'une expérience de vie substantielle. Parallèlement, la catégorie d'âge comprise entre 18 et 28 ans représente une part minime de l'échantillon étudié, avec un modeste pourcentage de seulement 7,6%, vraisemblablement en raison des répercussions de la crise sanitaire et des obstacles auxquels l'entreprise a été confrontée avec les autorités publiques à partir de l'année 2018, à l'image des blocages continuels de ses investissements au niveau local et national. Cette situation peut potentiellement influencer directement la croissance économique de l'entreprise.

Tableau 13: situation familiale des enquêtés

Catégories		Effectif	Pourcentage
Situation familiale	Célibataire	54	25,7%
	Marié (e)	151	71,9%
	Veuf(Ve)	1	0,5%
	Divorcé(e)	4	1,9%
	Total	210	100 %

Source : enquête de terrain.

Le présent tableau indique la répartition de notre échantillon d'étude selon leur situation familiale. Cette répartition montre que la majorité de notre échantillon sont des gens mariés avec un pourcentage très élevé de 71,9% représenté par 151 salariés. Suiviez par la catégorie célibataire avec un pourcentage moyen de 25,7% représenté par 54 salariés. Ensuite un pourcentage faible de 1,9% pour la catégorie divorcé(e) représentée par quatre salariés, enfin un pourcentage assez faible de 0,5% pour la catégorie veuf(Ve) représenté par une seule personne.

La forte représentation de la catégorie des salariés mariés peut s'interpréter par l'importance du travail pour les individus mariés. Les personnes mariées ont souvent des responsabilités envers leurs familles, ce qui nécessite un travail stable et rémunéré. Pour subvenir aux besoins de leur conjoint(e) et leurs enfants même si les conditions de travaux ne sont pas toujours favorables.

Tableau 14: le niveau d'instruction des enquêtés

Catégories		Effectif	Pourcentage
Niveau d'instruction	Primaire	8	3,8%
	Moyen	32	15,2%
	Secondaire	62	29,5%
	Universitaire	108	51,4%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci-dessous représente le niveau d'instruction de notre échantillon d'étude, d'où nous pourrions remarquer que la plupart des enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire qui représente un pourcentage très élevé de 51,4% représenté par 108 salariés, suivie par le niveau secondaire qui représente un pourcentage de 29,5% représenté par 62 salariés, et un pourcentage de 15,2% pour le niveau moyen représenté par 32 salariés.

Finalement un pourcentage assez faible de 3,8 % représenté par huit salariés, pour le niveau primaire.

À travers ces résultats retenus nous pourrions constater que la majorité des employés de l'entreprise *Cevital* ont un niveau d'instruction très élevée, cela peut être interpréter par la politique de recrutement adopté par l'entreprise *Cevital* qui vise à embaucher des employés hautement qualifiés et spécialisée dans des domaines qui exigent des compétences techniques avancées et des connaissances spécialisées. Ce qui nous a été déclaré par le directeur des ressources humaines.

Tableau 15: catégorie socio-professionnelle des enquêtés

Catégories		Effectif	Pourcentage
Catégorie socio-professionnelle	Cadre	47	22,4%
	Agent de maîtrise	82	39,0%
	Agent d'exécution	81	38,6%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon la catégorie socio-professionnelle, ce tableau indique la répartition des enquêtés en trois catégories, dont les deux catégories prédominantes sont : la d'agents de maîtrise avec un pourcentage de 39% représenté par 82 salariés, et la catégorie agents d'exécution avec un pourcentage de 38,6% représenté par 81 salariés. Une troisième catégorie représentée par les Cadres avec un pourcentage moins élevé de 22,4% représentée par 47 salariés.

La nature des tâches exécutées au sein de l'entreprise *Cevital* sont des tâches d'expertise qui nécessitent à la fois des compétences spécialisées dans des domaines particuliers, en gros se sont des tâches techniques et manuelles nécessitant l'intervention directe des opérateurs, contrairement aux postes de gestion et de responsabilités

Tableau 16: expérience professionnelle des enquêtés.

Catégories		Effectif	Pourcentage
Expérience professionnelle	Entre 01 an - 05 ans	33	15,7%
	Entre 06 ans - 11 ans	38	18,1%
	Entre 12 ans - 17 ans	63	30,0%
	Plus de 18 ans	76	36,2%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Les résultats obtenus par le biais de cette question sont relatifs à l'expérience professionnelle de notre échantillon d'étude. Ces résultats sont répartis en quatre catégories, dont la catégorie la plus élevée est celle de (plus de 18ans) avec un pourcentage de 36,2% représenté par un effectif de 76 salariés, suivie par la catégorie entre (12 ans – 17 ans) avec un pourcentage de 30% représenté par 63 salariés. Bien que, en troisième position se retrouve la catégorie qui se situe entre (06 ans -11ans) avec un pourcentage de 18,1%, représenté par 38 salariés et en dernière position la catégorie qui se situe entre (01ans- 5ans) avec un pourcentage de 15, 7% représenté par 33 salariés.

Nous pouvons retenir à travers ces résultats une caractéristique principale, c'est que l'effectif de l'entreprise *Cevital* se subdivise en deux catégories : ceux qui ont une expérience professionnelle assez élevée dont les deux catégories (plus de 18 ans) et (entre 12 ans- 17 ans) avec des pourcentages respectifs de 36,2% et 30,2%. Cela peut révéler que l'entreprise est en mesure de retenir des employés qui ont une expérience assez élevée, de favoriser leur développement professionnel qui peut conduire à une plus grande expertise et à une meilleure performance globale de l'entreprise. En revanche, les employés ayant une expérience élevée peuvent également jouer un rôle important dans la transmission des connaissances et des compétences à d'autres membres de l'équipe, ce qui peut renforcer l'expertise collective de l'entreprise.

La faite que l'entreprise a des employées avec des expériences professionnelles moins élevée, est une indication que l'entreprise est disposée à donner une chance à des personnes ayant moins d'expérience, notamment sa capacité de capter l'attention de nouveaux talents en s'appuyant sur sa bonne réputation dans la région. Cela va renforcer et accélérer ces objectifs en termes d'innovation et de créativité.

Tableau 17: appréciation des salariés sur le travail dans un climat de confiance selon le genre

	Catégories		Le travail dans un climat de confiance		Total
			Oui	Non	
Répartition des enquêtés selon le genre	Homme	Effectif	156	28	184
		% du total	74,3%	13,3%	87,6%
	Femme	Effectif	23	3	26
		% du total	11,0%	1,4%	12,4%
	Total	Effectif	179	31	210
		% du total	85,2%	14,8%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables, à savoir l'estimation des enquêtés vis à vis le travail dans un climat de confiance selon leur genre. L'objectif est de savoir s'il existe une corrélation entre le genre des enquêtés et leur perception de la confiance au sein de l'entreprise. Il s'agit de savoir si le genre à une influence significative sur le degré de confiance.

Les résultats de notre tableau indiquent parmi les enquêtés de notre échantillon, un pourcentage de 74,3% représenté par un effectif de 156 « hommes salariés » ont répondu « oui » à l'estimation de la confiance dans un climat de travail, tandis qu'un pourcentage de 13,3% représenté par un effectif de 28 « hommes » ont répondu par « non ». De plus, un pourcentage de 11% représenté par un effectif de 23 « femmes salariées » ont répondu « oui », étant donnée, seulement un pourcentage de 1,4% représenté par un effectif de 3 « femmes » ont répondu « non ».

Ce tableau montre une association significative entre le genre des enquêtés et leur estimation de travailler dans un climat de confiance. Les deux genres ont un aspect positif concernant le travail dans un climat de confiance. En outre, on distingue que le genre homme est la catégorie la plus significative, cette catégorie favorise le plus le travail dans un climat de confiance avec un pourcentage énormément élevé de 85,2%, contrairement aux femmes qui représentent un pourcentage assez faible de 14,8%.

Cela indique que les hommes sont plus susceptibles de travailler dans un climat de confiance, en raison de leurs tâches et responsabilités qu'ils assument et des relations de confiance qu'ils doivent établir. Ainsi, leur dynamisme et ouverture peuvent être un facteur leur permettant de favoriser un tel climat, contrairement aux femmes, qui sont de genre plus préservatrices et prudentes, il est également possible que les femmes influencées par les pratiques culturelles et sociétales soient plus exigeantes en matière de climat de travail, notamment pour nouer des relations professionnelles non contractuelles.

Tableau 18: représentation de la confiance pour les salariés

Catégories		Réponses		Total
		Effectif	Pourcentage	
Signification de la confiance	Croyance en la fiabilité de quelqu'un	90	22,7%	43,1%
	Capacité de se fier à soi-même	71	17,9%	34,0%
	Attitude positive envers les autres	86	21,7%	41,1%
	Un ensemble d'attentes espérées de l'autre partie	134	33,8%	64,1%
	Autre	16	4,0%	7,7%
Total		397	100%	190%

Source : enquête de terrain

Le tableau ci-dessus, illustre le sens du terme « confiance » donné par les enquêtés, dont nous percevons que la quatrième modalité (voir le tableau) est la plus signifiante avec un pourcentage très élevé de 33,8% dont est représenté par un effectif de 134 salariés, suivie par la première modalité qui représente un pourcentage moyennement élevé de 22,7% avec un effectif de 90 salariés, la troisième modalité en troisième position avec un pourcentage aussi important de 21,7% avec un effectif de 86 salariés, en quatrième position, la deuxième modalité avec un pourcentage de 17,9%, représenté par un effectif de 71 salariés. En un pourcentage très faible de 4,0% se présente la cinquième modalité par un effectif de 16 salariés.

En analysant ce tableau, nous constatons que pour la majorité des enquêtés, la confiance signifie « *un ensemble d'attentes espérées de l'autre partie* », car elle est la modalité la plus représentée avec un pourcentage très élevé de 33,8%. Cela indique que la confiance est synonyme d'attentes pour certains qu'ils accordent une grande importance aux attentes et aux engagements mutuels dans le développement de la confiance. Plusieurs théoriciens qui ont défini la confiance lui conférant l'attente comme une caractéristique, parfois elle est considérée comme « *ensemble d'attentes sociales partagées par chaque personne...* » (Zucker, 1986). Le niveau de confiance détermine à son tour la formation d'attentes liées à l'autre. Tandis que, une fois le niveau de confiance est élevé, il est à considérer que la partie confiante a formé des attentes positives (Karsenty, 2011, P :139).

En revanche, nous remarquons un pourcentage très faible pour la quatrième modalité qui définit la confiance comme « *la capacité de se fier à soi-même* », cette modalité est considérée comme moins importante par rapport aux enquêtés. Cela signifie que les enquêtés de l'entreprise *Cevital* accordent moins d'importance à la confiance en soi-même et se concentrent davantage sur les relations avec les autres, et que la confiance est seulement liée à leur milieu professionnel.

Étant donnée, à travers ces révélations, il est important, pour nous, d'avoir confiance en soi-même, car c'est un aspect important notamment dans un contexte professionnel. Cela implique d'avoir une confiance en ses propres compétences, en sa capacité à faire face aux obstacles. Ainsi, elle leur permet de développer des interactions sociales et professionnelles.

En outre, cette question est suivie par une modalité autre, dont nous remarquons certains enquêtés ont donné d'autres significations au terme « confiance », dont nous avons retenus : « *sentiment de quelqu'un qui se fie entièrement à quelqu'un d'autre ou à quelque chose* », « *une relation de fiabilité en information, sentiments et intentions et sécurité* », en

analysant ses définitions nous synthétisons d'autres critères de la confiance telle que : relation, sentiment et sécurité.

Tableau 19: degré de confiance des salariés envers l'entreprise selon l'expérience professionnelle

			Degré de confiance envers l'organisation					Total	
			Très élevé	Élevé	Moyennement élevé	Peu Élevé	Très peu élevé		
Expérience professionnelle	01 an – 05 ans	Effectif	8	12	9	4	0	33	
		%	3,8%	5,7%	4,3%	1,9%	0,0%	15,7%	
	06 ans – 11 ans	Effectif	5	12	17	2	2	38	
		%	2,4%	5,7%	8,1%	1,0%	1,0%	18,1%	
	12 ans – 17 ans	Effectif	7	26	21	8	1	63	
		%	3,3%	12,4%	10,0%	3,8%	0,5%	30,0%	
	Plus de 18 ans	Effectif	12	30	20	8	6	76	
		%	5,7%	14,3%	9,5%	3,8%	2,9%	36,2%	
	Total		Effectif	32	80	67	22	9	210
			Total	15,2%	38,1%	31,9%	10,5%	4,3%	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus présente une corrélation entre l'expérience professionnelle des enquêtés et leur degré de confiance envers leur organisation. Notre objectif consiste à déterminer s'il existe une relation entre le niveau de confiance des enquêtés envers l'organisation et leur expérience professionnelle. Il s'agit de savoir si les employés qui ont une plus grande expérience professionnelle ont tendance à avoir une confiance plus élevée dans l'organisation.

Pour la modalité « très élevé », nous percevons un pourcentage de 3,8% représenté par la catégorie de (01 an -5ans), un pourcentage de 2,4% pour la catégorie (6ans-11ans), un pourcentage de 3,3% pour la catégorie (12 ans-17ans) et un pourcentage de 5,7% de la catégorie plus de 18ans. Pour la modalité « élevée », nous notons un pourcentage de 5,7% représenté par la catégorie(01an-5ans), un pourcentage de 5,7% représenté par la catégorie de (6ans-11ans), un pourcentage de 12,4% pour la catégorie (12ans-17ans) et un pourcentage de 14,3% représenté par la catégorie (plus de 18ans).

Pour la modalité « moyennement élevée », nous constatons un pourcentage de 3,3% représenté par la catégorie (1ans-5ans) et un pourcentage de 8,1% représenté par la catégorie (6ans-11ans), un pourcentage de 10,0% pour la catégorie (12ans-17ans) et un pourcentage de 9,5% pour la catégorie (plus de 18 ans). Pour la modalité « peu élevée », nous trouverons un pourcentage de 1,9% représenté par la catégorie de (01 an -5ans), un pourcentage de 1,0% pour la catégorie (6ans-11ans), un pourcentage de 3,8% pour la catégorie (12 ans-17ans), et un

pourcentage de 3,8% de la catégorie plus de 18ans. Pour la modalité « très peu élevé », nous remarquons un pourcentage nul représenté par la Catégorie (01ans-5ans), un pourcentage de 1% représenté par la catégorie de (6ans-11ans), un pourcentage de 0,5% pour la catégorie (12ans-17ans) et un pourcentage de 2,9% représenté par la catégorie (plus de 18ans).

D'après les résultats retenus, nous avons constaté l'existence d'une relation entre le niveau de confiance des enquêtés envers leur organisation et l'expérience professionnelle, d'où nous avons observé une signification chez les employés ayant une plus grande expérience professionnelle. Ces derniers ont tendance à avoir une confiance plus élevée envers l'organisation, cela en raison des deux pourcentages prédominants : dont 36,2% pour la catégorie (plus de 18ans), et un pourcentage de 30,0% pour la catégorie (12ans-17ans), ce qui indique que cela est en rapport avec leur ancienneté dans l'entreprise ; qui résume leurs expériences passées, ainsi que leurs connaissances approfondies de l'entreprise. Les individus qui ont une expérience professionnelle plus élevée ont d'avantage d'interagir avec les différents aspects de l'organisation, tels que la culture de l'entreprise et sa politique qui leur permet de mieux comprendre le fonctionnement interne de l'organisation, ses valeurs et normes, ce qui renforce leur confiance envers l'organisation.

En contraste, on remarque un pourcentage faible de 15,7% pour les employés ayant une expérience professionnelle moins élevée, notamment dans la catégorie (1an -5ans). Cela peut être interprété par le fait que ces enquêtés n'ont pas vécu beaucoup au sein de l'entreprise. Autrement dit, ils sont moins familiers avec les système interne de l'organisation ou ils ne sont vraiment pas intégrés et impliqués à leur organisation, ce qui diminue le développement des relations professionnelle et non contractuelles.

L'expérience professionnelle est un facteur important pour le développement de la confiance envers l'organisation, un nouvel employé n'a pas la même vision tel qu'un employé qui à une longue expérience professionnelle. Une chose que m'est éprouvé par un interviewé « *le degré de confiance que j'apporte à mon entreprise se diffère d'un nouveau recruté qui n'a rien vécu déjà...* ». (Enquêté 1)

Tableau 20: signification de la confiance organisationnelle selon les enquêtés

Modalités		Réponses		Total
		Effectif	Pourcentage	
La signification de la confiance organisationnelle	Confiance que vous avez envers votre propre entreprise	120	33,3%	57,7%
	Confiance que vous avez envers vos collègues de travail	114	31,7%	54,8%
	Confiance que les membres de l'organisation ont les uns envers les autres	85	23,6%	40,9%
	Confiance que les clients ont envers l'entreprise	41	11,4%	19,7%
Total		360	100%	173,1%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus illustre la signification de la confiance organisationnelle selon les enquêtés dont on remarque que la modalité la plus significative est la première modalité (voir le tableau) avec un pourcentage très élevé de 33,3% et un effectif de 120 salariés, en deuxième position on trouve la deuxième modalité avec un pourcentage moyennement élevé de 31,7%, et un effectif de 114, en troisième position on trouve la troisième modalité avec un pourcentage moyen de 23,6% représenté par un effectif de 85 salariés, et en dernière position on trouve la quatrième modalité avec un pourcentage faible de 11,4% représenté par un effectif de 41 salariés.

Selon les résultats du tableau, nous remarquons que la première signification « la confiance que vous avez envers votre propre entreprise » est la plus dominante car elle représente le sens général du terme, ce qui indique que ces derniers accordent une confiance à l'ensemble de l'entreprise.

En revanche on remarque un pourcentage faible pour la quatrième modalité « la confiance que les clients ont envers l'entreprise », cette signification est perçue comme une définition moins importante pour eux, ou cela peut être lié au fait que les enquêtés ne sont pas en contact direct avec les clients car c'est une définition qui exprime une signification de la confiance organisationnelle d'une partie prenante externe.

Tableau 21: importance de la confiance dans les relations de travail entre employeur et employés

	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Importance de la confiance	Très importante	120	57,1%
	Importante	59	28,1%
	Moyennement importante	20	9,5%
	Peu importante	8	3,8%
	Pas du tout importante	3	1,4%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau représente les données du degré d'importance de la confiance dans les relations de travail entre employeur et employeur. Nous retenons que la plupart des enquêtés ont répondu par « *très importante* » avec un pourcentage de 57,1% représenté par un effectif de 120 salariés. Suivi par la modalité « importante » avec un pourcentage de 28,1% représenté par un effectif de 59 salariés, un pourcentage de 9,5% pour la modalité « moyennement importante », 3,8% pour la modalité peu « importante », enfin un pourcentage assez faible de 1,4% pour la modalité « pas du tout importante ».

À travers ces résultats, nous confirmons que la majorité des enquêtés de l'entreprise *Cevital* trouvent que la confiance est très importante dans les relations entre employés et employeur, car pour eux, elle revêt d'une importance majeure et elle engendre un fort engagement et une implication des employés en favorisant les échanges ouverts et directes. Ainsi, elle renforce les liens entre eux, elle crée un climat sain et plus positif au sein de l'entreprise fondée sur la transparence, la communication, le respect, la cohésion et la collaboration. En outre, une confiance mutuelle entre employeur et employés permet de créer un sentiment de sécurité et de stabilité où les employés peuvent exprimer leurs préoccupations et partager leurs idées et prendre des initiatives sans avoir crainte.

Cependant, un pourcentage relativement faible des enquêtés ne semblent pas accorder d'importance aux relations entre employés et employeur, cela peut s'interpréter comme le fait que ces individus ne sont pas intéressés par les relations établies au sein de l'entreprise et préfèrent se concentrer uniquement sur les aspects professionnels. Ils semblent privilégier des relations strictement basées sur le cadre du travail, sans accorder une valeur particulière à la confiance et à l'établissement des liens relationnels.

Tableau 22: niveau de confiance des salariés quant à la capacité de l'entreprise à respecter ses engagements selon leur expérience professionnelle

Modalités			Très Confiant	Confiant	Neutre	Peu Confiant	Très peu Confiant	Total
Répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle	01 an - 05 ans	Effectif	12	15	3	1	2	33
		%	5,7%	7,1%	1,4%	0,5%	1,0%	15,7%
	06 ans - 11 ans	Effectif	8	19	5	2	4	38
		%	3,8%	9,0%	2,4%	1,0%	1,9%	18,1%
	12 ans - 17 ans	Effectif	18	29	10	5	1	63
		%	8,6%	13,8%	4,8%	2,4%	0,5%	30,0%
	Plus de 18 ans	Effectif	12	40	8	12	4	76
		%	5,7%	19,0%	3,8%	5,7%	1,9%	36,2%
Total		Effectif	50	103	26	20	11	210
		%	23,8%	49,0%	12,4%	9,5%	5,2%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables : le niveau de confiance des enquêtés de la capacité de l'entreprise à respecter leur engagement avec l'expérience professionnelle des enquêtés. Notre objectif est de savoir s'il existe une influence entre le niveau de confiance des enquêtés concernant le respect de leur engagement par l'entreprise et l'expérience professionnelle. Il s'agit de savoir, si les niveaux de confiance varient en fonction du nombre d'années d'expérience des enquêtés.

Nous observons un pourcentage de 15,7% des enquêtés ayant une expérience professionnelle de (1ans à 5ans) dont un pourcentage de 5,7% disent qu'ils sont « *très confiants* », 7,1% se disent « *confiants* », 1,4% sont « *neutres* », 0,5 sont « *peu confiants* » et 1,0% sont « *très peu confiants* ».

On observe un pourcentage de 18,1% des enquêtés ayant une expérience professionnelle de (6ans à 11 ans) dont en remarque 3,8% se disent « *très confiants* », 9,0% se disent « *confiants* », 2,4% sont « *neutres* », 1,0% « *peu confiants* » et 1,9% sont très peu confiants.

Dans la catégorie des enquêtés ayant de (12ans à 17 ans) d'expérience professionnelle représenté un pourcentage de 30% dont 8,6% se disent « *très confiants* », 13,8% se disent « *confiants* », 4,8% sont « *neutres* », 2,4% se disent « *peu confiants* » et 0,5% sont « *très peu confiants* ». Enfin, parmi les enquêtés ayant plus de 18 ans d'expérience on observe un pourcentage de 36,2%, dont 7,5% se disent « *très confiants* », 19% se disent « *confiants* », 3,8% sont « *neutres* », 7,5% sont « *peu confiants* » et 1,9 sont « *très peu confiants* ».

Les données de ce tableau mettent en évidence une tendance significative selon laquelle, le niveau de confiance augmente avec l'expérience professionnelle. Plus exactement, chez les

enquêtés ayant une expérience plus longue (plus de 18 ans) qui représente un pourcentage de 36,2%. Ces derniers ont exprimé un niveau de confiance élevé et semblent être plus confiants quant à la capacité de leur entreprise à respecter ses engagements envers eux. Cette constatation suggère que les salariés ayant une expérience professionnelle plus étendue ont eu le temps et des opportunités de développer des relations de confiance solides avec leur employeur. Ainsi, ils ont pu observer et évaluer de manière concrète la capacité de l'entreprise à tenir ses promesses et à honorer envers ses employés.

Cette confiance peut s'interpréter par la bonne gestion des engagements telle que le respect strict aux contrats et aux accords établies, ainsi que le respect des délais convenus. Le respect des engagements indique sa responsabilité envers ses employés et son éthique professionnelle ainsi sa crédibilité.

En revanche, les enquêtés ayant moins d'expérience (01 à 05ans) avec un pourcentage de 15,7% affichent un degré de confiance relativement faible, à savoir (5,7% « très confiant », 7,1% « confiant » ce qui indique qu'ils ne sont pas vraiment confiants quant au respect strict de leur engagement. En outre, les enquêtés ayant moins d'expérience peuvent être plus méfiants ou incertains quant à la capacité de leur entreprise à respecter ses engagements ce qui indique la réduction du degré de confiance envers leur organisation.

Tableau 23 : qualité des relations professionnelles entretenues entre les collègues selon la catégorie socioprofessionnelle

Satisfaction des salariés			Très satisfaite	Plutôt satisfait	Moyennement satisfait	Plutôt insatisfait	Très insatisfait	Total
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	Effectif	17	16	12	2	0	47
		%	8,1%	7,6%	5,7%	1,0%	0,0%	22,4%
	AM	Effectif	30	31	17	2	2	82
		%	14,3%	14,8%	8,1%	1,0%	1,0%	39,0%
	AE	Effectif	32	25	21	3	0	81
		%	15,2%	11,9%	10,0%	1,4%	0,0%	38,6%
Total		Effectif	79	72	50	7	2	210
		%	37,6%	34,3%	23,8%	3,3%	1,0%	100 %

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables, à savoir le degré de satisfaction des enquêtés sur la qualité des relations professionnelles qu'ils entretiennent avec leurs collègues avec la catégorie socio-professionnelle. L'objectif est de savoir s'il existe une influence de la catégorie socio-professionnelle sur la satisfaction des salariés.

Nous remarquons un pourcentage de 22,4% des cadres dont 8,1% sont « très satisfaits » de la qualité des relations entretenues avec leurs collègues, suivi par un pourcentage de 7,6% sont « plutôt satisfaits » et un pourcentage de 5,7% sont « moyennement satisfait », ensuite un

pourcentage de 1,0% des cadres qui sont « *plutôt insatisfaits* » et en dernier aucun pourcentage pour la modalité très insatisfait.

Ensuite, nous remarquons un pourcentage de 39% des agents de maîtrise, dont 14,3% sont « *très satisfaits* » par la qualité des relations entretenues avec leurs collègues, suivis par un pourcentage de 14,8% sont « *plutôt satisfaits* », et un pourcentage de 8,1 sont « *moyennement satisfaits* » et un pourcentage de 1,0% pour les deux modalités « *plutôt insatisfait* » et « *très insatisfait* ».

Enfin, nous remarquons un pourcentage de 38,6% pour la catégorie agent d'exécution dont 15,2% sont « *très satisfaits* » par la qualité des relations entretenues avec leurs collègues, suivi par un pourcentage de 11,9%, qui sont « *plutôt satisfait* » et un pourcentage de 10,0% sont « *moyennement satisfait* » et un pourcentage de 1,4% sont « *plutôt insatisfait* » et enfin, aucun pourcentage pour la modalité « *très insatisfait* ».

On constate que le degré de satisfaction est plus significatif dans « la catégorie agent de maîtrise » avec un pourcentage très élevé de 39%, suivi par la catégorie « agent d'exécution » avec un pourcentage de 38,6%. Ce qui indique que les relations entreprises au sein de l'entreprise sont plus favorables chez ces catégories. Cela peut s'expliquer par la nature de leurs postes occupés et leur positionnement dans l'entreprise. Ces catégories sont les plus mieux placées pour établir des relations de travail harmonieuses et plus étroites notamment avec leurs supérieurs et leurs collègues de travail. Les agents de maîtrise fournissent un soutien et un encadrement efficace, ainsi que de prendre en compte les besoins individuels des employés.

En outre, on observe une faible représentation chez la catégorie cadre quant à la qualité des relations professionnelles entretenues avec leurs collègues, cela peut s'expliquer par leur niveau hiérarchique supérieur, ainsi la qualité de leurs tâches d'administration.

Tableau 24: degré d'accord des salariés sur l'affirmation : « l'entreprise cultive une culture de confiance mutuelle entre ses employés »

	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Degré d'accord des salariés	Tout à fait d'accord	62	29,5%
	Plutôt d'accord	92	43,8%
	Neutre	29	13,8%
	Plutôt en désaccord	26	12,4%
	Très en désaccord	1	0,5%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus illustre le degré d'accord des enquêtés sur l'affirmation suivante « *l'entreprise cultive une culture de confiance mutuelle entre ses employés* » dont nous remarquons un pourcentage élevé de 43,8% qui indique qu'ils sont « *plutôt d'accord* » représenté par un effectif de 92 salariés, suiviez par la modalité « *tout à fait d'accord* » avec un pourcentage de 29,5% représenté par un effectif de 62 salariés, ensuite la modalité « *neutre* » avec un pourcentage de 13,8% représenté par un effectif de 29 salariés, et un pourcentage de 12,4% pour la modalité « *plutôt en désaccord* » représenté par un effectif de 26 salarié, et enfin la catégorie « *très en désaccord* » représente un pourcentage assez faible de 0,5% représenté par un seul salarié.

À travers ces résultats, nous pourrions constater que la majorité des salariés sont en accord sur l'affirmation que l'entreprise cultive vraiment une confiance mutuelle entre ses employés. Cette constatation indique que les salariés sont pleinement satisfaits des pratiques de l'entreprise et de sa politique visant à instaurer cette confiance. Cela témoigne les efforts consentis par l'entreprise qui ont été perçus par ses salariés. Au cours de notre enquête, nous avons également noté l'existence d'échelles de comportements dans chaque bureau, dans lesquelles la confiance est mentionnée. De ce constat, il est possible d'affirmer que l'entreprise cultive délibérément un politique visant à inspirer la confiance au sein de son organisation.

En outre, on constate un faible pourcentage de ceux qui sont à l'encontre de cette affirmation. Pour eux, l'entreprise ne cultive pas une confiance mutuelle, cela peut être interprété par le fait qu'ils ont vécu des expériences négatives où la perception de confiance n'a été présente.

Tableau 25: importance des compétences, bienveillance et intégrité dans l'instauration de la confiance.

		Effectifs	Pourcentage
Modalités	Très importantes	120	57,1%
	Assez importantes	45	21,4%
	Importantes	30	14,3%
	Peu importantes	13	6,2%
	Pas du tout importantes	2	1%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Le tableau ci-dessus représente la répartition des enquêtés selon leur degré d'importance accordée aux compétences, la bienveillance et à l'intégrité dans l'instauration de la confiance.

Nous remarquons un pourcentage de 57,1% représenté par 120 salariés, estiment que ces qualités sont « *très importantes* », et un pourcentage de 21,4% représenté par un effectif de 45 salariés les jugent « *assez importantes* », un pourcentage de 14,3% représenté par un effectif de 30 salariés les trouvent « *importantes* », 6,2% représenté par un effectif de 13 salariés estiment qu'elles sont « *peu importantes* » et en fin un pourcentage de 1% représenté par 2 salariés les considèrent comme « *pas du tout importantes* ».

Les données de notre tableau mettent en évidence une tendance prédominante des enquêtés, où la majorité considère ces qualités comme d'une importance capitale en raison des résultats remarquables dans les trois premières modalités (très importantes 57,1%, assez importantes 21,4%, importantes 14,3%), cela reflète l'importance accordée aux valeurs morales et aux qualités relationnelles dans les interactions professionnelles, d'où nous concluons que les salariés de l'entreprise *Cevital* accordent une grande importance aux facteurs professionnels et relationnels dans l'instauration de la confiance, telles que les qualités humaines et professionnelles. Trois éléments sont sources de confiance : les compétences de la partie en qui on fait confiance, sa fiabilité/intégrité et son degré d'attention (bienveillance).

La compétence et l'intégrité sont importantes au début d'une relation d'échange et participent activement à la formation des niveaux initiaux de la confiance. Par la suite, le développement de la relation d'échange, l'individu perçoit plus le degré d'attention que lui porte son organisation notamment l'importance de l'attention dans la construction de la confiance (Guerrero et Herrbach, 2009, p.7). En outre, la confiance fondée sur la bienveillance reflète la croyance que le partenaire a l'intention de consacrer tous les efforts possibles à la bonne exécution de ses obligations contractuelles (Aissaoui, Bueno-Merino et Grandval, 2017).

Néanmoins, il convient de noter qu'un pourcentage relativement faible représenté par certains enquêtés qui expriment un faible niveau d'importance à savoir (peu importants 6,2% et pas du tout importants 1%). Ce constat suggère que ces individus ne considèrent pas ces valeurs comme étant importantes pour instaurer la confiance au sein de leur organisation, ce qui laisse supposer l'existence d'autres valeurs qu'ils jugent plus primordiales que celle-ci.

Tableau 26: valorisation des pratiques de bienveillance au sein de l'entreprise

	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Pratiques de bienveillance	Très valorisées	40	19%
	Assez valorisées	85	40,5%
	Neutre	38	18,1%
	Peu valorisées	41	19,5%
	Très peu valorisées	6	2,9%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau représente le degré de valorisation des enquêtés sur les pratiques de bienveillance au sein de l'entreprise. Nous observons un pourcentage de 19% représenté par 40 salariés indique « *très valorisées* », un pourcentage de 40,5% représenté par 85% indique « *assez valorisées* », 18,1% représenté par 38 salariés indique qu'ils sont « *neutres* », 19,5% représenté par 41 salariés indique « *peu valorisées* », et un pourcentage de 2,9% représenté par 6 salariés disent « *très peu valorisées* ».

À travers les données de ce tableau, nous constatons que la majorité des enquêtés valorisent énormément les pratiques de bienveillance fournies par leur entreprise, cela est reflété par le pourcentage élevé dans la deuxième modalité (*assez valorisées*, 40,5%) et dans la première modalité (*très valorisées*, 19%) à l'échelle de valorisation. Cela peut s'expliquer par le fait que l'entreprise *Cevital* fait preuve et démontre une réelle bienveillance envers ses employées, en favorisant un climat de travail positif qui assure le bien-être des employés et de leur faire sentir qu'ils sont vraiment soutenus, respectés et appréciés.

La bienveillance dont fait preuve *Cevital* envers ses employés peut s'expliquer par les pratiques qu'elle a adoptées. Cependant, la société porte une grande importance au développement professionnel de son personnel, dont elle fournit des formations de différents types et ce que nous avons constaté durant notre période de stage. De plus, elle leur fournit de diverses aides sociales, telles que des primes de logement, de santé (pour l'employé et parfois pour un membre de sa famille (en cas de gravité)), des primes pour les fêtes religieuses comme Aïd El-Adha, et Eid El-Fitr, ainsi des primes et une fête organisée pour la journée de la femme, des primes pour les enfants des employés ayant réussi leurs examens. Tout ça nous a été représenté par les membres du comité de participation (CP) de l'entreprise.

En revanche, il est essentiel de souligner l'existence d'une catégorie d'enquêtés qui présente une proportion relativement faible, se situent entre « *peu valorisées* » et « *pas du tout valorisées* », ce qui indique clairement leur mécontentement à l'égard des pratiques de bienveillance mises en place par l'entreprise. Cette insatisfaction peut être attribuée à de nombreuses raisons, tels que la charge du travail et les conditions de travail défavorable. Cela peut refléter une absence de reconnaissance accordée au facteur humain.

Tableau 27: corrélation entre la perception des salariés vis-à-vis l'éthique professionnelle de leurs supérieurs hiérarchiques et la catégorie socio-professionnelle.

			La conduite éthique des supérieurs hiérarchique dans le fonctionnement professionnel					Total
			Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Les catégorie socio-professionnelle	Cadre	Effectif	8	29	3	6	1	47
		%	3,8%	13,8%	1,4%	2,9%	0,5%	22,4%
	AM	Effectif	9	48	13	10	2	82
		%	4,3%	22,9%	6,2%	4,8%	1,0%	39%
	AE	Effectif	25	34	13	9	0	81
		%	11,9%	16,2%	6,2%	4,3%	0,0%	38,6%
Total		Effectif	42	111	29	25	3	210
		%	20,0%	52,9%	13,8%	11,9%	1,4%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans le tableau ci-dessus, nous avons croisé deux variables, à savoir la perception des enquêtés concernant la conduite éthique de leurs supérieurs hiérarchiques et la catégorie-socioprofessionnelle dont nous remarquons :

- La catégorie cadre : représente un pourcentage de 22,4% dont nous observons un pourcentage de 3,8% qui sont « tout à fait d'accord », 13,8% sont « *plutôt d'accord* » et 1,4% sont « *neutre* », 2,9% sont « *plutôt en désaccord* », enfin un pourcentage de 0,5% sont « *tout à fait en désaccord* » ;
- La catégorie agent de maîtrise : représente un pourcentage de 39%, dont un pourcentage de 4,3% ont dit « *tout à fait d'accord* », 22,9% se disent « *plutôt d'accord* », 6,2 % sont « *neutre* », 4,8% disent qu'ils sont « *plutôt en désaccord* », et un pourcentage de 1,0 sont « *tout à fait en désaccord* » ;
- La catégorie agent d'exécution : on observe un pourcentage de 38,4%, dont 11,9% ont dit « tout à fait d'accord », 16,2% sont « *plutôt d'accord* », 6,2% sont « *neutre* », 4,3% sont « *plutôt en désaccord* », et un pourcentage de 1,4% sont « *tout à fait en désaccord* ».

Ces données mettent en évidence une influence significative, représentée dans la catégorie « agent de maîtrise » concernant l'éthique de leurs supérieurs hiérarchiques dans leur fonctionnement professionnel. Ceci est observé dans la modalité « *plutôt d'accord* » représentant un pourcentage très élevé, ce qui indique la présence du sens d'éthique dans les pratiques professionnelles des responsables hiérarchiques et qu'ils font preuve de déontologie professionnelle consistante et cohérente. Cela peut être justifié par la nature des comportements observés chez leurs supérieurs tels que, leur engagement, responsabilité et le respect envers

leurs employés. Ce climat a créé un climat de confiance réciproque entre les différents acteurs. Dans ce sens, Jarvenpaa et al (1998) ont montrés que les équipes développant un haut niveau de confiance ont un leader adoptant un style dynamique, positif et optimiste. En outre, les équipes ayant un faible niveau de confiance ont un leader statique, négatif et destructif (Jawadi, 2010).

En revanche, nous constatons un pourcentage moins élevé de satisfaction chez les cadres, cela peut s'expliquer par la nature des relations dans les niveaux hiérarchiques supérieurs où la confiance peut être alimentée par d'autres facteurs comme le sens de responsabilité, la compétence et le sens de leadership.

Tableau 28: adaptation des conduites intègres et respectueuses des valeurs éthiques de l'entreprise

	Modalités	Effectifs	Pourcentage
Valeurs éthiques de l'entreprise	Très honnêtes et intègres	49	23,3%
	Assez honnêtes et intègres	110	52,4%
	Neutre	19	9%
	Peu honnêtes et peu intègres	28	13,3%
	Pas du tout honnêtes ni intègres	4	1,9%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau représente les mesures des membres de l'organisation dans l'adaptation des conduites intègres et respectueuses des valeurs de l'entreprise. D'abord, nous avons observé un pourcentage assez élevé de 52,4%, représenté par 110 salariés pour la modalité « *assez honnêtes et intègres* », suivie par la modalité « *très honnêtes et intègre* » avec un pourcentage de 23,3% représenté par 49 salariés, un pourcentage moyen pour la modalité « *peu honnêtes et intègres* », un pourcentage de 9% pour la modalité « *neutre* » représenté par 19 salariés et enfin, un pourcentage de 1,9% représenté par un effectif de 4 salariés pour la modalité « *pas du tout honnêtes* » et intègres.

Nous avons constaté à travers ce tableau, que la deuxième modalité « *assez honnêtes et intègres* » est la plus significative, elle représente 50,4% de l'échantillon, cela suggère qu'une majorité des enquêtés ont une vision positive et trouvent que les membres de leur organisation sont assez honnêtes et intègres dans leur relation avec l'entreprise. Ce constat peut être expliqué d'une part, à travers les expériences personnelles de chacun, ils ont vécu des interactions positives et honnêtes avec leurs collègues et leurs responsables hiérarchiques. Ils ont observé

des comportements d'éthique et d'intégrité dans leur milieu du travail. D'une autre part, cela est dû à la culture organisationnelle, valeurs véhiculées, nature de leadership implanté dans l'entreprise poussent les responsables à se comporter de manière éthique et responsable. Cela, peut renforcer la cohésion interne, renforcer la transparence et la communication ouverte de l'entreprise.

Des auteurs (David et Shoorman, 1995) ont mis en évidence que l'intégrité est un antécédent de la confiance. La manifestation de l'intégrité s'applique notamment par la cohérence des actions passées, le sens de la justice et le respect de la parole donnée. (Jacquinot et al, 2018, p. 72).

En revanche, nous avons observé un pourcentage faible de 1,9% stipulant que les membres de leur organisation sont « *pas du tout honnêtes et intègres* ». Cela peut être interprété, par le fait, que ses salariés ont vécu des moments d'incertitude et de manque de confiance, d'intégration dans l'entreprise. Cette perception négative peut diminuer leur degré de confiance, d'intégration et même perturber le climat relationnel global dans l'entreprise. Ce comportement peut provoquer des sentiments d'incertitude, de conflit et d'insécurité professionnelle.

Tableau 29: corrélation entre l'importance des antécédents de la confiance dans l'instauration des relations fondées sur confiance dans une organisation et la catégorie socio-professionnelle.

			L'importance des antécédents dans l'instauration d'un climat de confiance					Total	
			Très importantes	Assez importantes	Importantes	Peu importantes	Pas du tout importantes		
La catégorie socio-professionnelle	Cadre	Effectif	27	10	7	2	1	47	
		% du total	12,9%	4,8%	3,3%	1,0%	0,5%	22,4%	
	A.M	Effectif	46	17	13	6	0	82	
		% du total	21,9%	8,1%	6,2%	2,9%	0,0%	39,0%	
	A.E	Effectif	47	18	10	5	1	81	
		% du total	22,4%	8,6%	4,8%	2,4%	0,5%	38,6%	
	Total		Effectif	120	45	30	13	2	210
			% du total	57,1%	21,4%	14,3%	6,2%	1,0%	100,0%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables, à savoir l'importance de la compétence, la bienveillance et l'intégrité comme facteurs clés dans l'instauration d'un climat de confiance (les antécédents de la confiance) et la catégorie-socio-professionnelle des enquêtés. L'objectif est d'évaluer quelle catégorie accorde une importance à la présence de ses trois antécédents dans l'instauration d'un climat de confiance.

- La catégorie cadre : représente un pourcentage de 22,4% dont nous observons un pourcentage de 12,9% qui les considèrent « *très importantes* », 4,8% disent « *assez importantes* », 3,3% disent « *importantes* », 1% disent « *peu importantes* », enfin un pourcentage de 0,5% stipule qu'ils sont « *pas du tout importantes* » ;
- Ensuite, la catégorie agent de maîtrise : représente un pourcentage de 39%, dont un pourcentage de 21,9% ont dit « *très importantes* », 8,1% disent qu'ils sont « *assez importants* », 6,2 % disent « *importantes* », 2,9% disent qu'ils sont « *peu importants* », et aucun enquêté a dit « *tout à fait en désaccord* » ;
- En fin, dans la catégorie agent d'exécution : on observe un pourcentage de 38,6%, dont 22,4% ont dit « *très importantes* », 8,6% indiquent « *assez importantes* », 4,8% disent « *importantes* » et un pourcentage de 2,4% disent « *peu importantes* », un pourcentage de 0,5% représente la modalité « *pas du tout importantes* ».

Les données de notre corrélation montrent une tendance positive qui se dessine également dans les deux catégories agents de maîtrise et agents d'exécutions, où nous observons une importance élevée déclarés par les enquêtés notamment dans les deux modalités « *très importantes* » et « *assez importantes* »

Cela démontre clairement que les trois valeurs (compétence ont réellement une influence sur le niveau de satisfaction de leur relation avec leur partenaire. Ceci peut s'interpréter par le fait que ces valeurs ont d'une importance capitale sur l'influence de la qualité des relations au sein de l'entreprise.

Tableau 30: degré d'accord des enquêtés sur le maintien des normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique professionnelle

	Effectif	Pourcentage
Tout à fait d'accord	52	24,8%
Plutôt d'accord	103	49%
Neutre	29	13,8%
Plutôt en désaccord	20	9,5%
Tout à fait en désaccord	6	2,9%
Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau illustre le degré d'accord des enquêtés sur le maintien des normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique professionnelles au sein de l'entreprise. Nous observons, d'abord un pourcentage de 24,8% représenté par 52 salariés sont « *tout à fait d'accord* », un pourcentage de 49%, représenté par 103 salariés se sont « *plutôt d'accord* », dont un pourcentage de 13,8% représenté par 29 salariés se retrouvent « *neutre* », et un pourcentage de

9,5% représenté par 20 salariés sont « *plutôt en désaccord* », enfin un pourcentage assez faible qui se positionne « *tout à fait en désaccord* ».

En analysant attentivement ces résultats, nous observons un pourcentage très élevé de 40% des enquêtés sont « *plutôt d'accord* » suivi par un pourcentage de 24,8% sont « *tout à fait d'accord* », ce qui nous permet de dire que la majorité des enquêtés ont accordé cette révélation qui indique le maintien l'entreprise aux normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique professionnelle. Cela, peut s'expliquer par la présence d'une culture d'entreprise exemplaire au sein de l'organisation, où les responsables font preuve d'une gestion éthique et intègre. Cette observation suggère que les employés apprécient les pratiques de communication ouverte et honnête de l'entreprise, ainsi que sa transparence et sa cohérence dans ses actions et décisions. De plus, ils ont constaté que leurs droits sont respectés et que l'entreprise fait preuve de responsabilité, de reconnaissance et d'égalité envers eux.

Cependant, il est important de noter qu'un pourcentage relativement faible d'enquêtés ont exprimés un désaccord total quant au maintien des normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique professionnelle par leur entreprise. Ce constat soulève la possibilité que ces enquêtés aient été témoins de situations où l'éthique et l'intégrité de leur entreprise ont été remises en question. Leur désaccord peut être attribué à des expériences personnelles où ils ont ressenti un traitement injuste et non cohérent de la part de leur entreprise.

Tableau 31: traitement respectueux et équitable de l'administration envers les salariés.

			Traitement respectueux et équitable des employés par l'administration					Total
			Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Neutre	Plutôt en désaccord	Tout à fait en désaccord	
Répartition des enquêtés selon l'âge	Entre 18 et 28 ans	Effectif	3	8	1	3	1	16
		%	1,4%	3,8%	0,5%	1,4%	0,5%	7,6%
	Entre 29 et 39 ans	Effectif	16	31	10	15	1	73
		%	7,6%	14,8%	4,8%	7,1%	0,5%	34,8%
	Entre 40 et 50 ans	Effectif	22	47	4	15	2	90
		%	10,5%	22,4%	1,9%	7,1%	1,0%	42,9%
	Entre 51 et 61 ans	Effectif	6	15	2	4	2	29
		%	2,9%	7,1%	1,0%	1,9%	1,0%	13,8%
	62 ans et plus	Effectif	1	1	0	0	0	2
		%	0,5%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Total		Effectif	48	102	17	37	6	210
		%	22,9%	48,6%	8,1%	17,6%	2,9%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons examiné la relation entre les variables suivantes : le traitement respectueux et équitable des employés par l'administration selon les catégories d'âge des enquêtés. Notre objectif est de savoir quelle catégorie d'âge est plus influencé par ce traitement respectueux et équitable par l'administration.

Nous observons ici, un pourcentage de 7,6% représenté par la catégorie « âge » (entre 18 et 28ans) dont un pourcentage de 1,4% ont dit « *tout à fait d'accord* », 3,8% ont dit « *plutôt d'accord* », 1,4% sont « *plutôt en désaccord* », 0,5% ont dit « *neutre* » et un pourcentage de 0,5% ont dit « *tout à fait en désaccord* ».

Un pourcentage de 34,8% des enquêtés âgés (entre 29 et 39 ans), dont un pourcentage de 7,6% ont dit « *tout à fait d'accorde* », 14,8% ont dit « *plutôt d'accord* », 7,1% sont « *plutôt en désaccord* », 4,8% ont dit « *neutre* » et un pourcentage de 0,5% ont dit « *tout à fait en désaccord* ».

Un autre pourcentage de 42,9% des enquêtés âgés (entre 40 et 50 ans), dont un pourcentage de 10,5% ont dit « *tout à fait d'accord* », 22,4% ont dit « *plutôt d'accord* », 7,1% sont « *plutôt en désaccord* », 1,9% ont dit « *neutre* » et un pourcentage de 1% ont dit « *tout à fait en désaccord* ».

Un pourcentage de 13,8% des enquêtés âgés (entre 51 et 61 ans) dont un pourcentage de 2,9% ont dit « *tout à fait d'accord* », 7,1% ont dit « *plutôt d'accord* », 1,9% sont « *plutôt en désaccord* », 1% ont dit « *neutre* » et un pourcentage de 1% ont dit « *tout à fait en désaccord* ».

Enfin, un pourcentage de 1% des enquêtés qui varient leur âge entre 62 ans et plus dont un pourcentage de 0,5% ont dit « *tout à fait d'accord* », et « *plutôt d'accord* ».

À travers les données du tableau, nous constatons une grande signification dans la catégorie d'âge « entre 40 et 50 ans » qui représente un pourcentage très élevé de 42,9% représenté par un effectif de 90 salariés, dont on observe un pourcentage de 10,5% ont indiqué « *tout à fait d'accord* », 22,4% ont indiqué « *plutôt d'accord* ». Ce qui signifie une concentration plus élevée de cette tranche d'âge au sein de l'administration. Cela peut s'interpréter par le fait que cette catégorie est plus valorisée par l'administration, en raison de sa grande expérience professionnelle cumulée et son occupation des postes plus anciens et culminant dans la hiérarchie ainsi leur familiarité et stabilité au sein de l'entreprise. Ce sont les facteurs qui peuvent influencer leur perception du traitement équitable et respectueux par l'administration.

Tandis que, nous observons une faible représentation dans la catégorie d'âge « plus de 62 ans », cela est dû à leur âge élevé, ce qui explique une politique d'adaptation différente par rapport au traitement équitable et respectueux par l'administration. En outre, nous observons un faible pourcentage de 8,1% représenté dans la modalité « *neutre* », où les enquêtés n'ont pas

données leurs avis, mais cela n'a pas altéré la représentation de l'influence des traitements respectueux et équitables des employés par l'administration.

Section 2 : analyse des données de la troisième hypothèse

Tableau 32: influence de la transparence de l'entreprise sur le niveau de la confiance selon les catégories socio-professionnelles

			Transparence de l'entreprise dans ses actions					Total
			Énormément	Beaucoup	Modérément	Faiblement	Pas du tout	
Catégorie socio-professionnelle	Cadre	Effectif	10	11	17	7	2	47
		%	4,8%	5,2%	8,1%	3,3%	1,0%	22,4%
	AM	Effectif	23	31	17	11	0	82
		%	11,0%	14,8%	8,1%	5,2%	0,0%	39,0%
	AE	Effectif	14	28	29	8	2	81
		%	6,7%	13,3%	13,8%	3,8%	1,0%	38,6%
Total		Effectif	47	70	63	26	4	210
		%	22,4%	33,3%	30,0%	12,4%	1,9%	100%

Source : enquête de terrain

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables, à savoir le degré de transparence de l'entreprise dans ses actions et son influence envers l'organisation avec les catégories socioprofessionnelles. Notre objectif, est de savoir quelle catégorie socio-professionnelle est la plus représentative quant à l'influence de la transparence de l'entreprise sur la confiance. Autrement dit, il s'agit d'examiner quelle catégorie apprécie de plus la transparence d'une entreprise dans le développement de la confiance.

Ce tableau montre une tendance positive quant aux mesures de transparence à savoir :

Nous observons dans la catégorie « cadre » un pourcentage de 22,4%, dont un pourcentage de 4,8% ont indiqués « énormément », 5,2% ont indiqués « beaucoup », 8,1% ont indiqués « modérément », 3,3% se disent « faiblement » et un pourcentage de 1% ont indiqués « pas du tout ». Ensuite, nous observons dans la catégorie « agent de maîtrise » un pourcentage de 39% dont un pourcentage de 11% se disent « énormément », 14,8% se disent « beaucoup », 8,1% se disent « modérément », 5,2% se disent « faiblement » et aucun pourcentage pour la modalité « pas du tout ».

Enfin, un pourcentage de 38,6% représenté par la catégorie « agent d'exécution » dont un pourcentage de 6,7% se disent « énormément », 13,3% se disent « beaucoup », 13,8% se disent « modérément », 3,8% se disent « faiblement » et un pourcentage de 1% disent « pas du tout ».

Après une analyse minutieuse des résultats, nous avons observé une signification élevée représenté dans la catégorie agent de maîtrise, cette catégorie est plus influencée par la transparence de l'entreprise dans ses actions pour établir un climat de confiance. Cela est démontré dans la deuxième modalité (beaucoup avec un pourcentage de 14,8%) et aussi dans la première modalité (énormément avec un pourcentage de 11%). Ce constat indique d'une part, l'importance de la transparence comme facteur déterminant la confiance, d'une autre part, il représente le degré de transparence de l'entreprise *Cevital* évalué par les agents de maîtrise.

Cela, peut s'expliquer par la nature des tâches exercés par les agents de maîtrise où la transparence est un élément important dans l'exécution de leurs tâches. Car, ces derniers jouent le rôle des intermédiaires entre la direction et les agents d'exécutions, leur fonction leur permet de prendre des décisions éclairées et cohérentes, ce qui implique la présence de la transparence.

Cependant, nous avons observé une faible tendance dans la catégorie des cadres, ces derniers n'estiment pas la présence de la transparence pour établir un climat de confiance, cela s'explique par leur leurs tâches administratives et que ces actions ont établies par eux même, en s'appuyant sur des normes professionnelles légitimes.

Tableau 33: degré de transparence de l'organisation dans sa prise de décision

Modalités	Effectifs	Pourcentage
Très transparente	20	9,5%
Transparente	107	51,0%
Neutre	33	15,7%
Peu transparente	39	18,6%
Pas du tout transparente	11	5,2%
Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Les données de ce tableau représentent le degré de transparence de l'entreprise dans sa prise de décision, d'où nous observons un pourcentage de 9,5% représenté par 20 salariés se disent « *très transparente* », un pourcentage de 51% représenté par 107 salariés indiquent que l'entreprise est « *transparente* », 15,7% représenté par 33 salariés se positionnent « *neutre* », 18,6% représenté par 39 salariés la retrouve « *peu transparente* » et un pourcentage de 5,2% représenté par 11 salariés indiquent qu'elle n'est « *pas du tout transparente* ».

Les résultats de ce tableau mettent en principe un pourcentage très élevé de 51,7% des salariés sont convaincus de la transparence de leur entreprise, cela peut s'interpréter par le fait que l'entreprise à beaucoup investit dans le créneau de communication, qu'elle soit aussi

honnête et claire et qu'elle partage avec franchise toutes les informations importantes avec ses employés.

En revanche, il est à souligner qu'un faible pourcentage d'enquêtés a indiqué le manque de transparence de la part de l'entreprise. Les statistiques affichent un taux de 18,6% ayant la perception « peu transparente », la perception « pas du tout transparente » est représentée par 5,2%. Ces pourcentages indiquent une non satisfaction des salariés de la transparence de leur organisation quant à la prise de décision. Cette insatisfaction peut s'interpréter par le sentiment des employés de ne pas être impliqué dans le processus décisionnel et que les décisions sont prises d'une manière unilatérale. Les raisons n'étaient pas clairement énoncées et suffisamment communiquées de manière adéquate au personnel, ce qui créait une atmosphère suspecte et malsaine.

Tableau 34: influence de la communication ouverte et honnête sur le degré de confiance selon la catégorie socio-professionnelle

Modalités		Énormément	Beaucoup	Modérément	Faiblement	Pas du tout	Total	
Catégorie socio-professionnelle	Cadre	Effectif	13	16	10	7	1	47
		%	6,2%	7,6%	4,8%	3,3%	0,5%	22,4%
	AM	Effectif	22	33	16	9	2	82
		%	10,5%	15,7%	7,6%	4,3%	1,0%	39,0%
	AE	Effectif	24	26	25	5	1	81
		%	11,4%	12,4%	11,9%	2,4%	0,5%	38,6%
Total		Effectif	59	75	51	21	4	210
		%	28,1%	35,7%	24,3%	10,0%	1,9%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables à savoir, l'influence de la communication ouverte et honnête sur la confiance des enquêtés avec la catégorie socio-professionnelle. Notre objectif est de savoir quelle catégorie socio-professionnelle est plus influencée par la communication.

- Nous observons que la catégorie « cadre » exprime un pourcentage de 22,4% représenté par 47 salariés dont 6,2% ont choisi la modalité « énormément », ensuite 7,6% ont préféré la modalité « beaucoup », 4,8% se disent « modérément », 3,3% ont indiqué la modalité « faiblement » et pourcentage moins significatif de 0,5% ont répondu par « pas du tout » ;
- Nous observons ensuite que la catégorie « agents de maîtrise » est exprimée par un pourcentage de 39%, représenté par 82 salariés, dont un pourcentage de 10,5% ont indiqué la modalité « énormément », 15,7% ont répondu par « beaucoup », 7,6% ont

indiqué la modalité « modérément », 4,3%, ont répondu par « *faiblement* » et 1% se disent « *pas du tout* » ;

- Nous observons dans la catégorie « agent d'exécution » un pourcentage de 38,6% représenté par 81 salariés, dont un pourcentage de 11,4% ont indiqué la modalité « *énormément* », 12,4% ont dit « *beaucoup* », 11,9% ont répondu par « *modérément* », 2,4%, ont indiqué faiblement et 0,5%, ont répondu par pas du tout.

À travers les données du tableau nous observons une représentation élevée pour la catégorie socio-professionnelle des agents de maîtrise. En effet, cette catégorie affiche un pourcentage élevé de contentement, ce qui suggère que les agents de maîtrise accordent une grande importance à la communication ouverte et honnête au sein d'une organisation, car c'est un élément majeur pour établir et maintenir la confiance. Cela s'explique par les missions qu'ils exercent au sein de l'entreprise, où les superviseurs se placent entre les cadres et les employés de bases. La communication entre eux est un facteur crucial pour faciliter les échanges et construire des relations de confiance. Ils sont souvent impliqués dans la coordination des activités, de travailler avec les différents départements pour assurer une collaboration fluide. A la base, une bonne communication transparente leur permet de partager efficacement les informations et d'intervenir pour résoudre les problèmes de production.

Tableau 35: relation entre la communication de l'organisation et l'expérience professionnelle.

			Satisfaction des salariés vis à vis la qualité de communication de l'entreprise des informations importantes					Total	
			Très satisfait	Satisfait	Moyennement satisfait	Peu satisfait	Pas du tout satisfait		
Répartition des enquêtés selon l'expérience professionnelle	01 an 05 ans	Effectif	7	15	7	4	0	33	
		%	3,3%	7,1%	3,3%	1,9%	0,0%	15,7%	
	06 ans 11 ans	Effectif	4	11	16	7	0	38	
		%	1,9%	5,2%	7,6%	3,3%	0,0%	18,1%	
	12 ans 17 ans	Effectif	5	31	16	8	3	63	
		%	2,4%	14,8%	7,6%	3,8%	1,4%	30,0%	
	Plus de 18 ans	Effectif	9	34	23	6	4	76	
		%	4,3%	16,2%	11,0%	2,9%	1,9%	36,2%	
	Total		Effectif	25	91	62	25	7	210
			%	11,9%	43,3%	29,5%	11,9%	3,3%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons effectué un croisement entre deux variables, à savoir les niveaux de satisfaction des enquêtés sur la perception de la communication de l'organisation, en ce qui concerne les questions importantes pour eux et la variable de l'expérience professionnelle. Notre objectif est de savoir, comment ces deux aspects se lient et s'influencent mutuellement. Autrement dit, il s'agit de déterminer si la communication de l'organisation à

une influence sur les enquêtés ayant une expérience professionnelle plus élevée par rapport à ceux ayant une expérience moins élevée.

Les données de ce tableau nous permettent d'observer :

- Les enquêtés ayant une expérience professionnelle entre « 1ans et 5ans » représente un pourcentage de 15,7%, dont un pourcentage de 3.3% indique qu'ils sont « *très satisfaits* », 7,1% disent « *satisfaits* », 3.3% sont « *moyennement satisfait* », 1.6% sont « *peu satisfait* » et aucun enquêté a déclaré « *pas du tout satisfait* » ;
- Les enquêtés ayant une expérience professionnelle entre « 5ans et 11ans » représente un pourcentage de 18,1%, dont 1.9% se disent « *très satisfaits* », 5,2% se disent « *satisfaits* », 7,6%, se disent « *moyennement satisfaits* », 3.3%, se disent « *peu satisfaits* », et aucun enquêté se déclare « *pas du tout satisfait* » ;
- Les enquêtés ayant une expérience professionnelle entre « 12ans et 17ans », représente un pourcentage de 30%, dont 2,4% se déclare « *très satisfaits* », 14, 8%, se disent « *satisfaits* », 7.6% se disent « *moyennement satisfait* », 3, 8%, indiquent « *peu satisfaits* », et un pourcentage de 1.4% se disent « *pas du tout satisfait* » ;
- Les enquêtés ayant une expérience plus de 18ans représente un pourcentage de 36,2% dont 4,3% se disent « *très satisfait* », 16,2%, « *satisfaits* », 11%, se disent « *moyennement satisfaits* », 2,9% se disent « *peu satisfaits* », 1,9% se disent « *pas du tout satisfait* ».

À travers ces résultats retenus, nous avons pu constater une certaine tendance. Les enquêtés ayant une expérience professionnelle plus élevée (plus de 18ans) ont exprimé une satisfaction plus élevée envers la communication de l'organisation (voir dans les modalités « *satisfaits* » avec 16.2%, suivi par « *moyennement satisfaits* » avec 11%). Ce qui indique que la catégorie (plus de 18 ans) est la plus significative par rapport à ceux ayant moins d'expérience. Cela peut s'interpréter par l'importance accordée par ses salariés à la communication de leur organisation, qui est dû à leur ancienneté dans l'entreprise. Cette satisfaction peut refléter l'existence des canaux de communication misés par leur organisation, tels que les réunions, les affichages, les emails ainsi les téléphones. Cela valorisera le processus de communication qui va créer une confiance envers l'organisation.

En revanche, nous constatons une faible représentation dans la catégorie ayant une expérience de (1ans- 5ans), cette catégorie a appréhendé un faible pourcentage, ce qui signifie leur faible satisfaction quant à la communication de l'organisation, en ce qui concerne les questions qui sont importantes pour eux. Cela est dû à leur nouveauté dans l'entreprise, et que l'entreprise ne leur accorde pas une importance désirée en matière d'estime et d'implication

dans les décisions. Cette insatisfaction en matière de communication peut entraver l'accroissement de la confiance envers l'organisation et donc la difficile intégration de ces derniers dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Cependant, il convient de noter que les pourcentages de satisfaction varient selon chaque période d'expérience professionnelle et ne représentent pas une corrélation linéaire directe. *Selon la proximité des personnes, la communication ne se fera pas sur les mêmes bases et par conséquent, la confiance va être produite selon des modes distincts* (Blomqvist, Stahle, 2000).

Tableau 36: influence de la culture de l'entreprise sur la confiance envers l'organisation

	Modalités	Effectif	Pourcentage
Culture de l'entreprise	Oui	166	79%
	Non	44	21%
	Total	210	100%

Source : notre enquête

À travers les données de ce tableau on observe un pourcentage très élevé de 79% représenté par un effectif de 166 salariés ces derniers disent "oui" où ils ont confirmé que la culture de l'entreprise influence leur confiance envers l'organisation. En outre, un pourcentage faible de 21% représenté par 44 salariés ont dit non, et que la culture de l'entreprise n'influence pas leur confiance envers l'organisation.

À travers les données de ce tableau, nous avons déduit que la majorité des enquêtés considèrent la culture de leur entreprise comme un facteur important pour l'influence de la confiance et sont accroissement envers l'organisation. Ce qui indique que ces derniers apprécient et porte énormément d'attention aux normes et aux valeurs adoptés par l'organisation, car ce sont des attitudes qui poussent les employés à développer un sentiment de confiance. Cela peut être interprété par leurs expériences déjà passées, où ils ont vécu des expériences positives, telles que le respect, la transparence la cohésion. Néanmoins, *une culture d'entreprise, si elle est claire authentique et déployée tant en interne qu'en externe, génère la confiance des collaborateurs et des clients ainsi que leur fidélité* (B-Harmoniste, 2016).

En outre, nous avons observé, un pourcentage assez faible pour les enquêtés ayant répondu par « non », et que ces derniers ne considèrent pas la culture de leur entreprise comme un facteur influençant la confiance. Cela peut être expliqués par le fait que les pratiques de leur entreprise telles que les normes et les valeurs adoptés n'encouragent pas l'évolution de cette confiance et cela est due à leurs expériences déjà vécus où ils ont constaté que la culture de leur

entreprise n'est pas juste. Et que pour certains la confiance elle ne s'influence pas, car c'est un sentiment qu'ils peuvent créer ou non.

Tableau 37: opinion des enquêtés sur l'équité des politiques et des procédures de leur organisation

	Modalités	Effectif	Pourcentage
Équité des politiques et des procédures	Très convaincu	36	17,1%
	Assez convaincu	79	37,6%
	Moyennement convaincu	64	30,5%
	Peu convaincu	24	11,4%
	Pas du tout convaincu	7	3,3%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau représente l'opinion des enquêtés concernant l'équité des politiques et des procédures au sein de leur organisation, où nous constatons un pourcentage de 17,1% représenté par un effectif de 36 salariés exprime une conviction très élevée (très convaincu) quant à cette équité. De plus, un pourcentage de 37,6% déclarent qu'ils sont assez convaincus suivi par un pourcentage de 30.5% qui se disent moyennement convaincu. En suite un pourcentage de 11,4% se montrent peu convaincu, et enfin un pourcentage de 3.3% se disent pas du tout convaincu.

À travers ces résultats, nous constatons que là plus part des enquêtés sont convaincus de de l'équité des politiques et des procédures de leur organisation, voir les pourcentages représentés dans le tableau. Cette forte conviction montre la satisfaction des salariés quant à l'équité des procédures au sein de leur organisation qui pourra être expliquer par le fait que ces enquêtés trouvent que l'équité des politiques et des procédures de leurs entreprises sont cohérentes et équitable, c'est-à-dire, sont bien régies, claires et justes. Ces éléments contribuent dans le développement du sentiment de confiance envers l'organisation.

De l'autre côté, nous remarquons une conviction moins importante chez certains salariés. Ces derniers ne sont pas convaincus de l'équité des politiques et des procédures prises par l'entreprise. Parfois cela peut être interprété par le fait que la politique suivie par l'entreprise ne peut en aucun cas satisfaire toutes les attentes de ses salariés, notamment avec l'absence du syndicat qui peut être le seul défenseur des droits et des intérêts des salariés.

Tableau 38: intégration de la confiance dans un contexte professionnel

Modalités		Réponses	
		Effectif	Pourcentage
La confiance dans le mode professionnel	Encourager la communication ouverte	122	28,8%
	Encourager la transparence dans les décisions	109	25,7%
	Favoriser la collaboration et la justice organisationnelle	105	24,8%
	Investir dans la formation et le développement des compétences des salariés.	88	20,8%
Total		424	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau montre les opinions des enquêtés quant aux mesures de la mise en pratique de la confiance dans un contexte professionnel. Dont en remarque un pourcentage de 28,8% représenté par 122 salariés ont indiqué la première modalité (voir le tableau), et un pourcentage de 25,7% représenté par 109 salariés ont souligner la deuxième modalité (voir le tableau), ensuite un pourcentage de 24,8%, représenté par 105 salariés ont indiqué la troisième modalité. Enfin, un pourcentage de 20,8% représenté par 88 salariés ont souligner la quatrième modalité.

En analysant attentivement les données présentées dans le tableau, il est observé que la mesure la plus dominante est celle de « *l'encouragement à la communication ouverte* », ces résultats mettent en évidence l'importance capitale de la communication ouverte au tant que facteur déterminant pour instaurer une confiance organisationnelle puissante dans un contexte professionnel. La communication est considérée comme le moyen le plus évident pour créer les conditions de la confiance (Blomqvist et Stahle, 2000). Elle permet d'établir des liens harmonieux et transparents entre les membres d'une organisation. Elle favorise ainsi des échanges efficaces et une compréhension mutuelle. C'est pour cela qu'elle est considérée pour ces salariés comme un pilier crucial pour cultiver un climat de confiance.

Nous avons aussi observé deux autres facteurs secondaires pour l'instauration de la confiance, dont « *l'encouragement à la transparence dans les décisions* » et « *la favorisation de la collaboration et la justice organisationnelle* » ainsi ces deux facteurs complètent la communication ouverte et jouent un rôle important dans le maintien de la confiance, en créant un cadre dans lequel les employés peuvent se sentir écoutés et valorisés.

Cependant, il est important de souligner que les résultats de ce tableau révèlent une sous-représentation des enquêtés en faveur de l'investissement dans la formation et le développement des compétences des salariés. Cette observation suggère que l'importance accordée à ces

initiatives n'est pas très élevée. Ces résultats indiquent également que l'investissement dans les formations et le développement des compétences n'est pas perçu comme un facteur contribuant à l'instauration de la confiance au sein de l'organisation. Cela peut s'interpréter par le fait qu'ils les considèrent comme des droits légitimes qui devraient être accordés par leur organisation.

Tableau 39: les pratiques de gestion comme facteur entravant la confiance organisationnelle

Réponses		Effectifs	Pourcentage
Pratiques de gestion	Oui	149	71%
	Non	61	29%
	Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Nous observons à partir de ce tableau un pourcentage élevé de 71% des salariés accordant une voix positive à notre question, représenté par un effectif de 149 salariés. De l'autre côté, un pourcentage moins important de 29% représenté par 61 salariés ont donné une voix négative à la question posée.

La présente analyse du tableau révèle pour la plupart des enquêtés une certaine appréhension à l'égard des pratiques de gestion mises en place au sein de l'entreprise. Ils les considèrent comme des facteurs entravant l'épanouissement de la confiance organisationnelle. Cette attitude témoigne d'un sentiment général de mécontentement et d'une vision défavorable des pratiques de gestion adoptées par leur entreprise. Ce constat peut refléter une perception de traitement inéquitable de la part des responsables supérieurs, de préférence partiales ou d'arbitraire dans les décisions prises. Dans la même lignée, nous avons retenus d'autres explications concernant ce positionnement à travers la modalité « *justifier votre réponse* », certains enquêtés ont lié cela au manque de transparence, communication, reconnaissance et aussi le non-respect des idées proposées par leurs employés. Il est à souligner que l'entreprise en question *Cevital* jouit d'une réputation bien établie en tant qu'organisation exigeante et respectant les normes professionnelles.

En contraste, nous avons pu identifier une autre catégorie d'enquêtés qui ont dit « non » et soutiennent de manière catégorique que les pratiques de gestions au sein de leur organisation n'entravent en aucun cas l'épanouissement de la confiance. Ce qui indique que certains trouvent une certaine justice et cohérence dans les pratiques adoptées par leur organisation. Ils sont fortement convaincus que ces approches de gestion favorisent plutôt un climat de confiance mutuelle et renforcent la cohésion organisationnelle. Jusqu'ici, nous pouvons conclure ces

pratiques de gestion renforcent la confiance ; le schéma de l'organisation est régi par des procédures claires et favorisant l'installation de la confiance.

Tableau 40: formalités administratives comme facteur entravant la confiance organisationnelle selon la catégorie socioprofessionnelle

			Formalités administratives pouvant entraver la confiance organisationnelle					Total
			Très fortement	Fortement	Modérément	Faiblement	Très Faiblement	
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre	Effectif	12	16	18	0	1	47
		%	5,7%	7,6%	8,6%	0,0%	0,5%	22,4%
	AM	Effectif	23	25	24	9	1	82
		%	11,0%	11,9%	11,4%	4,3%	0,5%	39,0%
	AE	Effectif	17	34	24	3	3	81
		%	8,1%	16,2%	11,4%	1,4%	1,4%	38,6%
Total		Effectif	52	75	66	12	5	210
		%	24,8%	35,7%	31,4%	5,7%	2,4%	100%

Source : enquête de terrain.

Nous avons croisé dans ce tableau deux variables à savoir : l'impact des formalités administratives dans la réduction de la confiance organisationnelle et la répartition des enquêtés selon leur catégorie socioprofessionnelle. L'objectif est de savoir quelle catégorie socioprofessionnelle est plus susceptible à ces formalités administratives.

- D'après les données observées, nous apercevons un pourcentage élevé de 39% affiché pour la catégorie « agents de maîtrise », réparti comme suit : les deux premières modalités, à savoir « *très fortement* » et « *fortement* » regroupant un pourcentage de 22,9%. Suivi de la catégorie « *modérément* » avec un impact de 11,4%. Les autres modalités restent moins significatives ;
- Ensuite, un pourcentage de 38,6% représentant les « agents d'exécution » montant une perception positive, notamment dans les deux premières modalités, « *très fortement* » représentée par un pourcentage de 8,1% et un pourcentage de 18,2% pour la catégorie « *fortement* » impactée ;
- Tandis que, pour la catégorie « cadres » nous remarquons un pourcentage moyen de 22,4%. Ce pourcentage est divisé sur plusieurs catégories, à savoir : une proportion de 5,7% pour la modalité « *très fortement* » et 7,6% pour la modalité « *fortement* ».

Nous déduisons l'existence d'une corrélation entre la catégorie socio-professionnelle et la perception des enquêtés sur l'influence des formalités administratives sur le développement de la confiance organisationnelle où nous avons constaté une signification élevée dans les catégories des « agents de maîtrise » et « agents d'exécution », ce qui indique qu'elles sont les

plus susceptibles de penser que les formalités administratives peuvent entraver la confiance organisationnelle.

Cela peut s'interpréter par la nature de leur positionnement et leur tâches occupés dans les entreprises où ils ont souvent une perspective plus opérationnelle et concrète de leur travail, leur intérêt principal est toujours l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes. Où ils ont constaté que la politique de leur entreprise quant à l'exécution de ses formalités est très rigoureuses et stricte, comme il a été exploré dans les deux théories classique (taylorisme et fordisme) les employés sont considérés comme des machines, leur rôle est d'exécuter leur tâche exigée ainsi le respect strict de la réglementation. L'agissements dont les procès du travail sont définis entrave l'épanouissement des relations entre les employés. Delà, nous déduisons les formalités administratives peuvent être un obstacle au développement de la confiance

Tandis que les cadres sont plus nombreux à penser le contraire, et cela peut s'expliquer par les responsabilités qui leur incombent en tant qu'administrateur chargés d'établir ces procédures. Autrement dit, cette différence est due à la nature des postes occupés par les cadres, ces derniers occupent le rôle de supervision et de gestion c'est pour cela qu'ils reconnaissent l'importance des formalités administratives dans une organisation.

Tableau 41: absence de transparence et communication comme facteur entravant la confiance organisationnelle

Modalités	Effectif	Pourcentage
Oui	205	97,6 %
Non	5	2,4%
Total	210	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, une observation remarquable d'un pourcentage très élevé de 97,5% représenté par un effectif de 205 salariés se disent « oui » en confirmant l'idée que l'absence de la transparence et de la communication peut être envisageable comme obstacle entravant l'enrichissement de la confiance organisationnelle. En revanche, nous avons constaté un pourcentage assez faible de 2,4% qui se disent « non » à cette recommandation.

Cela peut s'exprimer par l'importance accordé à ces deux facteurs dans la vie professionnelle d'une part, dans la croissance de la confiance organisationnelle d'une autre part. La communication apparait comme le moyen le plus évident pour créer les conditions de la confiance (Blomqvist et Stahle, 2000). Étant donné qu'un employé exerçant dans un contexte professionnel où l'entreprise ne favorise pas la communication ouverte, n'est pas transparente dans ses décisions, ne partage pas des informations avec ses employés va automatiquement se plonger dans un climat de doute et de méfiance. Les salariés se sentent mal informés et

injustement traités. Ce qui peut impacter négativement la croissance de la confiance organisationnelle, à accroître par contre, l'incertitude, les conflits et le sentiment d'insécurité professionnelle. Tous ces facteurs peuvent nuire à l'image de l'entreprise et perturber le climat social global de cette dernière.

Tableau 42: comportements et les attitudes affaiblissant la confiance organisationnelle

	Modalités	Réponses	
		Effectif	Pourcentage
Comportements et les attitudes qui affaiblissent la confiance	Manque de transparence et la communication	117	23,5%
	Le non-respect des engagements et les comportements d'autrui	91	18,3%
	Les conflits d'intérêts non résolues	30	6,0%
	Les pratiques de gestions injustes ou incohérentes	119	23,9%
	Le manque d'équité en matière de rémunération et de promotion	89	17,9%
	Les décisions prises sans consultation des parties prenantes concernées	51	10,3%
	Total	497	100%

Source : enquête de terrain.

Ce tableau représente les modalités liées aux comportements et aux attitudes qui affaiblissent la confiance organisationnelle. Nous avons observé une modalité prédominante avec un pourcentage élevé dont la quatrième modalité « *les pratiques de gestions injustes ou incohérentes* » avec un pourcentage de 23,9% représenté par un effectif de 119 salariés, suivi par la première modalité « *manque de transparence et la communication* » avec 23,5% représenté par un effectif de 117 salariés. Ensuite, un pourcentage de 18,3% représenté par un effectif de 91 salariés pour la deuxième modalité « *le non-respect des engagements et les comportements d'autrui* ». Un autre pourcentage de 17,9% pour la cinquième modalité « *le manque d'équité en matière de rémunération et de promotion* » représenté par un effectif de 89 salariés, un pourcentage de 10,3% pour la sixième modalité « *les décisions prises sans consultation des parties prenantes concernées* » représenté par un effectif de 51 salariés. Enfin, un faible pourcentage de 6% pour la troisième modalité « *les conflits d'intérêts non résolues* » représenté uniquement par 30 salariés.

D'après les résultats de ce tableau, nous avons constaté deux attitudes qui affaiblissent la confiance organisationnelle à savoir : les pratiques de gestions injustes et incohérentes et le manque de transparence et de communication ; pour la majorité des enquêtes se sont les deux principaux éléments les plus importants pour infliger des contusions à la confiance au sein de l'entreprise.

Ces enquêtés considèrent les pratiques de gestion injustes comme un facteur majeur entravant l'évolution de la confiance, ce qui signifie l'importance accordée par les employés de l'entreprise *Cevital* aux procès de gestions et qu'elle est un facteur primordial pour établir un climat de confiance. L'injustice et la non cohérence des pratiques de gestion génèrent des sentiments d'inégalité et d'inquiétude. Leur confiance envers l'entreprise et ses décisions peuvent être ébranlée et agitée.

De plus, les enquêtés ont identifié un autre facteur crucial entravant l'existence elle-même de la confiance, celui du « manque de transparence et de communication » cela indique que les employés de *Cevital* accordent une grande importance au fait que l'entreprise soit transparente dans ces actions, ses décisions, partage toutes les informations importantes avec ces partenaires et qu'elle établit des canaux de communication efficaces. Le manque de ceux-ci peut mener les employés à créer des barrières à la confiance mutuelle. En contrepartie, cela peut engendrer des sentiments de méfiance entre eux et leur organisation.

En contrepartie, nous avons observé un taux inférieur pour la modalité « *conflits d'intérêts non résolus* » cela peut s'expliquer par le fait que les enquêtés n'aient pas considéré les conflits d'intérêts comme une préoccupation majeure dans leur environnement. Ce qui renforce l'efficacité du système de gestion de l'entreprise, notamment sur le plan interne et tout ce qui concerne la relation salarié vs entreprise.

Tableau 43: corrélation ente l'importance de la confiance organisationnelle dans le développement des relations selon la catégorie socioprofessionnelle

Modalités		Extrêmement importante	Très importante	Moyennement importante	Peu importante	Total	
Catégorie Socioprofessionnelle	Cadre	Effectif	18	21	5	3	47
		%	8,6%	10,0%	2,4%	1,4%	22,4%
	AM	Effectif	35	39	8	0	82
		%	16,7%	18,6%	3,8%	0,0%	39,0%
	AE	Effectif	24	44	12	1	81
		%	11,4%	21,0%	5,7%	0,5%	38,6%
Total		Effectif	77	104	25	4	210
		%	36,7%	49,5%	11,9%	1,9%	100%

Source : enquête de terrain.

Dans ce tableau, nous avons croisé deux variables, à savoir la relation entre l'importance de la confiance organisationnelle dans le développement des relations selon la catégorie socio-professionnelle. Notre objectif est de savoir, quelle catégorie socio-professionnelle apprécie-t-elle de se référer à la confiance dans la gestion des relations professionnelles au sein de l'entreprise.

À travers les données présentées, nous observons un pourcentage de 22,4% des cadres, dont 8,6% considèrent la confiance organisationnelle comme « *extrêmement importante* », 10% la considère « *très importante* », 2,4% indique « *moyennement importante* », tandis qu'un pourcentage de 1,4% se disent « *peu importante* » et aucun salarié suppose qu'elle est « *pas du tout importante* ».

Ensuite, nous observons un pourcentage de 39% des agents de maîtrise, dont 16,7% expriment qu'elle est « *extrêmement importante* », 18,6% expriment qu'elle est « *très importante* », 3,8% disent qu'elle est « *moyennement importante* », et aucun pourcentage pour les modalités « *peu importantes* » et « *pas du tout importante* ».

Enfin, on observe un pourcentage de 38,6% des agents d'exécutions, dont 11,4% considèrent la confiance organisationnelle comme « *extrêmement importante* », 21% la considère comme « *très importante* », 5,7% disent qu'elle est « *moyennement importante* », 0,5% disent « *peu importante* » et aucun salarié a dit « *pas du tout importante* ».

En somme, ce tableau démontre l'importance de la confiance organisationnelle représente un pourcentage très élevé de 49,5% observé dans la modalité « *très importante* », 36,7% la considèrent « *extrêmement importante* ».

Ces résultats mettent en évidence des différences significatives dans la perception de l'importance de la confiance organisationnelle selon la catégorie socioprofessionnelle. Nous constatons une signification très élevée dans la catégorie « agent de maîtrise », voir les deux modalités « *extrêmement importante* et *très importante* ». Cela révèle que les agents de maîtrise valorisent et accordent une grande importance à la confiance organisationnelle dans les relations du travail, cela peut s'expliquer par leurs tâches d'intermédiaires qui s'exercent entre la direction et les employés de base, c'est pour cette raison qu'ils considèrent la confiance organisationnelle comme extrêmement importante en raison de son impact dans la facilitation de la coordination des relations entre les parties impliquées.

Quant aux agents d'exécution, nous avons observé une importance légèrement moins significative, cela peut être en raison de leur rôle plus axé sur l'exécution de tâches spécifiques, et qu'ils pourraient également être influencés par d'autres facteurs tels que les conditions favorables pour le travail, la rémunération et le climat social de l'entreprise.

En revanche, les cadres ont approuvé un degré d'importance moins important par rapport aux autres catégories, ce qui indique qu'ils sont moins enclins à considérer la confiance organisationnelle comme importante pour le développement des relations. Cela, peut

s'expliquer par le fait que les cadres n'estiment pas d'autres types de relations à part les relations professionnelles, vu la nature de leurs tâches d'administration et de gestion ; le contrat est plus fiable et plus rassurant pour cette catégorie.

Discussion des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse

L'enquête que nous avons menée au sein de l'entreprise *Cevital* suivi d'une analyse minutieuse des résultats obtenus nous avons pu confirmer notre deuxième et troisième hypothèse :

« Les antécédents de la confiance organisationnelle jouent un rôle crucial dans le développement des relations non contractuelles fondées sur la confiance au sein de l'entreprise Cevital ».

« La politique de gouvernance suivie par l'entreprise Cevital favorise le développement des éléments déterminants de la confiance organisationnelle »

Suite à l'analyse des données retenues, nous avons constaté que les antécédents de la confiance organisationnelle jouent un rôle très important dans le développement et le maintien des relations de confiance au sein de l'organisation tant entre les niveaux hiérarchiques et tantôt entre les collègues. Nous avons déduit que les trois antécédents à savoir, la bienveillance, l'intégrité et l'habileté ont d'une importance capitale pour les salariés de l'entreprise *Cevital* notamment dans le développement de la confiance. Ils contribuent d'une manière constructiviste dans l'instauration et le renforcement des relations basées sur la confiance entre les salariés et leur organisation. Cela est démontré dans les résultats de nos questionnaires. Particulièrement dans les tableaux : 25,26,27,28,29 et 30.

Les résultats du tableau N° 25 ont montré le degré d'importance des trois antécédents de la confiance dans l'instauration d'un climat de confiance. Nos résultats ont mis en évidence une représentation significative quant à l'importance de ses trois antécédents, dont un pourcentage de 57,3% qui les considèrent comme très importantes. Cela indique que ses valeurs jouent un rôle assez important dans le développement de la confiance envers l'organisation.

Les résultats du tableau N° 30, montre le degré d'accord des salariés quant à l'intégrité et l'éthique professionnelle de leur entreprise, où nous avons retenu un pourcentage de 49% des salariés sont plutôt d'accord, cela indique que l'entreprise fait preuve d'intégrité et d'éthique professionnelle qui sont des facteurs qui influence l'accroissement de la confiance des salariés.

En outre, les facteurs déterminants la confiance organisationnelle ont un impact significatif dans le maintien et le développement de la confiance organisationnelle. Ces facteurs

démontrent la politique adoptée par l'entreprise *Cevital* qui favorise le développement des relations non contractuelles fondées sur la confiance. Ces facteurs ont montré leur importance dans les résultats obtenus par notre enquête, où nous avons constaté que la communication, la transparence et la justice organisationnelle de l'entreprise ont un impact marquant sur le développement de la confiance des salariés envers l'organisation.

La communication est considérée comme un pilier fondamental dans le développement de la confiance au sein d'une organisation, en son sort consiste à la clarté des informations, elle favorise la transmission d'informations et les échanges entre les partenaires, elle crée un environnement propice à l'expression des idées. Les résultats de notre analyse ont démontré l'importance de la communication honnête et ouverte dans une organisation et son impact dans le développement de la confiance ainsi son accroissement au sein des entreprises. Cela est observé dans les tableaux suivants : N° 34, N°35 et N°41.

La transparence joue un rôle essentiel dans le développement de la confiance organisationnelle, lorsqu'une entreprise adopte une démarche transparente, cela démontre son intégrité et sa volonté d'agir de manière éthique et responsable envers ses parties prenantes. La transparence consiste dans le partage équitable et honnête des informations pertinentes de l'entreprise à l'ensemble de ses employés. Lors de notre analyse des données, elle s'est avérée que les employés de *Cevital* accordent une grande importance à ce facteur quant au développement des relations de confiance entre eux et envers leur organisation. Cela est démontré dans les tableaux suivants : N° 32, N° 33

La justice organisationnelle à son sort elle est considérée comme un facteur contribuant à la naissance du sentiment de la confiance entre les employés et leur organisation. Lorsque les employés aperçoivent que les décisions et les actions de leur organisation sont égalitaires, juste et respectueuses, cela renforce leur confiance envers l'organisation. En revanche, les résultats de notre analyse mettent en évidence un degré élevé de conviction quant à l'équité des politiques et des procédures de leur organisation. Ce qui conduit au développement de la confiance envers leur organisation. Cela est représenté dans le tableau N° 38.

Synthèse

Ce chapitre nous a offert une perspective éclairante sur le rôle et l'importance des antécédents de la confiance organisationnelle ainsi ses facteurs dans le processus de développement et de préservation des relations de confiance. Nous avons examiné l'impact de ces derniers pour mesurer le taux de confiance des salariés de l'entreprise *Cevital* envers leur organisation.

Conclusion

Au terme de cette étude sur « *le rôle de la confiance organisationnelle dans la préservation et le développement des relations de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes* », notre recherche entrevoyait deux objectifs principaux à savoir : le rôle de la confiance organisationnelle et sa contribution dans une gestion agissante et complémentaire ou alternative aux contrats incomplets. En revanche, notre deuxième objectif consistait à examiner les antécédents et les facteurs déterminants de la confiance dans le maintien et le développement des relations au sein de l'entreprise.

À l'aube de cette investigation, notre objectif initial résidait dans une quête d'ordre théorique et pratique. Notre aspiration se trouvait ainsi portée vers une plongée profonde au cœur de l'entreprise *Cevital*, afin d'étudier la notion de la confiance organisationnelle. Or, il était important pour nous de serrer une approche qui transcenderait vers la découverte de la nature et la qualité des relations prévalant au sein de cette entreprise, tout en scrutant avec vigilance les procès contribuant à son développement.

Cette étude nous a ouvert une nouvelle perspective en matière de gestion, dépassant les mesures traditionnelles reposant sur les formes contractuelles. Il est apparu clairement que la confiance occupe une place prépondérante dans la dynamique de la gestion des relations de l'entreprise tant interne qu'externe. En revanche, cette recherche nous a permis une somme d'information sur la nature des relations prédominantes au sein de l'entreprise. L'organisation de l'entreprise entretienne des relations contractuelles et purement professionnelles, cela est dû aux exigences de l'entreprise au respect stricte des procédures et de la réglementation, il s'est avéré que les contrats et les formalités contractuelles sont les pratiques les plus dominantes et les plus indispensables pour les échanges économiques et commerciales de l'entreprise.

Ensuite, nous avons constaté, que malgré les exigences rigoureuses de l'entreprise vis-à-vis le respect strict des formalités procédurales, n'a nullement empêché les différents acteurs d'entretenir d'autre relations non contractuelles telle que la confiance, les réseaux relationnels, etc. Les responsables de l'entreprise considèrent la confiance comme un véritable piédestal de leur entreprise, une véritable pierre angulaire. L'objectif (des responsables) est de stimuler et renforcer la confiance au sein de leur structure et assurer son développement dynamique. Ils défendaient avec conviction l'idée que la confiance organisationnelle pourra devenir un mode de gestion complémentaire au contrat dans la gestion des relations professionnelles particulièrement dans le cas où les contrats de travail sont conçus comme incomplets. Ainsi, la confiance organisationnelle et les procédures contractuelles se complètent mutuellement, créant ainsi un équilibre harmonieux dans la gestion des relations.

Enfin, cette étude nous a permis de mesurer le niveau de la confiance accordé par les salariés de l'entreprise, à travers une approche méthodique où nous avons exploré un éventail de facteurs et de normes morales professionnelles, dont l'importance se révèle cruciale en tant que déterminants de la confiance organisationnelle. Les résultats obtenus ont mis en exergue une corrélation positive et significative, démontrant l'impact considérable des antécédents et des facteurs de la confiance sur le développement des relations non contractuelles et notamment celles liées à la confiance organisationnelle.

Nous avons constaté que la confiance au sein de l'entreprise nécessite un ensemble d'attitudes et de comportements pour sa recrudescence. Les antécédents de la confiance organisationnelle jouent un rôle important dans son développement, néanmoins au niveau impersonnel et intra organisationnel, d'où nous avons remarqué une appréciation énorme de ces normes par les salariés de l'entreprise. Les compétences individuelles des employés et la politique suivie par l'entreprise sont considérées comme un facteur de développement de la confiance, ainsi le niveau de bienveillance et d'intégrité des acteurs sont conçus comme des substituts de la confiance. La présence de ces éléments est importante pour l'accroissement de la confiance.

Le développement du sentiment de la confiance organisationnelle nécessite un environnement favorable et des facteurs cruciaux contribuant à sa maintenance. D'où la justice organisationnelle, la communication ouverte et honnête ainsi la transparence de l'entreprise dans ses décisions et ses actions sont apparues comme des facteurs fondamentaux représentant la politique de l'entreprise dans l'évolution de la confiance envers l'organisation et le renforcement des relations de coordination entre les salariés.

La pertinence de cette étude, tant sur le plan théorique que pratique, réside dans plusieurs aspects lui conférant un apport novateur. En particulier, pour notre spécialité ; la sociologie des organisations et du travail, ainsi que pour d'autres disciplines, telles que la gestion et la psychologie. Cette recherche ouvre de nouvelles perspectives sur l'étude de la confiance au sein des organisations. Elle met en lumière son rôle prépondérant dans la gestion et la coordination des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les résultats de notre recherche ouvrent ainsi de nouvelles opportunités pour explorer cette thématique et tester nos hypothèses en collaboration avec divers partenaires de l'entreprise, notamment les partenaires externes.

Liste bibliographique

Liste bibliographique

- Abecassis, C. (1997). « Les coûts de transaction : état de la théorie », *Dans Réseaux.*, 84, p.9-19.
- Aissaoui, S., Bueno Merino, P.& Grandval, S (2017). « Les antécédents de la confiance dans la coopération amapienne ». *Revue internationale P.M.E.*, 30(1), pp. 121-154.
- Amara M. Z., Bietry F., (2008). « Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien », *Actes du Congrès de l'AGRH.*
- Anderson, I.C., et IA. Narus. (1990). « A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships ». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 1, p. 42-58.
- Anderson, le., et Weitz, B. (1989). « Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads ». *Marketing Science*, vol. 8, no 4, p. 232-310. 2-58.
- Ansoff, I. (1968). « Stratégie du développement de l'entreprise ». *Éditions Hommes & Techniques*, Paris.
- Barber B. (1983), "The Logic and Limits of Trust", New Brunswick, N. J: Rutgers University Press.
- Barrère, C. (2001). « Pour une théorie critique des droits de propriété ». *Actuel marx*(29), p11-45.
- Becuwé, A. Chebbi, H, Pasquet, P. (2014). « La SCIC est-elle une solution à l'inégalité des parties prenantes ? ». *Revue des sciences de gestion*, direction de la gestion (La RSG). N°5, p35-43.
- Berle A. A., Means G. (1932). « The Modern Corporation and the Private Property », New-York, Mc Millan.
- Bidiasse, H. (2017). « La théorie de l'agence et la concession des services publics : le cas des chemins de fer camerounais », *Mondes en Développement*, 1, n°177, p121-137.
- Blau, P.M. (1964). « Exchange and power in social life ». Wiley, New York.
- Blomqviste, K. et Stahle, P. (2000). « Building organizational Trust» Bath, UK. Cairn.
- Bornarel, F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation ». *Revue Française de Gestion*, 6 n° 175, p 95-109.
- Boughanbouz, C. (2015). « Les Facteurs Déterminant La Confiance Organisationnelle Dans Les Réseaux D'innovation ». Le Cas du Pôle de Compétitivité Alsace Energivie. Gestion et Management. Université Nice Sophia Antipolis, 2015.
- Breton, Y. (2006) « Droits de propriété et libéralisme économique ». *Éditions Le Harmattan*, p 35-50.
- Brousseau, E. (2000), « Confiance ou contrat, Confiance et contrat ». *Confiance et rationalité, INRA EDITION*, Aout p 1-15.
- Butler, J.K. (1991). « Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of conditions of trust inventory ». *Journal of management*, 17, p.643-663.
- Carroll, A. B. et Näsi, J. (1997). « Understanding Stakeholder Thinking: Themes from a Finnish Conference ». *Business Ethics: À European Review*, 6 (1), p. 46-51.
- Charreaux, G. (2000). « La théorie positive de l'agence : positionnement et apports ». *Revue d'économie industrielle*, 92(1), 193-214.
- Charreaux, G. Joffre, P. et autres, (1987). « De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise », *Edition Economica*, Paris.
- Charreaux, G., Desbrières, P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale ». *Finance Contrôle Stratégie*, 1 (2), p. 57-88.
- Charreaux, G., (1998). « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures » *IAE DIJON-CREGO/LATEC*, septembre, pp, 1-55.

- Charreire, S. Huault, I. (2002), « Cohérence épistémologique : les recherches constructivistes françaises en management revisités », in Mourgues N.& alii (Eds), Question de méthode en sciences de gestion, Colombelles : Ed. Management et société, p293-314.
- Chaserant, C. (2007). « Les Fondements incomplets de l'incomplétude : une revue critique de la théorie des contrats incomplets ». *L'actualité économique*,83(2),227-253. Chaudey, M. (2011). « L'approche contractuelle de la firme », *Université de Saint-Etienne et GATE-CNRS, pour SES-ENS*.
- Chaudey, M. (2014) *Analyse économique de la firme*. DOI : 10.3917/arco.audey. 2014.01.0073.
- Clark, J.M. (1916). « The Changing Basis of Economic Responsibility ». *The Journal of Political Economy*, 24 (3), p. 209-229.
- Clarkson M. B. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.
- Coase, R. H. (1937) « The nature of the firm ». *Economica, New Series*, Vol 4, n° 16, pp.386-405.
- Coening, G, (1998), « théorie de la firme », Edition Economica, Paris.
- Coriat, B. et Weinstein, O. (2010). « Les théories de la firme entre “contrats” et “compétences”. Une revue critique des développements contemporains », *Revue d'économie industrielle*, n° 129-130, 1er et 2ème trimestre.
- Croteau, F. (2017). « Les Parties Prenantes et la Gouvernance Urbaine à Montréal ». Université du Québec À Montréal. Service des Bibliothèques.
- Damak-Ayadi, S. (2003). « La théorie des parties prenantes : théorie empirique ou théorie normative ? ». 24ème congrès de l'association Francophone de Comptabilité, France. Pp.1-20. Halshs-00154139v2.
- Das T.K. Teng B.S. (2000). « Instabilities of strategic alliances : An internal tensions perspective ». *Organization Science*, vol 11, n°1. P 77-101.
- Demsetz, H. (1967). « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, Vol.57, n°2, pp.347-359.
- Deutsch, M. (1958). « Trust and suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, 2 (4), 265-279.
- Djouab, M. (2019). « La Relation De L'entreprise Avec Ses Parties Prenantes En Algérie : Une Analyse Sociologique », Bibliothèque Sciences Humaines et Sociales, université de Bejaia, Abderrahmane Mira.
- Donaldson, T., Preston L. E. (1995) « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications ». *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.
- Doney, P.M., J.P. Cannon et M.R. Mullen. (1998). « Understanding the influence of national culture on the development of trust ». *Academy of Management Review*, vol. 3, no 3, p. 601-620.
- Driscoll, J.W. (1978). « Trust and participation in organizational decision making as predictors of satisfaction ». *Academy of Management Review*, vol. 21, no 1, p. 44-56.
- Evan. W.M., Freeman. (1983). « A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian Capitalism », in Beauchamp T.L., Bowie N. (eds.) *Ethical theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, p.75-84.
- Fama. E.F, Jensen, M.C, (1983) « Separation of Ownership and Control », *Journal of Law and Economics*, 26 juin, pp. 327-350.
- Fares, M. (2006). « Quels fondements à l'incomplétude des contrats ? » *L'actualité économique*, 81(3), 535-555.
- Fares, M. H. et Saussier S. (2002). « Coûts de transaction et contrats incomplets ». *Revue Française d'Economie*, vol. 16 n°3, pp. 193-230.

- Freeman, R. E. (1984) « Strategic Management: A Stakeholder Approach ». *Boston, Pitman/Ballinger*, p. 53.
- Freeman, R. E. et D. L. Reed, (1983). « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance ». *California Management Review*, vol. 25, n° 3, Spring, p. 88-106.
- Freeman, R.E (1999), « Divergent Stakeholder Theory », *Academy of Management Review*, vol 24, N) 2, 233-236.
- Garbarino, E., et M. Johnson. (1999). « The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 63, no 2, p. 70-87.
- Geindre, S. « proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance » actes du 3ème colloque « Métamorphose des organisations », Nancy-Vittel, 23-25 octobre.
- Ghertman, M. (2003). « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction ». *Revue française de gestion* 2003/1 (n°142), 43 à 46 Ghertman, M. (2006). « Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction » *Revue Française de Gestion*, 1(N° 160), p 191- 213. DOI 10.3166/rfg.160.191-216.
- Ghertman, M., (1994). « Préface à les institutions de l'économie de Williamson O.E », p. 1-16.
- Gond, J.P et Mercier, S. (2005). « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », LIRHE, Université des sciences sociales Toulouse. P1-21.
- Goodpaster, K. E. (1991), « Business Ethics and Stakeholder Analysis », *Business Ethics Quarterly*, vol 1, p.53-73.
- Guerrero, S. et Herrbach, O. (2009). « La confiance organisationnelle au cœur de l'échange social, et si bien traiter ses employés était payant » *Revue Relations Industrielles*, 30 mars, vol 64, n° 1, p. 6-26.
- Gurviez, P. et M. Korchia. (2002). « Proposition d'une échelle multidimensionnelle de la confiance dans la marque ». *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, no 3, p. 41-58.
- Hart, O. (1999). « Is "Bounded Rationality" an important element of a theory of institutions? », *Journal of institutional and theoretical economics*, 16, p696-719.
- Hart, O. et Moore, J. (1990). « Property rights and the nature of the firm ». *Journal of Political Economy*, 2(6), 1119-1158.
- Hill C. W. L., Jones T. H. (1992). « Stakeholder – Agency Theory ». *Journal of management Studies*, vol. 29, n°2, pp. 131-153.
- Hill, C.W. et Jones, T.M. (1992), « Stakeholder-agency theory ». *Journal of Management Studies*, Vol. 29 (2), 131-154.
- Homans, G. C. (1950). *The human group*. Harcourt, Brace.
- Hosmer, L.T. (1995), « Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics », *Academy of Management Review*, 20, 2, 379-403.
- Igalens, J. et Point, S. (2009). « Vers une nouvelle gouvernance des entreprises, l'entreprise face à ses parties prenantes ». Dunod, Paris.
- Jacquinet, P. Pellissier-Tanon, A. (2018). « L'intégrité au fondement de la confiance et de la bienveillance. Une alternative à l'Homme opportuniste. Dans RIMHE : revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise. 2018/2, n°31, vol7, pp. 71-79.
- Jarvenpaa, S.L., Knoll, K., and Leidner, D.E. (1998). « Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams ». *Journal of management information systems*, PP8 89-105.
- Jawadi, N. (2010). « Leadership et gestion de la confiance et de la performance dans les équipes virtuelles : une approche par la complexité comportementale ». Dans *Management et Avenir*, n°37.

- Jeffries F. L., Reed R. (2000). « Trust and Adaptation in Relational Contracting », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 4, p. 873-882.
- Jensen M. C., Meckling (1976). « Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure ». *Journal of Financial Economics*, 3, p. 305-360.
- Jost, S. (2004). « la théorie des coûts de transaction de Williamson et la surveillance des banques dans l'UE ». *Publications EURYOPA*, vol. 27, Décembre, pp.1-85.
- Karsenty, L. (2011). *Confiance interpersonnelle et communication au travail. Le travail humain* (2).
- Khawaja, D. Durduc, N. Mekdessi, S. (2018). « Vers un Mode de Gouvernance Multi-Parties Prenantes : Cas d'une PME au Liban ». *Revue des Sciences Economique et de Gestion*. (2), pp115-140.
- Kochan T. A. et S. A. Rubinstein (2000). « Towards a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership ». *Organization Science*, 11 (4), p. 367-386.
- Kramer, R. (1996). « Divergent Realities and Convergent disappointments in the Hierarchie Relation. Trust and the Intuitive Auditor at Work » in Kramer R.&Tyler T (Coor) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, pp 216-245.
- Lewicki, R.J. et Bunker B.B. (1996), « Developping and maintening trust in work relationships », in Kramer R.M. et Tyler T. R. « *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications », 114-139.
- Lewicki, R.J., et B.B. Bunker. (1995). « Trust in relationships: A model of trust development and decline ». In *Conflict, Cooperation, and Justice*, sous la dir. de Bunker, B.B., et J.Z. Rubin, p. 133-173. San Francisco: Jossey Bass.
- Lindsfold, Svonn. (1978). « Trust Development, the GRIT Proposai, and the Effects of Conciliatory Acts on Conflict and Cooperation ». *Psychological Bulletin*, vol. 85, no 4 (juillet) p. 772-793.
- Lipman, B. (1992). « Limited Rationality and Endogenously Incomplete Contracts ». Queen's University Working Paper.
- Makaoui, N. (2014). « La confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et propositions de mesure ». *Questions de Management*, (7).
- Mangematin, V. (1998). « La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production », *Confiance et entreprise*, C. Thuderoz, V. Mangematin & D. Harrisson. Paris, Gaetan Morin.
- Mansour, (2015). « Réseaux sociaux au travail, confiance interpersonnelle et comportement de partage des connaissances ». *Relations industrielles* (1).
- March, J. G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- Marzano, M. (2010). « Qu'est-ce que la confiance ». Dans études, EDITIONS.SER. (TOME 412), P. 53-63.
- Mayer, R.C., J. Davis, et D. Schoorman. (1995). « An integrative model of organizational trust ». *Academy of Management Review*, vol. 20, no 3, p. 709-734.
- Mayer, J, Allen, N. (1991) « A three- component conceptualization of organizational commitment in the workplace: toward a general model ». *Human resource management review*, 1, 1991, pp. 61-326.
- Mc Fall. L. (1987), « Integrity, Ethics » vol. 98, n°1, p. 5-20.
- McAllister, D. (1995). « Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization ». *Academy of Management Journal*, vol. 18, no 1, p. 24-59.

- Mercier S. (1999). « L'éthique dans les entreprises ». *Éditions La Découverte*, collection "Repères", Paris.
- Mercier, S. (2001). « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature ». Actes de la XI^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Université Laval, Québec, 13 – 15 juin.
- Mercier, S. (2006). « La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature ». *Décider Avec Les Parties Prenantes*, p 157-172.
- Mercier, S. (2010). « Une analyse historique de concept parties prenantes : Quelles leçon pour l'avenir ? ». *Dans Management et Avenir*, n°33, p142-156.
- Metzger, M. (1989). « The development of organizational trust in new employees. *Journal of business and psychology*, 4(4), 387-398.
- Meyers, J. (2005). « Analyse du pouvoir des parties prenantes », *International, institut for Environement and development*, iied.
- Mishra, A.K. (1996). « Organizational responses to crisis: the centrality of trust », in *trust in organisations: Frontiers of Theory and Research*, (sous la dir. De) R.M. Kramer et T.R. Tyler, Sage, Thousand Oaks, C A: 261-287.
- Mitchell, R. K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholders Identification and Salience: Defining the Principles of who and what really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°2, pp. 833-886
- Morgan, R., et Hunt, S. (1994). « The commitment-trust theory of relationship marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-38.
- Morin, E. (2014). « Gérer la perception de justice : pour fidéliser les employés » *Revue RH*. Vol 17, n°2, avril –mai.
- Mukerji, S. (1998). « Ambiguity aversion and incompleteness of contractual Form ». *American Economic Review*, 88, p 1207-1231.
- Mullenbach A (2003), « Pourquoi les entreprises s'engagent-elles dans la voie de la responsabilité sociale ? » Un essai d'approche néo-institutionnelle », Actes de la 5^e université de printemps de l'audit social, IAE de Corse, 22-23 et 24 mai, 265-271.
- Mullenbach, A. (2007). « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *direction et gestion/ « revue des sciences de gestion »*, 1, N°223, p, 109-120.
- Neveu, V. (2004). « La confiance organisationnelle : définition et mesure ». *Panthéon-Sorbonne*. P.1071- 1110.
- Pate, J et Martin, G. (2004). « Chapitre 5. Confiance et contrat psychologique », CNRS Edition, Licence Open Edition Books.
- Pesqueux, Y. (2017). « Robert E. Freeman et la théorie des parties prenantes en question ».
- Pesqueux, Y. et Damak-Ayadi, S. (2003). « La théorie des parties prenantes en perspective ». *Journée de Développement Durable et Entreprise*, 2003-05, Angers, France.
- Plane, J.M. (2016). « Management des organisations, Théories, Concepts, Performances ». Dunod, 4^{ème} édition, Paris.
- Pluchart, J.-J. (2013). « La gouvernance des entreprises socialement responsables ». *Recherches en Sciences de Gestion*, 1(94), 53-72.
- Post J. E., L. E Preston ET S. Sachs, (2002). « Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View », *California Management Review*, vol. 45, n° 1, fall, p. 6-28.

- Preble, J.F. (2005). « Toward a Comprehensive Model of Stakeholder Management ». *Business and Society Review*, II O [4], 407-431.
- Quenneville, N. (2007). « La Théorie de L'échange Social Pour Expliquer Le Rôle des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Et Des Valeurs Organisationnelles dans Les Comportements De Mobilisation des Employés ». Université Du Québec À Montréal. Juillet 2007.
- Ramonjavelo, V., Préfontaine L., Skander D. et Ricard L., (2006). « Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, inter- organisationnelle et interpersonnelle ». *Revue d'Administration Publique du Canada* 49 (3), 350-374.
- Rempel, I.K., J.G. Holmes et M.P. Zanna. (1985). « Trust in Close Relationship ». *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 49, no 1, p. 95-112.
- Reynaud B. (1998), « Les conditions de la confiance : Réflexion à partir du rapport salarial », *Revue économique*, Vol. 49, N°6.
- Rhenman, E. et Stymne, B. (1965). « Foretagsledning I en foranderlig varld. Stocholm: Aldus/Bonniers.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), « Structuring cooperative relationships between organizations », *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Rotter, J.B. (1967). « A new scale for measurement of interpersonal Trust ». *Journal of Personality*, vol. 35, no 4, p. 651-665.
- Rotter, J.B. (1971). « Generalized Expectancies for Interpersonal Trust », *American Psychologist* (26), p. 443-450.
- Rousseau, D., S. Sitkin, R. Burt et C. Camerer. (1998). « Not so different after all: A cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol. 23, no 3, p. 393-404.
- Sako. et Helper. (1996). « Determinants of trust in supplier relation: evidence from the automotive industry in Japan and U.S ». *Journal of Economic Behavior and Organization*, 34(3), pp. 387-418.
- Sarr, B. (2019). « Le choix des parties prenantes dans les organisations de microfinance au Senegal », Université de Franche-comté –UFC. Centre de recherche sur les stratégies économiques. C.R.E.S.E.
- Sautel, O., (2007). « L'évolution de la Théorie des Contrats Incomplets face à la Désintégration Vertical ». *Revue d'économie industrielle*, 117, p.93-110.
- Savage G. T., T. M. Nix, C. J. Whitehead et J. D. Blair, (1991). « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », *Academy of Management Executive*, vol. 5, n° 2, p. 61-75.
- Schmeidler, D. (1989). « Subjective Probability and Expected Utility without Additivity », *Econometrica*, 57, p 571-587.
- Schuller, G. (2004). « Économie et confiance, la confiance un facteur indispensable, mais complexe » séance du 20 janvier. Conseiller économique auprès du STATEC, et chargé d'enseignement aux universités de LILLE et Metz, p34.
- Servet, J-M., (1994), « paroles données : le lien de confiance », *la revue du MAUSS*, n°4, 2ème semestre.
- Shapiro D. L., Sheppard B. H., et Cheraskin L. (1992), “Business on a handshake”, *Negotiation Journal*, Vol. 8, N°4, p. 365-377.
- Simon, É. (2007). « La confiance dans tous ses états ». *Revue française de gestion*, no 175, p. 83-94.
- Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh et Barry Sabol. (2002). « Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges ». *Journal of Marketing*, vol. 66, n° 1 (janvier), p. 537.

- Sirieix, L., et P.-L. Dubois. (1999). « Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance ? ». *Recherche et Applications en Marketing* ? vol. 14, no 3, p. 1-22.
- Sturdivant F. D. (1979). « Executives and Activists: Test of Stakeholder Theory », *California Management Review*, vol. 22, n° 1, p. 53-59.
- Tyler, T.R., et Degoey, P. (1996). « Trust in organizational authorities: the influence of motive attributions on willingness to accept decisions. In R.M. Karamer et T.R. Tyler (EDS), trust in organizations: Frontiers of theory and research (pp. 331-356).
- Vatteville. E. (2009). « La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance », *Management & Avenir* 28(8) : 408.
- Vernimmen, P., Quiry, P. et Le Fur, Y. (2009). « Finance d'entreprise ». Dalloz, Paris
- Wang, Y.D., et H.H. Emurian. (2005). « An overview of online trust: Concepts, elements and implications ». *Computers in Human Behavior*, vol. 21, no 1, p. 105-125.
- Weinstein, O. (2012). « Les théories de la firme ». *Idées économiques et sociales*, 170, 6-15. <https://doi.org/10.3917/idee.170.0006>
- Williams M., (2001). « In Whom We Trust: Group Membership As an Affective Context for Trust Development ». *Academy of Management Review*, vol. 26, n° 3, p. 377-396.
- Williamson, O. E., (1994). « Les Institutions de l'économie », Paris, *InterEditions*.
- Williamson, O.E. (1993). « Calculativeness, trust and economic organisation ». *Journal of Law and Economics*, vol. 36, n° 1, p. 453-345.
- Williamson, O.E., (1998). « Transaction Cost Economics: How It Works; Where it is Going », *The Economist*, vol. 146, avril, p. 23-58.
- Yang, Sung-Un. Lim Joon Soo. (2009). « The Effects of Blog-Mediated Public Relations (BMPR) on Relational Trust ». *Journal of Public Relations Research*, vol. 21, no 3 (juillet), p. 341-359.
- Zaheer A., McEvil Y B. et Perroke V. (1998). « Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal truSt on performance ». *Organization Science*, Vol. 9, N°2, Mars-Avril.
- Zucker, L.G. (1986). « Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920 », *Research in Organizational Behavior*, eds B.M. Staw et L.L. Cummings, 8, p. 53-111.

Sites webs

- [Conclure un contrat en droit algérien | Legal Doctrine \(legal-doctrine.com\)](#)
- [Contrat de travail à durée indéterminée \(CDI\) | service-public](#)
- [Le contrat de travail : définition, types, droits et obligations \(missionlocalestgermain.org\)](#) (consulter le 29/03/2023 à 00 :38).
- [\(DOC\) Contrats incomplets | Amin el abchiti - Academia.edu](#)
- [La transparence comme levier de croissance pour une entreprise \(hubspot.fr\)](#)
- <https://b-harmonist.com/fr/>
- <https://www.vie-publique.fr>
- [Qu'est-ce qu'un contrat ? | vie-publique.fr](#)

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien



ISSAADI Romaiassa, étudiante à l'université Abderrahmane Mira - Bejaia. Département de sociologie, Option : sociologie des organisations et du travail. Dans le cadre d'une recherche scientifique sous le thème « *Le rôle de la confiance organisationnelle dans la préservation et le développement des relations de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes* »

Axe N° 1 : informations personnelles.

- 1- Quel âge avez-vous ?
- 2- Quel est votre niveau d'instruction (diplôme) ?
- 3- Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?
- 4- Quelle est votre expérience professionnelle ?

Axe N° 2 : la perception des contrats incomplets.

- 5- Pouvez-vous me décrire la nature des tâches exercées dans votre poste de travail. Autrement (votre fonction dans l'entreprise) ?
- 6- Pouvez-vous me décrire la politique de votre entreprise vis-à-vis la nature des relations qu'elle entretienne avec ses partenaires ?
- 7- Selon vous, quel type de relations (contractuelles ou relationnelles) auxquelles référeriez-vous pour l'exécution de vos tâches. Autrement dit, comment entretenez-vous avec vos partenaires ? avec votre équipe de travail ou vos partenaires externes ?
- 8- Que signification, donnez-vous au terme du « contrat » ?
- 9- Avez-vous déjà entendu l'expression des contrats incomplets ? si oui pouvez-vous m'expliquer que signifie-t-il pour vous ?
- 10- Pensez-vous que les contrats adoptés par votre organisation contiennent-ils toutes les clauses nécessaires pour régir l'ensemble des relations, des échanges et des comportements de toutes les parties concernées ?
- 11- Une fois le contrat n'a pas servi à une grande chose, réferez-vous à d'autres solutions ? Si oui, pouvez-vous me donner un exemple ?

Axe N° 3 : la perception de la confiance organisationnelle.

- 12- Quelle place accordez-vous à la confiance dans votre vie professionnelle ?

- 13- Que signifie pour vous la confiance organisationnelle ? Avez-vous déjà évoqué ou entendu parlé de ce terme dans votre milieu professionnel ?
- 14- Avez-vous déjà vécu une situation professionnelle où avez-vous remarqué que le contrat à lui seul n'est pas suffisant pour trouver la meilleure solution ? Autrement, avez-vous déjà vécu une situation où avez-vous fait appel à la confiance pour résoudre cette dernière ?
- 15- Sur quels facteurs basez-vous pour faire confiance à vos partenaires / personnes avec qui vous travailler ?
- 16- Quelle place accordez-vous à la confiance dans votre vie professionnelle et pourquoi ?
- 17- Pensez-vous que la confiance organisationnelle peut-elle combler les lacunes des contrats incomplets ? Et devenir une forme de gestion alternative ?
- 18- Comment la confiance organisationnelle peut-elle aider à soutenir les initiatives de développement de votre entreprise ?

Annexe 2 : Questionnaire



Université Abderrahmane Mira de Bejaia
Faculté des sciences Humaines et Sociales
Département de Sociologie

Dans le cadre d'une recherche scientifique en vue de l'obtention du diplôme master en sociologie des organisations et du travail. Notre thème de recherche est le suivant :

« Le rôle de la confiance organisationnelle dans la préservation et le développement des relations de coordination entre l'entreprise

Et ses parties prenantes »

Cas de l'entreprise privée *CEVITAL*

Ce questionnaire se base essentiellement sur une enquête menée auprès des employés de l'entreprise *CEVITAL*, il est destiné à toutes les catégories socioprofessionnelles. Notre objectif est de mesurer la confiance organisationnelle à travers un ensemble d'antécédents et de facteurs déterminants la confiance organisationnelle.

Nous tenons à exprimer notre plus haute reconnaissance pour l'indispensable collaboration que vous avez apportée à la réalisation de cette enquête, en vous garantissant l'anonymat et la confidentialité de vos réponses qui seront exploitées uniquement pour des fins scientifiques.

Préparé par : ISSAADI ROMAÏSSA

Encadré par : Mr DJOUAB. M

Encadrant du lieu de stage : Mr HAMI. Y

Questionnaire de recherche

I. Axe n°1 : informations personnelles

1- Genre

- a- Homme
- b- Femme

2- Âge

- a- Entre 18 et 28 ans
- b- Entre 29 et 39 ans
- c- Entre 40 et 50 ans
- d- Entre 51 et 61 ans
- e- 62 ans et plus

3- Situation familiale

- a- Célibataire
- b- Marié (e)
- c- Veuf (Ve)
- d- Divorcé (e)

4- Niveau d'instruction

- a- Primaire
- b- Moyen
- c- Secondaire
- d- Universitaire

5- Catégorie socio-professionnelle

- a- Cadre
- b- Agent de maîtrise
- c- Agent d'exécution

6- Expérience professionnelle

- a- 01an - 05ans
- b- 06 ans - 11 ans
- c- 12 ans - 17ans
- d- Plus de 18 ans

II. Axe n°2 : la perception de la confiance

7- Dans vos différentes relations de travail, estimez-vous travailler dans un climat de confiance ?

- a- Oui b- Non

8- Quelle définition donnez-vous à la confiance ?

(Choisissez une ou plusieurs réponse)

- a- La croyance en la fiabilité de quelqu'un.
- b- La capacité de se fier à soi-même.
- c- Une attitude positive envers les autres.
- d- Un ensemble d'attentes espérées de l'autre partie.

Autres définitions :

.....

.....

9- Votre degré de confiance envers votre organisation ?

- a- Très élevé
- b- Élevé
- c- Moyen
- d- Peu élevé
- e- Très peu élevé

10- Pensez-vous que la direction de l'organisation est digne de votre estime et de votre confiance ?

- a- Oui b- Non

11- Comment définiriez-vous la confiance organisationnelle ? (Choisissez une ou plusieurs réponses)

- a- La confiance que vous avez envers votre propre entreprise
- b- La confiance que vous avez envers vos collègues de travail
- c- La confiance que les membres de l'organisation ont les uns envers les autres.
- d- La confiance que les clients ont envers l'entreprise.

12- Selon vous, est-il important d'avoir confiance en votre organisation ?

- a- Oui b- Non

Si oui, pourquoi ?

- a- Pour stimuler l'engagement et l'implication des employés
- b- Pour renforcer la coordination des relations au sein de l'entreprise.
- c- Pour consolider la coopération et la collaboration.
- d- Pour améliorer la satisfaction des employés.

Questionnaire de recherche

- 13- Quel degré d'importance donnez-vous que la confiance dans les relations de travail entre employeur et employés ?
- a- Très importante
- b- Importante
- c- Moyennement importante
- d- Peu importante
- e- Pas du tout importante
- 14- Quel est votre niveau de confiance quant à la capacité de votre entreprise à respecter ses engagements envers vous ?
- a- Très confiant(e)
- b- Confiant (e)
- c- Neutre
- d- Peu confiant (e)
- e- Très peu confiant(e)
- 15- Êtes-vous satisfait(e) de la qualité des relations professionnelles que vous entretenez avec vos collègues de travail ?
- a- Très satisfait(e)
- b- Plutôt satisfait(e)
- c- Moyennement satisfait(e)
- d- Plutôt insatisfait(e)
- e- Très insatisfait(e)
- 16- Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'affirmation selon laquelle l'entreprise cultive une culture de confiance mutuelle entre ses employés ?
- a- Tout à fait d'accord
- b- Plutôt d'accord
- c- Neutre
- d- Plutôt en désaccord
- e- Tout à fait en désaccord
- III. Axe n°3 : les antécédents de la confiance organisationnelle.
- 17- À quel point estimez-vous que les compétences, la bienveillance et l'intégrité sont des facteurs clés pour instaurer un climat de confiance au sein de votre organisation ?
- a- Très importantes
- b- Assez importantes
- c- Importantes
- d- Peu importantes
- e- Pas du tout importantes
- 18- Estimez-vous que votre entreprise fait preuve de bienveillance envers ses employés ?
- a- Oui b- Non
- 19- Comment percevez-vous la valorisation et l'encouragement des pratiques de bienveillance au sein de votre entreprise ? (Indiquez votre degré d'accord)
- a- Très valorisées
- b- Assez valorisées
- c- Neutre
- d- Peu valorisées
- e- Très peu valorisées
- 20- D'après votre perception, dans quelle mesure vos supérieurs hiérarchiques adoptent une conduite éthique dans leur fonctionnement professionnel ?
- a- Tout à fait d'accord
- b- Plutôt d'accord
- c- Neutre
- d- Plutôt en désaccord
- e- Tout à fait en désaccord
- 21- Selon vous, dans quelle mesure les membres de votre organisation adoptent une conduite intègre et respectueuse des valeurs éthiques de l'entreprise ?
- a- Très honnêtes et intègres
- b- Assez honnêtes et intègres
- c- Neutre
- d- Peu honnêtes et peu intègres
- e- Pas du tout honnêtes ni intègres
- 22- A quel degré êtes-vous en accord avec le traitement respectueux et équitable des employés par l'administration ?
- a- Tout à fait d'accord
- b- Plutôt d'accord
- c- Neutre
- d- Plutôt en désaccord
- e- Tout à fait en désaccord
- 23- Dans quelle mesure êtes-vous en accord avec l'énoncé suivant : "l'entreprise maintient des normes élevées en matière d'intégrité et d'éthique professionnelle" ?
- a- Tout à fait d'accord
- b- Plutôt d'accord
- c- Ni d'accord, ni en désaccord
- d- Plutôt en désaccord
- e- Pas du tout d'accord

Questionnaire de recherche

24- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait(e) des niveaux d'habileté, de bienveillance et d'intégrité de vos collègues ?

- a- Très satisfait(e)
- b- Satisfait(e)
- c- Moyennement satisfait(e)
- d- Peu satisfait(e)
- e- Pas du tout satisfait(e)

IV. Axe n°4 : les facteurs déterminants la confiance organisationnelle.

25- Dans quelle mesure la transparence de l'entreprise dans ses actions influence-t-elle votre confiance envers l'organisation ?

- a- Enormément
- b- Beaucoup
- c- Modérément
- d- Faiblement
- e- Pas du tout.

26- A quel point pensez-vous que votre organisation est transparente sa prise de décision ?

- a- Très transparente
- b- Transparente
- c- Neutre
- d- Peu transparente
- e- Pas du tout transparente

27- Dans quelle mesure la communication ouverte et honnête influence-t-elle votre confiance envers l'organisation ?

- a- Enormément
- b- Beaucoup
- c- Modérément
- d- Faiblement
- e- Pas du tout.

28- Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la communication de l'organisation en ce qui concerne les questions qui sont importantes à vos yeux ?

- a- Très satisfait(e)
- b- Satisfait(e)
- c- Moyennement satisfait
- d- Peu satisfait (e)
- e- Pas du tout satisfait(e)

29- Dans quelle mesure l'expertise des dirigeants influence-t-elle votre niveau de confiance envers l'organisation ?

- a- Enormément
- b- Beaucoup

- c- Modérément
- d- Faiblement
- e- Pas du tout.

30- Selon vous la culture de votre entreprise influence-t-elle votre confiance envers l'organisation ?

- a- Oui b- Non

31- Dans quelle mesure êtes-vous convaincu de l'équité des politiques et des procédures (justice organisationnelle) de votre organisation ?

- a- Très convaincu
- b- Assez convaincu
- c- Moyennement convaincu
- d- Peu convaincu
- e- Pas du tout convaincu

32- Comment estimez-vous que la confiance puisse être mise en pratique dans un contexte professionnel ? (Choisissez une ou plusieurs réponses)

- a- Encourager la communication ouverte.
- b- Encourager la transparence dans les décisions.
- c- Favoriser la collaboration et la justice organisationnelle.
- d- Investir dans la formation et le développement des compétences des salariés.

33- Comment pouvez-vous contribuer à la création d'un climat de confiance organisationnelle au sein de votre entreprise ?

- a- En étant honnête et transparent dans nos communications avec nos collègues et nos responsables.
- b- En respectant les engagements qu'on avait auprès de nos collègues et de notre organisation.
- c- En étant loyal(e) envers l'entreprise et ses objectifs

Autre(précisez) :

.....

.....

34- Classez les facteurs qui influence votre niveau de confiance, en numérotant chaque facteur de (1 à 7) selon le degré d'importance que vous lui attribuer.

Facteurs	N°
a- la compétence	
b- la transparence	
c- la communication	
d- La justice organisationnelle	
e- Le Comportement d'autrui	
f- L'honnêteté et la cohérence	
g- Le Respect	

Questionnaire de recherche

V. Le rôle de la confiance organisationnelle dans le développement des relations dans l'entreprise.

35- A votre avis, quelle importance donnez-vous à la confiance organisationnelle pour le développement des relations de travail au sein de votre entreprise ?

- a- Extrêmement importante
- b- Très Importante
- c- Moyennement importante
- d- Peu importante
- e- Pas du tout importante

36- Selon vous, comment la confiance organisationnelle affecte-elle les relations entre les employés ?

- a- Très positivement
- b- Plutôt positivement
- c- Neutre
- d- Plutôt négativement
- e- Très négativement.

37- Selon vous, comment la confiance organisationnelle peut-elle contribuer au développement des relations de coordination au sein de votre entreprise ?

- a- Favoriser la communication ouverte et honnête
- b- Forcer la cohésion et la collaboration.
- c- Développer des relations interpersonnelles positives entre les employés.
- d- Aligner les intérêts des employés avec ceux de l'organisation.
- e- Créer un environnement de travail plus positif.

38- Selon vous, quels sont les avantages de la confiance organisationnelle pour l'organisation elle-même ?

- a- Renforcer la réputation et la crédibilité de l'organisation.
- b- Augmenter la production et la performance de l'entreprise.
- c- Réduction des coûts liés aux conflits, aux tensions et à la méfiance.
- d- Meilleure rétention (préservation) des employés en réduisant ainsi les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux employés.
- e- Améliorer la créativité et l'innovation de l'entreprise.

VI. Les obstacles de la confiance organisationnelle.

39- Seriez-vous d'avis que les pratiques de gestion instaurées au sein de votre organisation entravent l'épanouissement de la confiance organisationnelle ?

- a- Oui b- Non

Justifier dans les deux cas :

.....

.....

.....

40- Dans quelle mesure pensez-vous que les formalités administratives peuvent entraver la confiance organisationnelle ?

- a- Très fortement.
- b- Fortement.
- c- Modérément.
- d- Faiblement.
- e- Très faiblement.

41- Dans votre opinion, serait-il juste de considérer que l'absence de transparence et de communication peut être considérée comme des obstacles entravant la croissance de la confiance organisationnelle ?

- a- Oui b- Non

42- Quels sont les comportements ou les attitudes qui affaiblissent la confiance organisationnelle ? (Sélectionnez les options qui vous semblent les plus pertinentes pour répondre à la question.)

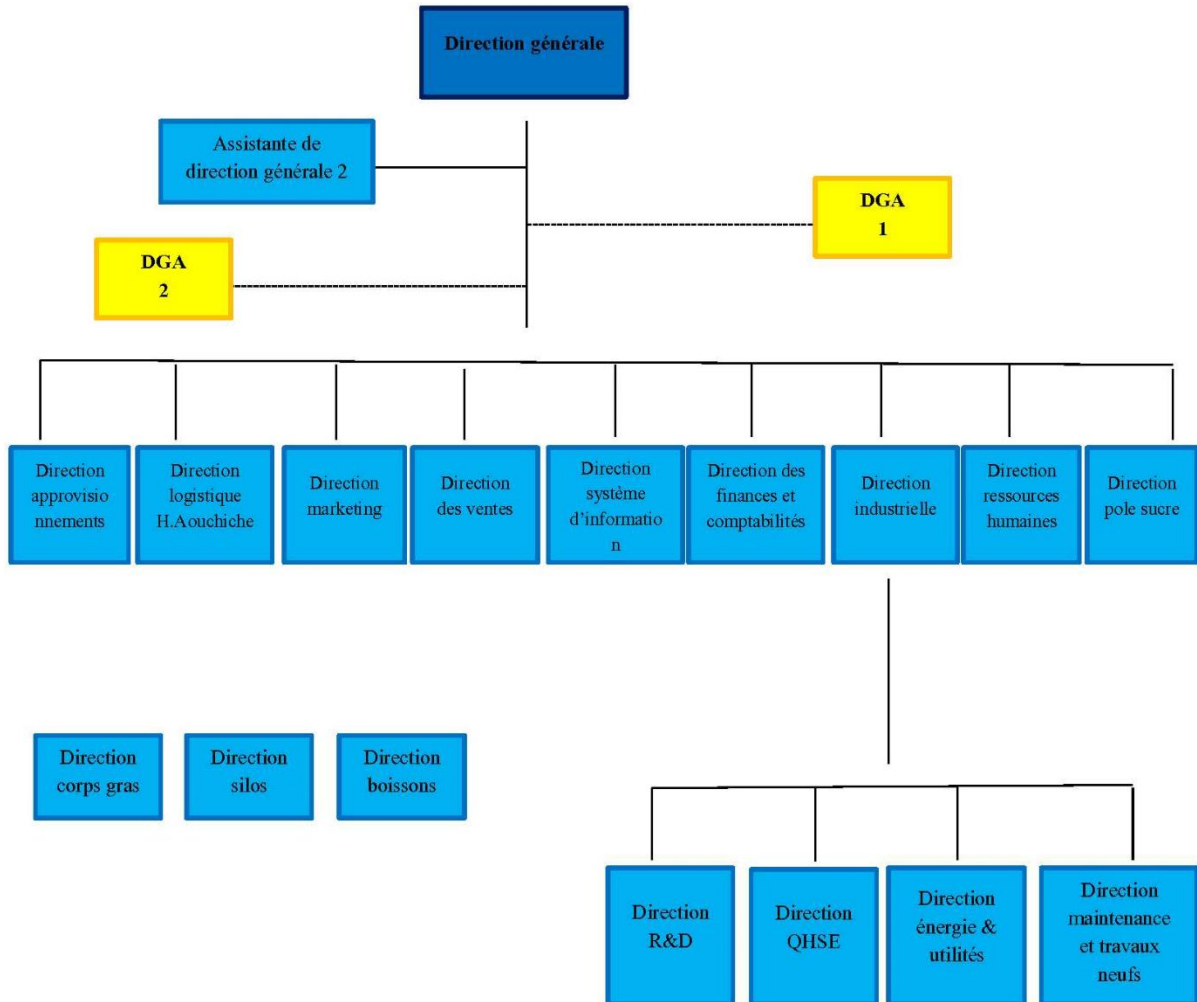
- a- Manque de transparence et la communication ouverte.
- b- Le non-respect des engagements et les comportements d'autrui.
- c- Les conflits d'intérêts non résolus.
- d- Les pratiques de gestion injustes ou incohérentes.
- e- Le manque d'équité en matière de rémunération et de promotion.
- f- Les décisions prises sans consultation des parties prenantes concernées.

Nous tenons à souligner notre gratitude envers vous et à vous remercier chaleureusement pour l'investissement que vous avez effectué en nous accordant votre temps précieux ainsi que votre contribution exceptionnelle.

"La confiance n'est pas quelque chose que l'on donne et que l'on reçoit en retour. C'est quelque chose que l'on gagne et que l'on mérite."

Brian Tracy

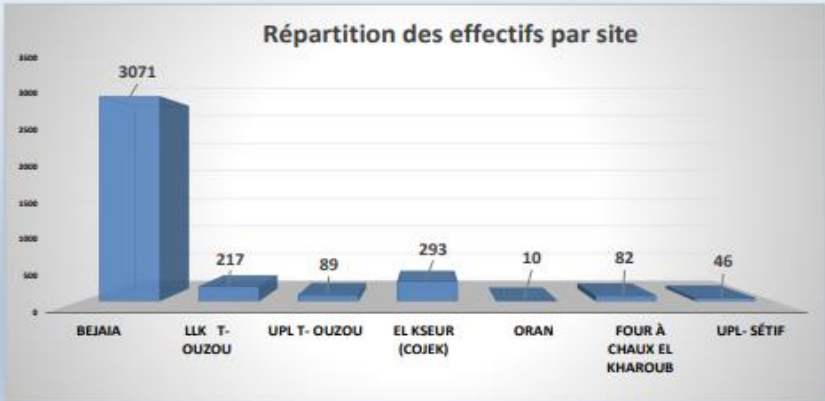
Annexe 3 : Organigramme de Cevital



Annexe 4 : Données de Cevital Agro



Quelques statistiques sur les effectifs (Mars 2023)

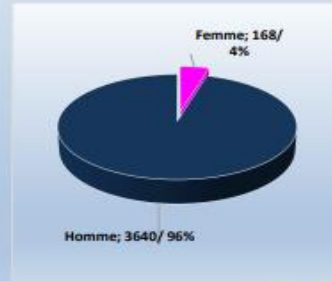
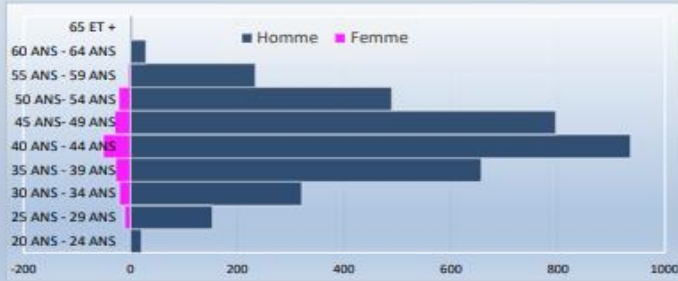


**Effectif Global
3 808**



Quelques statistiques sur les effectifs (Mars 2023)

Répartition des effectifs par sexe et par tranches d'âges



Nos principaux partenaires



Nos Produits & Marques



L'échelle des **COMPORTEMENTS**



Table des matières

Dédicaces	1
Remerciements	2
Sommaire	3
Liste des abréviations	3
Liste des tableaux	6
Liste des figures	9
Introduction	1
Chapitre I : cadre méthodologique de la recherche	5
Préambule.....	6
1. Les raisons du choix du thème	6
2. Les objectifs de la recherche	7
3. Importance de l'étude.....	7
4. La problématique.....	8
5. Hypothèses de la recherche	12
6. Définition des concepts	12
6.1 La confiance.....	13
6.2 La confiance organisationnelle	13
6.3 Le contrat	14
6.4 Le contrat incomplet	14
6.6 Les parties prenantes.....	15
6.6 La coordination	15
7. La préenquête	16
8. Méthodes et techniques utilisées	16
8.1 Les méthodes adoptées	16
8.2 Les techniques utilisées	17
8.2.1. L'entretien	18

8.2.2. Le questionnaire	18
9. Le choix de l'échantillon et l'échantillonnage de notre recherche.....	18
9.1 Échantillon de l'entretien	18
9.2 Échantillon pour le questionnaire	19
10. Les obstacles rencontrés	20
Synthèse du chapitre.....	20
Chapitre II : la confiance organisationnelle	21
Préambule.....	15
Section 1 : généralité sur la confiance.....	15
1. Définitions du concept confiance.....	15
2. Les types de la confiance	18
Section 2 : la confiance organisationnelle.....	20
1. Les définitions de la confiance organisationnelle	20
2. Les caractéristiques de la confiance organisationnelle	22
3. Les formes de la confiance organisationnelle	24
4. Les approches de la confiance organisationnelle.....	26
5. Les facteurs de développement la confiance organisationnelle.....	28
6. Les antécédents de la confiance organisationnelle	29
7. Les dimensions de la confiance organisationnelle.....	32
8. L'importance de la confiance organisationnelle	33
Synthèse du chapitre.....	33
Chapitre III : les théories des parties prenantes.....	34
Préambule.....	35
Section 1 : Généralité sur le concept partie prenante.	35
1. Les origines du terme « Stakholder »	35
2. Définitions du concept parties prenantes (Stakholder)	36

3. Les typologies de parties prenantes	38
Section 2 : les approches des parties prenantes	40
1. Origine de la théorie des parties prenantes	40
2. Les fondements de la théorie des parties prenantes	41
3. Classification des modèles de parties prenantes	44
4. Les approches de la théorie des parties prenantes en management stratégique.....	53
Synthèse du chapitre.....	54
Chapitre IV : les théories contractuelles	56
Préambule.....	57
Section 1 : Théorie des contrats et des contrats incomplets.....	57
1. La théorie des contrats.....	57
2. La théorie des contrats incomplet.....	58
3. Les sources de l'incomplétude contractuelle dans la théorie des contrats incomplets..	59
3.1. L'asymétrie d'information et la rationalité des agents	59
4. Les causes traditionnelles pour expliquer l'incomplétude des contrats	60
4.1. La contrainte d'indescriptibilité.....	60
4.2. Les coûts d'écritures	60
4.3. La contrainte d'imprévisibilité.....	60
4.4. La renégociation des contrats incomplets	61
Section 2 : théories managériales de l'entreprise	62
1. La théorie des droits de propriétés	62
1.1. De l'efficacité de la propriété privée marchande	62
1.2. Les attributs des droits de propriétés	63
2. La théorie des coûts de l'agence	64
2.1. Comment s'émergent-elles les coûts d'agence	65
3. L'organisation comme nœud de contrat.....	66

4. La théorie des coûts de transaction	66
5. L'entreprise est un ensemble de contrats entre les acteurs.....	67
6. Les déterminants des couts de transactions dans les relations contractuelles	68
6.1. La rationalité limitée des acteurs économiques	68
6.2. Les comportements opportunistes.....	69
6.3. La spécificité des actifs	69
6.4. La fréquence des transactions	70
Synthèse du chapitre.....	70
Chapitre V : présentation du terrain d'étude	72
Préambule.....	73
1. Historique et présentation de l'entreprise	73
2. Raffineries et unités de productions ;	75
3. Les complexes de production de l'entreprise	75
4. Vision, missions et valeurs du groupe <i>Cevital</i>	77
4.1. Visions du groupe	77
4.2. Mission du groupe.....	77
4.3. Valeurs du groupe	77
5. La stratégie du développement.....	78
6. Les sept points du succès du groupe	78
7. Les objectifs du groupe <i>Cevital</i>	78
8. Les principales fonctions de l'entreprise.....	79
Conclusion.....	80
Chapitre VI : Analyse et interprétation des résultats de la première hypothèse	81
Préambule.....	82
1. Déroulement de la première période d'enquête	82
2. Présentation du guide d'entretien.....	82

3.	L'organisation des données recueillit.....	83
3.1.	La transcription des entretiens	83
3.2.	La catégorisation des réponses des entretiens.....	83
3.3.	L'analyse du contenu	83
4.	Les profils des interviewés	83
Section 01 : les relations contractuelles (fondées sur le contrat)		85
1.	L'importance des contrats dans les relations de l'entreprise avec ses partenaires	85
2.	La signification du terme « contrat » selon les salariés de l'entreprise	88
3.	Signification des contrats incomplets	90
4.	La nature des contrats de travail adopté par <i>Cevital</i>	92
5.	Les mesures mises en place par l'entreprise pour résoudre les conflits.....	94
5.1	L'arrangement à l'amiable	94
5.2	Règlement interne et Commission disciplinaire	95
5.3	L'inspection de travail et la justice administrative	96
6.	Les relations non contractuelles au sein de l'entreprise.....	96
6.1	Le respect	97
6.2	La solidarité	97
6.3	La collaboration	97
6.4	La cohésion	98
Section 02 : les relations fondées sur la confiance.....		98
1.	L'importance des relations fondées sur la confiance	98
2.	Signification de la confiance organisationnelle	100
3.	Les avantages de la confiance organisationnelle	103
4.	Facteurs de la confiance organisationnelle	107
5.	La confiance organisationnelle comme une alternative au contrat incomplet.....	109

6. La confiance organisationnelle à l'entreprise : une approche de gestion efficace à mettre en place	111
Discussion des résultats de la première hypothèse.....	114
Synthèse	116
Chapitre VII : Analyse et interprétation des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse	117
Préambule.....	118
1. Le déroulement de notre deuxième enquête.....	118
1.1. La phase avant l'analyse	118
Section 1 : analyse des données de la deuxième hypothèse	119
Section 2 : analyse des données de la troisième hypothèse.....	142
Discussion des résultats de la deuxième et la troisième hypothèse.....	156
Synthèse du chapitre.....	158
Conclusion.....	159

Liste bibliographique

Annexes

Table des matières

Résumés

Résumé

La qualité des relations que l'entreprise entretient avec l'ensemble de ses partenaires est devenue l'une des préoccupations majeures des responsables d'entreprise. Notamment sa capacité quant à la gestion de ses relations avec ses parties prenantes. Notre recherche vise à étudier et d'affiner les connaissances relatives à la confiance organisationnelle. L'étude dans sa globalité entrevoit deux principaux objectifs distincts. À savoir, sur le rôle de la confiance organisationnelle comme modèle de gestion des relations alternatif aux contrats incomplets. En matière de gestion, nous avons examiné cet objectif pour comprendre la possibilité de cette perception quant à la gestion des relations. Les résultats ont mis en évidence sa potentialité à être une modalité complémentaire plutôt qu'une alternative. Dans notre deuxième objectif, nous avons examiné les antécédents et les facteurs qui influencent le développement et le maintien de la confiance organisationnelle dans les organisations. Nos résultats ont souligné l'importance croissante de ces facteurs dans le renforcement de la confiance organisationnelle. L'apport de cette étude réside dans son originalité à examiner le rôle de la confiance organisationnelle dans la préservation et le développement des relations de coordination entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Mots clés : confiance organisationnelle, parties prenantes, coordination, contrat et contrats incomplets.

Abstract

The quality of the relationships that the company maintains with all its partners has become one of the major concerns of company managers. In particular, its ability to manage its relations with its stakeholders. Our research aims to study and refine knowledge related to organizational trust. The study as a whole has two distinct main objectives. Namely, on the role of organizational trust as an alternative relationship management model to incomplete contracts. In terms of management, we examined this objective to understand the possibility of this perception in relation to relationship management. The results highlighted its potential to be a complementary modality rather than an alternative. In terms of management, we examined this objective to understand the possibility of this perception in relation to relationship management. The results highlighted its potential to be a complementary modality rather than an alternative. In our second objective, we examined the track record and factors that influence the development and maintenance of organizational trust in organizations. Our findings highlighted the growing importance of these factors in building organizational trust. The contribution of this study lies in its originality in examining the role of organizational trust in the preservation and development of coordination relationships between the company and its stakeholders.

Keywords: organizational trust, stakeholders, coordination, contract and incomplete contracts.