
ÉLODIE BRÛLÉ-GAPIHAN

Université de Reims Champagne-Ardenne

MÉLISSA BOUDES

NEOMA Business School



Pécher par excès de confiance ?

Étude de cas d'une coopérative d'activité et d'emploi

Si les bienfaits de la confiance dans les relations de collaboration font l'objet de nombreuses études, ses effets indésirables sont peu traités. En questionnant le processus d'institutionnalisation de la confiance et notamment les mécanismes de reproduction automatique de la confiance qui en résultent, l'étude de cas tend à pallier ce manque. À partir d'entretiens et d'analyses documentaires, les auteurs¹ retracent l'histoire d'une coopérative d'activité et d'emploi, et mettent en lumière le processus de construction d'un excès de confiance. Dans leur cas, le contexte dans lequel la relation de collaboration voit le jour est caractérisé par une prégnance des mécanismes informels et une forte imbrication des acteurs. Ceci facilite l'apparition de biais cognitifs agissant sur le processus d'institutionnalisation de la confiance et débouchant sur un excès de confiance.

DOI:10.3166/RFG.248.153-169 © 2015 Lavoisier

1. Les auteurs remercient les évaluateurs de l'AIMS 2014 et de la revue RFG dont les commentaires et suggestions ont permis de considérablement améliorer la version originale de leur article.

La confiance constitue un terreau favorable à l'échange marchand (Zucker, 1985 ; Levi, 2003). Sans être indispensable à la collaboration (Mayer *et al.*, 1995), elle la facilite (Uzzi, 1997 ; Levi, 2003), procurant des avantages dont les descriptions abondent dans la littérature (Donada et Nogatchewsky, 2007). Parce qu'elle insuffle une meilleure communication entre les partenaires (Delerue et Bérard, 2007), elle favorise l'amélioration de leur performance (Champagne de Labriolle *et al.*, 2012), tout en diminuant les coûts de transaction (Zaheer *et al.*, 1998), notamment ceux liés au contrôle (Bornarel, 2007).

Établir une relation de confiance ne préserve pourtant en rien des effets indésirables de la collaboration. L'opportunisme est à ce titre régulièrement mentionné (Levi, 2003 ; Delerue et Bérard, 2007 ; Uzzi, 1997 ; Neuville 1997a), au point de dissuader les théoriciens des coûts de transaction de fonder les échanges marchands sur la confiance. Au-delà de l'opportunisme, d'autres effets indésirables, liés à l'interdépendance des partenaires (Delerue et Bérard, 2007 ; Donada et Nogatchewsky, 2007), ou à l'inertie (Nielsen, 2004), sont mentionnés sans jamais être étudiés en profondeur dans la littérature. Il s'avère pourtant qu'ils nuisent à la qualité d'une collaboration (Uzzi, 1997).

À partir de l'analyse du processus de construction de la confiance au sein d'une coopérative d'activité et d'emploi, nous montrons comment les mécanismes d'institutionnalisation de la confiance peuvent d'une part, générer des effets non désirés et d'autre part, être influencés par le champ organisationnel au sein duquel se nouent les relations de confiance.

Dans une première partie sont présentées les composantes de la confiance, ainsi que le processus de construction d'une confiance dite institutionnalisée. La méthodologie et le contexte de l'étude sont exposés dans une deuxième partie. Un exposé critique du processus d'institutionnalisation de la confiance établie au sein de la coopérative met en lumière, dans une troisième partie, les dérives à l'origine d'un degré de confiance excessif, inapproprié à la pérennisation d'une collaboration saine. La dernière partie souligne les contributions à la littérature, et les pistes d'approfondissement.

I – LA CONFIANCE, DE SON ORIGINE À SON INSTITUTIONNALISATION

La relation de confiance trouve son origine dans les caractéristiques des partenaires et du contexte au sein duquel elle voit le jour. Cette première partie reprend ces deux éléments avant de présenter le processus de construction de la confiance propre à une relation interorganisationnelle. C'est à partir de ce processus que nous pouvons étudier les biais contribuant à la mise en place d'un excès de confiance.

1. Fondements de la confiance

Avoir confiance, c'est croire en des circonstances favorables qui ne perturberont pas le déroulement souhaité des événements. Cette croyance peut se fonder sur l'anticipation de la bienveillance d'autrui, la volonté de se soumettre à ses desideratas ou encore sur sa capacité supposée à renoncer à l'opportunisme (Bornarel, 2007). Inhérente à toute transaction (Zucker, 1986), la confiance se définit ainsi autour de la fiabilité, la prévisibilité, et l'équité (Zaheer *et al.*, 1998).

Son niveau varie en fonction de la propension du *trustor* à faire confiance et des caractéristiques du *trustee*. Ce dernier peut avoir un intérêt personnel à ne pas trahir la confiance accordée (Lorenz, 2001). Cette confiance est alors dite calculatoire. Elle peut également être fondée sur la compétence, la bienveillance ou l'intégrité du *trustee* (Mayer *et al.*, 1995). Les fondements de la confiance peuvent au fil des années changer de nature, notamment lorsque l'enjeu de réputation inhibe toute rupture de relation (Newell et Swan, 2000), la remise en cause des compétences pouvant être contrebalancée par un sentiment de bienveillance mutuelle.

2. Influence du contexte dans l'élaboration d'une relation de confiance

Analysée au niveau d'un contexte organisationnel, la confiance est minimale dans les organisations tayloriennes compte tenu des « mécanismes de contrôle et de coordination qui visent à éviter [...] les relations interpersonnelles » (Bornarel, 2007, p. 102) ; elle peut à l'inverse être au cœur d'autres organisations, comme les clans, au sein desquels l'interdépendance des individus est forte (*ibid.*). Le niveau de confiance et les mécanismes de contrôle formels en place sont donc interdépendants (Delerue et Bérard, 2007). Au niveau d'un champ organisationnel, des intermédiaires favorisent ou freinent l'établissement de relations de confiance (Levi, 2003). En jouant le rôle de parrains introduisant un nouveau membre au sein d'un réseau (Lorenz, 2001 ; Schilke et Cook, 2013), ils insufflent la confiance entre les parties nouvellement en contact. Ils peuvent aussi servir de cautions chargées de défendre l'intérêt des parties engagées. Il s'agit par exemple du rôle attendu

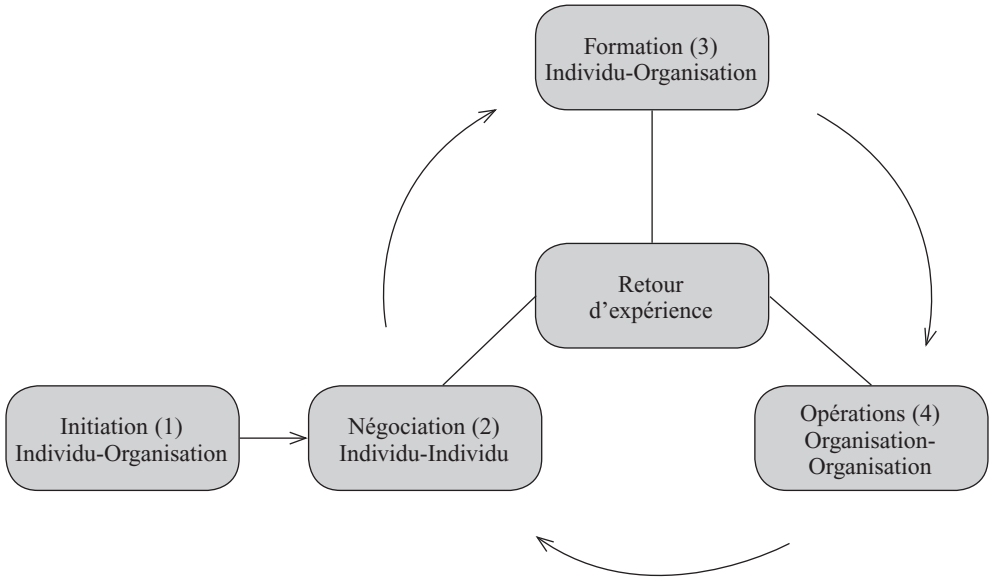
de l'État (Levi, 2003), des banques, assurances (Zucker, 1985), associations syndicales ou branches interprofessionnelles (Lorenz, 2001). Ainsi, la confiance se co-construit au fil des interactions, à travers des mécanismes formels, tels que les lois ou les contrats, et informels, comme les normes et valeurs partagées (Zucker, 1985 ; Newell et Swan, 2000).

3. Processus de construction de la confiance

Le modèle de Schilke et Cook (2013) vise à représenter un cheminement type de l'élaboration d'une relation de confiance, de son commencement à sa fin, en alliant dans une perspective dynamique les niveaux interindividuel et interorganisationnel qui sont à l'œuvre. Pour des raisons de simplification, ce processus est séquencé en quatre phases distinctes (cf. figure 1) : l'initiation, la négociation, la « formation », les opérations. Chaque phase de construction de la confiance fait l'objet d'un retour d'expérience, les perceptions individuelles pouvant affecter l'appréciation initiale.

Au niveau interorganisationnel, un intermédiaire, nommé le « boundary spanner » joue un rôle clé dès la première phase d'élaboration d'une relation de confiance. Ce rôle consiste à assurer, en tant que membre de l'organisation en recherche de partenaire, « la responsabilité du développement des relations de coopération et d'échange avec une autre organisation » (Lorenz, 2001, p. 65). Cela comprend notamment la récolte d'information à partir de la qualité des échanges passés, de la réputation de l'organisation ou de celle de son champ. Dans un deuxième temps, l'intermédiaire entre en phase de négociation avec au moins un membre de

Figure 1 – Processus d’institutionnalisation de la confiance



Source : schéma inspiré de Schilke et Cook (2013) et de Ring et Van de Ven (1994).

l’organisation. La confiance présumée est dorénavant mise à l’épreuve des faits ; elle ne repose ainsi plus sur le calcul, mais sur la compétence. Durant la troisième phase de formation du partenariat, l’intermédiaire veille à l’engagement des diverses ressources nécessaires à la relation interorganisationnelle. La confiance accordée aux individus participant à l’échange est progressivement transférée à leur organisation d’appartenance. Lors de la dernière phase, la mise en application concrète de la relation de collaboration donne lieu à la multiplication des échanges et conduit à l’établissement d’un système de compréhension et d’habitudes de travail partagées (Schilke et Cook, 2013). La confiance tend alors à s’institutionnaliser (Uzzi, 1997 ; Nielsen, 2004 ; Mayer *et al.*, 2004). La compréhension commune qui s’instaure

entre les membres en interaction se renforce. Au fil des échanges, la confiance dorénavant formalisée autour de schémas comportementaux attendus n’est plus questionnée (Newell et Swan, 2000 ; Schilke et Cook, 2013). Elle est considérée comme institutionnalisée.

Les effets de cette confiance restent encore méconnus. D’une part, elle n’est plus remise en cause par les acteurs. Elle est donc résistante aux critiques individuelles ; elle limite de ce fait la capacité des organisations à répondre aux changements. Elle crée une forme d’interdépendance entre les partenaires (Delerue et Bérard, 2007 ; Donada et Nogatchewsky, 2007). D’autre part, toutes les confiances institutionnalisées ne s’imposent pas avec la même force. Les acteurs peuvent continuer à s’approprier au niveau interindividuel la

confiance institutionnelle imposée par la hiérarchie (Neuville, 1997b). Par ailleurs, la confiance peut s'avérer fragile, si elle ne repose que sur des mécanismes informels (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005). La question de savoir dans quelles mesures une confiance institutionnalisée peut être remise en cause n'est donc pas tranchée.

En reprenant le modèle de Schilke et Cook (2013), notre cas vise à répondre à cette question, en mettant en évidence les effets induits par les spécificités du processus d'institutionnalisation de la confiance accordée à la coopérative d'activité et d'emploi Oscar.

II – LE CAS D'UNE COOPÉRATIVE D'ACTIVITÉ ET D'EMPLOI

Cette analyse du processus de construction d'un excès de confiance repose sur l'étude d'une coopérative d'activité et d'emploi (CAE). Ces coopératives d'un nouveau genre proposent à des porteurs de projet un accompagnement coopératif à leur démarche entrepreneuriale. Les porteurs de projet signent une convention d'accompagnement, leur permettant de participer à des réunions individuelles et collectives. Dès qu'ils réalisent un chiffre d'affaires, ils deviennent entrepreneurs-salariés, et signent un contrat de travail. Ils peuvent enfin devenir associés de la coopérative et contribuer à la réalisation du projet collectif de la CAE.

Le principe de la CAE apparaît, au milieu des années 1990², dans un contexte de forte valorisation de l'entrepreneuriat en réponse au chômage et aux insuffisances des dispositifs d'accompagnement existants. Son modèle économique repose sur un mix de ressources. Les entrepreneurs, qui possèdent chacun une comptabilité propre à leur activité, financent leurs salaires et cotisations sociales *via* leur chiffre d'affaires. Une partie de celui-ci sert à financer les fonctions mutualisées (comptabilité, conseil, direction) assurées par les salariés permanents. L'accueil et le conseil des porteurs de projet sont financés par des fonds publics. L'aspect novateur des CAE suscite de tels espoirs qu'en 2000, tout le monde veut sa CAE !

Dans la région considérée, la mise en place d'une CAE est attendue dès 2003-2004. En 2005, une opportunité se présente. Une coopérative spécialisée dans le conseil aux associations, proche de la chambre régionale de l'Économie sociale (CRES), doit se restructurer au vu du départ en retraite de l'un de ses deux dirigeants. Pour Suzanne³, le membre restant en activité, devenir entrepreneur-salarié au sein d'une CAE est l'occasion de pérenniser son activité. Compte tenu de son expérience, elle se laisse aisément convaincre de fonder la CAE.

Grâce au soutien de l'Union régionale des Scop (URScop), la CAE Oscar bénéficie de financements propres aux projets SCOP⁴,

2. C'est à Lyon en 1994 que s'est créé le groupe de réflexion à l'origine des CAE. Animé par la Caisse des dépôts et consignation, il réunissait la direction départementale du Travail, les organisations d'accompagnement à la création d'entreprise, l'URScop et le président régional des boutiques de gestion. (Source : Bost, 2011, *Aux entrepreneurs associés. La coopérative d'activités et d'emploi*, Éditions Repas).

3. Tous les noms des protagonistes ont été modifiés afin de respecter l'anonymat.

4. La majorité des coopératives d'activités et d'emploi adoptent le statut de société coopérative et participative (scop). Ces coopératives peuvent prendre la forme de SARL ou SA et respectent les règles coopératives caractérisées par une gouvernance démocratique (vote des décisions en assemblée générale selon la règle une personne = une voix) et une lucrativité limitée (absence de plus-value de cession des parts).

et du soutien de l'Association pour le droit à l'initiative économique qui devient prescripteur d'Oscar. La CRES se charge de faire connaître Oscar au sein de son réseau. La région est le premier organisme à investir dans la CAE et par ricochet, Oscar gagne en légitimité et en financements.

Lors de sa création en 2006, Oscar est composé de deux associés, les anciens dirigeants de la coopérative de conseils dissoute, mais seul l'associé-fondateur est actif au sein de la CAE. L'activité de l'ancienne structure est transférée au sein de la CAE ; l'associé-fondateur adopte la double casquette d'associé-gérant et d'entrepreneur-salarié. Rapidement, une chargée de mission (Sylvie), ancienne salariée de la CRES, est embauchée. Bientôt, un comptable rejoint l'équipe. Le nombre de porteurs de projets augmente ; la phase test au niveau d'un département étant concluante, la CAE se développe en 2008 à l'échelle régionale, répondant ainsi aux attentes du conseil régional. Pour permettre ce développement, deux chargés de mission sont recrutés fin 2008. Ils deviennent dès leur embauche associés de la CAE. Le périmètre d'activité s'étend également avec la création en 2009 d'une filiale dédiée aux services à la personne.

Avec l'augmentation de l'activité et de l'effectif apparaît un certain nombre de dissensions tant sur le plan de la méthode d'accompagnement que sur l'implication des membres permanents. Des problèmes de coordination se font jour. Le climat social se dégrade ; Sylvie démissionne en 2010. La même année, des tensions de trésorerie apparaissent. Avec un faible niveau de fonds propres et d'importants délais

de versement des subventions, la CAE présente un besoin en fonds de roulement conséquent. À la fragilité administrative et financière de la toute nouvelle coopérative s'ajoute l'absence d'identification juridique clairement définie⁵. Le scepticisme des représentants administratifs (inspection du travail, Urssaf, etc.) lié à l'absence de cadre préétabli conduit à la multiplication des contrôles, ce qui alourdit le travail de la gérante. En 2011, celle-ci fait un *burnout* et s'absentera plus d'un an, sans jamais être remplacée.

En mars 2012, Suzanne, de retour de son congé maladie, sollicite le responsable du Centre régional de ressource et d'animation, dispositif porté par la CRES, pour prendre sa suite, ce qu'il accepte. Le nouveau gérant reprend le 25 juin 2012 la gestion de la structure, conscient qu'il aura à surmonter quelques difficultés financières et managériales. Il veille ainsi très tôt à combler les attentes laissées en souffrance durant le congé maladie de son prédécesseur.

Or, les difficultés s'avèrent bien plus importantes que ce que les documents comptables laissaient présager. En septembre 2012, les membres de la structure sont avertis des difficultés financières. Les chargés de mission sont licenciés, sans que cela suffise à rééquilibrer la trésorerie. En octobre, le nouveau gérant ne voit d'autres solutions que de déclarer la coopérative en cessation de paiement. À ce moment, la CAE était d'envergure régionale ; l'équipe de salariés permanents était composée de quatre accompagnateurs (dont le gérant) et d'une comptable ; le nombre d'entrepreneurs-salariés s'élevaient à 47.

5. Ce qui a changé avec la loi Économie Sociale et Solidaire adoptée en 2014, comportant un article sur les CAE.

MÉTHODOLOGIE

Interpellées par la soudaine disparition de cette CAE, nous nous sommes intéressées aux causes et mécanismes (Dumez, 2013) ayant mené la CAE à sa perte. Au-delà du pourquoi, nous souhaitons comprendre le comment en retraçant, rétrospectivement (Kozlowski *et al.*, 2013), la vie de cette jeune organisation. L'étude qualitative s'appuie sur 18 entretiens semi-directifs, de 12 membres internes (« Int » dans le texte) dont les 2 gérants, et de 6 partenaires externes (« Ext » dans le texte), élaborés entre mars et octobre 2013, soit cinq mois après l'annonce de la liquidation de la coopérative. Entièrement retranscrits, ces entretiens approfondis ont fait l'objet d'un codage multithématique (Dumez, 2013) émergeant à la fois des données et de la théorie selon une approche abductive. L'analyse des documents remis lors des comités de pilotage et du rapport réalisé par un cabinet d'audit après la liquidation de la CAE nous a permis d'enrichir les données issues des entretiens.

III – PROCESSUS DE CONSTRUCTION D'UN EXCÈS DE CONFIANCE

L'analyse des relations interindividuelles et interorganisationnelles à l'origine de l'initiation, négociation, formation et mise en œuvre des collaborations entre Oscar et ses partenaires internes et externes révèle, *via* l'ambivalence des motivations, le recours à des transpositions, facilité par l'interdépendance des acteurs, un terreau favorable à la construction d'un excès de confiance.

1. L'ambivalence des motivations à l'origine de la collaboration

À l'origine de la relation de collaboration se situe un projet très attendu qui suscite des motivations parfois difficilement compatibles. Le premier biais identifié dans le processus de construction de la confiance établie entre la CAE Oscar et ses partenaires externes résulte de la nature des motivations à l'origine de l'adhésion au projet. Pour les partenaires, de fortes attentes, érigées pour certains en foi inébranlable dans les bienfaits de la structure CAE, étaient

suscitées par ce projet, et ce avant même que Suzanne ne soit encouragée à le porter. L'importance vouée aux avantages attendus de la CAE a contribué à compenser les failles du projet de CAE porté par Suzanne. Parmi les failles qui se sont avérées fatales au projet, nous pouvons citer la solitude de la fondatrice. Le projet n'était en effet pas un projet collectif, puisque porté par une seule et même personne. Certes, sur le papier, la CAE comprenait deux associés, mais Alain, le collègue de Suzanne, préparait son départ en retraite et ne faisait donc qu'acte de présence. Si les partenaires externes à la CAE avaient conscience de cette solitude, ils considéraient qu'elle se réduirait d'elle-même à mesure que le projet monterait en puissance. La CAE, devant accueillir de plus en plus de monde, verrait en effet sa structure d'encadrement croître et les tâches administratives se répartir d'elles-mêmes. Cette solitude n'aurait pas été en soi problématique, si les motivations de la fondatrice n'avaient été elles-mêmes doubles : porter un projet auquel elle croyait sincèrement et trouver un statut

d'hébergement pour sa propre activité de conseils.

En interne, l'ambivalence de cette position est une des explications données aux insatisfactions liées au management en place. « Je charge pas [Suzanne], je dis que elle n'a pas fait le choix, elle s'est pas décidée qu'il fallait quelqu'un à plein temps, que ça peut pas se gérer à mi-temps. » (Int-3). En outre, sur ce mi-temps dédié à Oscar, la gérante déclare en 2010 à ses collaborateurs externes, avoir accompagné 26 entrepreneurs, pendant l'équivalent d'une journée par semaine. Il ne lui restait donc, sur le papier, qu'une journée et demi par semaine pour la gestion de la coopérative.

Les entrepreneurs-salariés, focalisés sur leur propre problème de développement d'activités, questionnaient peu le mode de fonctionnement de la CAE. Pour une entrepreneuse juriste de formation, engagée sans contrat de travail, le calcul était simple : la CAE lui apportait un agrément pour pouvoir exercer son métier, ainsi « se poser ce type de questions [juridiques] c'est, j'allais dire, pour "enfant gâté" pour celui qui a déjà son salaire » (Int-7). Il faut signaler que le principe même de la CAE repose sur l'établissement d'un « contrat de confiance mutuel » (Veyer et Sangiorgio, 2006, p. 98). Pour établir cette relation de confiance, Oscar comptait notamment sur les temps de formation destinés à « renforcer la confiance entre l'entrepreneur et la structure collective »⁶. Toutefois, si l'informel permet une plus grande souplesse de management, il devient problématique quand il se concrétise par l'absence de contrat de travail : « Je ne

m'en suis pas rendu compte en fait [...] et je me suis dit, tiens t'es bête mais t'as pas de contrat [...] à l'époque j'avais et j'ai toujours une totale confiance en [mon accompagnatrice]. » (Int-6).

Ainsi, les partenaires à l'origine des différents niveaux de collaboration avaient tous une priorité autre que celle de la CAE, qui influençait de fait leur engagement. Le biais cognitif à l'œuvre renvoie à ce qui est communément appelé un biais de confirmation : les protagonistes avaient de telles attentes dans la structure de la CAE qu'ils n'ont pas été en mesure de se rendre compte des problèmes rencontrés. N'étaient donc retenus que les éléments d'information qui permettaient de valider la préconception qu'ils avaient de la CAE⁷.

2. Les transpositions à l'œuvre dans les composantes de la confiance

L'excès de confiance s'est également nourri de diverses transpositions reflétant l'existence d'un biais d'association. Ce biais consiste à transposer les qualités d'une personne à l'ensemble du groupe, ou à supposer les qualités générales d'une personne au regard d'observations partielles.

L'analyse de contenu des entretiens révèle une forme de transposition au niveau des « compétences ». L'efficacité expérimentée de la coopérative de conseils a été transférée à la structure Oscar en devenir, et les compétences du duo Suzanne/Alain attribuées à Suzanne, seule. En outre, ses capacités de management ont été supposées au regard notamment de son Master en gestion des coopératives. Ainsi, alors même

6. Rapport d'activités 2010.

7. Des membres de la coopérative nous ont précisé que d'anciens entrepreneurs se sont plaints de manquements, notamment au niveau du droit. Cependant, nous n'avons pas pu les rencontrer pour confirmer ces déclarations.

que les compétences sont d'ordinaire relatives à un objet (Mayer *et al.*, 1985 ; Newell et Swan, 2001), elles ont ici été évaluées sans tenir compte du contexte dans lequel elles opéraient. Par ailleurs, l'utilisation des techniques de gestion étant assez récente dans les entreprises de l'ESS, les compétences en la matière sont rares, donc très prisées. Ainsi, les compétences comptables de Suzanne ont-elles pu être facilement surestimées par les partenaires externes, et ce, à plus forte raison qu'elle est membre de longue date de l'économie sociale.

Malgré le recours à ces transpositions, les partenaires extérieurs de la CAE Oscar sont devenus générateurs de confiance (Zucker, 1985) qu'ils vont, tel un « produit », une ressource, transmettre à leur réseau, renforçant ainsi leur implication et engagement vis-à-vis de la CAE.

3. L'imbrication sociale des acteurs

La CAE partage les mêmes locaux que la CRES et qu'une structure de financement de l'économie sociale. Les bureaux sont mitoyens ; les salles de réunion et de repos sont partagées, ce qui facilite le développement de relations informelles. De plus, les membres d'Oscar et de la structure de financement siègent aux mêmes instances, notamment au conseil d'administration de la CRES. La proximité et la fréquence des rencontres influent sur le relationnel et sur l'évaluation externe. Ainsi peut-on entendre au sujet d'une demande de financement : « Ça a été accepté relativement facilement et je pense que inconsciemment, parce que les membres du comité [...] savaient que c'étaient nos voisins et que du coup le lien de confiance pour eux était clairement établi. » (Ext-6).

La proximité relationnelle n'empêche pas la tenue de comités de pilotage, réunissant les principales parties prenantes afin de faire le point sur les avancées et les projets de développement. Mais, ces comités se « routinisent ». L'un des symptômes de cette routinisation est la redondance. Ainsi constate-t-on à la lecture des documents remis lors des comités de pilotage annuels que certains schémas sont reproduits à l'identique d'une année sur l'autre ou qu'au sein d'un rapport d'activité, un même paragraphe est répété sur deux pages successives. À l'inverse, ces documents regorgent de listes exhaustives détaillant le nombre de personnes accueillies, en convention d'accompagnement, sous contrat de travail, précisant les niveaux de qualification, le sexe, les tranches d'âge, les secteurs d'activités, etc. Lors des comités, le développement de la CAE semble primer sur l'étude des aspects techniques. Les rares questions abordées sur le taux de rotation des entrepreneurs-salariés, ou sur la répartition du chiffre d'affaires entre les salariés restent sans réponse, pour autant aucun membre n'exprime son insatisfaction. L'un des partenaires financiers indique ainsi : « On a eu clairement des difficultés à recueillir des informations qui euh... auraient dû éveiller sans doute plus notre attention. » (Ext-4) Le charisme propre à la fondatrice comme son dévouement peuvent expliquer cette absence de réaction ; cela révèle aussi le fait que la confiance accordée à Suzanne n'est pas remise en cause, et que les mécanismes informels de contrôle ont pris le pas sur les mécanismes formels. La forte implication dans le projet des acteurs en présence fournit une seconde explication. La naissance de la CAE a en effet bénéficié d'un important investisse-

ment de la part de l'URScop et de la CRES, ces deux organismes à l'origine du projet endossant le rôle de tierces parties, génératrices de confiance, auprès des partenaires financeurs, tels que la région. « Ça nous a mobilisé véritablement au sein de la CRES. [...] ce sont des administrateurs de la CRES qui ensuite ont été porteurs du projet. » (Ext-5). Par cette implication, il devient inimaginable pour les protagonistes, quel que soit leur degré de satisfaction lors des comptes rendus en comité de pilotage, que le projet échoue. Dépendants de leurs propres choix, les protagonistes persistent donc dans la même direction, n'envisageant pas d'autres issues possibles.

Par ailleurs, l'engagement unanime des partenaires contraint à l'approbation les nouveaux membres du réseau, et les choix de recrutement réalisés accentuent ce phénomène.

En interne, la fondatrice-gérante recrutait en effet systématiquement parmi les personnes connues du réseau, avec qui elle avait déjà travaillé, ou qui étaient proches de la CRES. De plus, la fondatrice est réticente à l'ouverture du sociétariat aux entrepreneurs-salariés, malgré des demandes répétées. « C'était le syndrome de la mère fondatrice, c'est-à-dire elle avait créé l'outil, peut-être la peur de s'en faire déposséder [...] sachant que sur Le Mans, la gérante s'était fait débarquer par les associés. » (Int-3). Compte tenu de ce risque, et de la relative jeunesse de la structure, dont le développement est à peine stabilisé en 2011, l'ouverture au sociétariat n'apparaît pas prioritaire, pour les membres permanents comme pour les partenaires externes. De plus, cette peur de voir les projets « récupérés », « instrumentalisés » ou « banalisés » est assez fréquent dans l'ESS

(Frémeaux, 2011). Ainsi, malgré quelques dissensions, ni les chargés de mission, ni les entrepreneurs salariés ne sonnent la sirène d'alarme. La gérante continue à mener de front ses activités de gérante et d'entrepreneuse-salariée jusqu'à l'épuisement l'obligeant au repos. Un repos toutefois partiel puisqu'aucune délégation de pouvoir n'est officiellement accordée et que la gérante continue d'effectuer quelques tâches nécessaires à la CAE. S'ensuit une période ambiguë sur les rôles et les attentes de chacun. Les possibles doutes sur les compétences des membres sont comme niés par la substitution d'une confiance basée sur l'amitié qui s'est construite au fil du temps et des interactions (Newell et Swan, 2000). De plus, aucun membre n'est prêt à prendre le risque de dénouer des liens socioprofessionnels transcendants les frontières de l'organisation.

4. La peur de décevoir

Avec la survenue de difficultés financières, la confiance accordée semble être vécue comme un fardeau. L'important et rapide engagement initial des partenaires a déséquilibré la relation, tout du moins aux yeux de la fondatrice-gérante, induisant une « créance » symbolique quasi-irrecouvrable. La peur de décevoir ses partenaires, effet secondaire de la confiance octroyée (Bornarel, 2007), se traduit par des dérives et fuites en avant de la part de la fondatrice de la CAE. Le dévouement de la gérante est tel que son activité finit par représenter en 2011 20 % du CA total produit par les entrepreneurs. En 2012, c'est une facture payée par Suzanne *via* son activité qui permet à la CAE de présenter un résultat positif. Si l'imbrication sociale des relations de coopération économique est censée

satisfaire les besoins psychologiques des personnes impliquées (Ring et Van de Ven, 1994), elle empêche ici l'expression de leurs réels besoins. Une sorte d'escalade des accords s'est ainsi installée (*ibid.*) ; les différentes parties trop impliquées dans la relation ignorent les signaux d'inefficacité et l'augmentation du risque.

La CAE, implantée sur un territoire fortement touché par le chômage, est présentée comme « une réponse innovante, alternative et complémentaire à l'existant pour le problème de l'emploi par la création de richesses »⁸. Ainsi, Oscar est subventionné à hauteur de 23 000 euros en 2006, et de 208 000 euros en 2009, soit 53 % de ses ressources. Un tel investissement public nourrit des espoirs de réussite que les partenaires externes avaient légitimement envie de voir se réaliser.

Le retour d'expérience n'a pas pu se mettre en marche correctement ; la confiance, trop élevée, a favorisé sinon l'opportunisme, du moins l'aveuglement des acteurs.

5. Changement de gérance et dévoilement des doutes

Le nouveau gérant bien que faisant partie du réseau de l'ESS n'était jusqu'alors pas un acteur historiquement impliqué dans la CAE. Tout comme son prédécesseur, le nouveau gérant est reconnu pour ses compétences, son intégrité et sa bienveillance ; de plus son jeune âge est perçu comme un atout pour redynamiser la coopérative.

Cependant, en révélant l'importance des difficultés financières rencontrées, le nouveau gérant sème le doute et la confiance jusqu'alors quasi aveugle des partenaires

s'effrite brutalement. Jusque-là les partenaires de la coopérative s'en étaient tenus au partage d'un projet commun ignorant quelque peu les modalités pratiques de sa réalisation et négligeant d'instaurer des garde-fous. Les pouvoirs publics par peur de l'ingérence se tenaient à l'écart de sa gestion. Il en va de même pour les autres partenaires de l'ESS, pour lesquels l'idée de contrôle est parfois perçue comme contraire aux principes de confiance et de solidarité fondant les rapports au sein de l'ESS.

IV – DISCUSSION

L'histoire de cette CAE révèle les caractéristiques d'une confiance excessive, ainsi que les éléments de contexte qui favorise son apparition.

1. Caractéristiques de l'excès de confiance

L'excès de confiance se caractérise par une décharge de responsabilités et par une mise entre parenthèses des mécanismes de contrôle formels qui permettent habituellement aux acteurs de rester vigilants. D'un point de vue individuel, l'excès de confiance se révèle dans l'ambition démesurée qu'un individu s'attribue, allant jusqu'à prétendre pouvoir agir sur des éléments qui ne sont objectivement pas de son seul ressort. D'un point de vue interindividuel ou interorganisationnel, l'excès de confiance suit le même processus de construction qu'une confiance institutionnalisée, si ce n'est qu'à certaines étapes du processus, le retour d'expérience à partir duquel se bâtit la confiance est, ne serait-ce que partiellement, biaisé.

8. Étude de faisabilité réalisée par Suzanne avant la création d'Oscar.

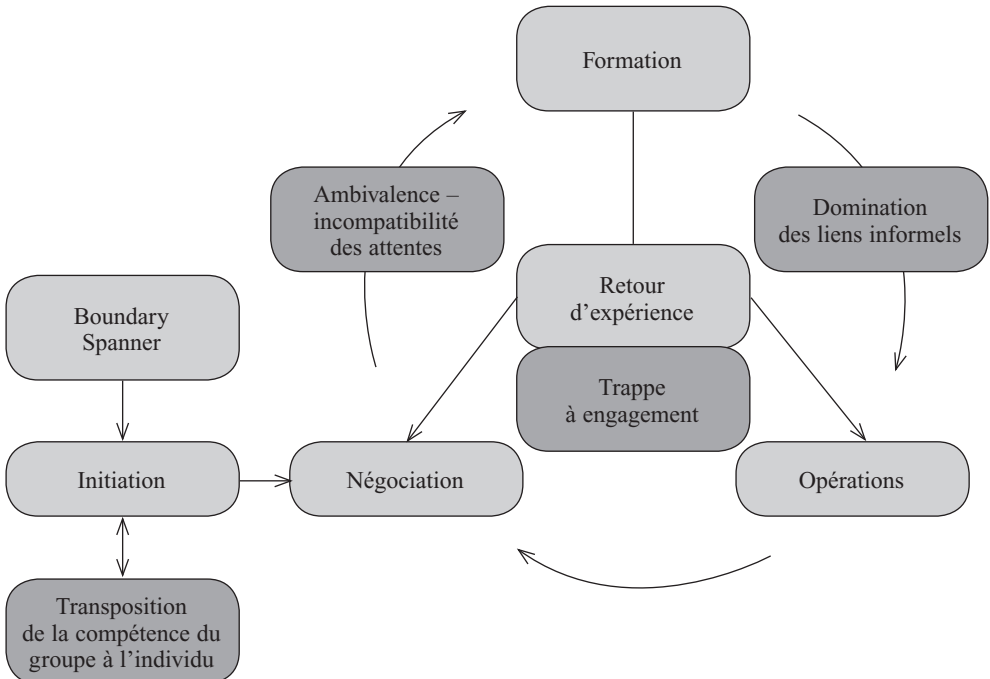
La description des mécanismes à l'œuvre dans l'apparition de ces biais conduit à s'interroger sur le niveau de formalisme adapté à une relation de confiance saine. Les effets de l'excès de confiance sur les stratégies de réaction à disposition des partenaires sont enfin discutés.

Les mécanismes de création de l'excès de confiance

Nous interprétons le processus de construction d'excès de confiance comme un processus d'institutionnalisation de confiance où interfèrent des biais cognitifs (cf. figure 2). Le premier biais identifié résulte de l'ambivalence des motivations. L'absence de formalisation des diverses attentes n'a pas permis l'« objectivation d'une compréhension commune » (Schilke et Cook, 2013) ou la

construction d'un projet partagé autour de motivations communes. Ce manque prend la forme d'un biais de confirmation, les acteurs ne retenant que les informations venant confirmer leurs attentes préétablies. Le second biais est un biais d'association qui se traduit par la transposition des compétences d'une personne, ici la fondatrice-gérante, sans prise en compte des spécificités du contexte. Les partenaires ont également transposé de manière quasi mécanique les qualités du modèle théorique de la CAE à la CAE Oscar, méconnaissant ses caractéristiques idiosyncratiques. Ces divers biais aboutissent à l'escalade des accords (Ring et Van de Ven, 1994), une forme de fuite en avant des acteurs refusant de se dédire de leurs engagements au risque

Figure 2 – Les biais à l'origine de l'institutionnalisation de l'excès de confiance



de perdre la face, mais aussi à l'abnégation du *trustee* qui en vient à surestimer ses capacités. Seule l'intervention d'un tiers extérieur au réseau de collaboration, dans le cas présent l'arrivée du nouveau gérant, a permis la mise en lumière des failles.

L'équilibre entre contrôle formel et contrôle informel par la confiance

Au sein d'une relation de collaboration, l'excès de formalisme et de contrôle est identifié, notamment par Ring et Van de Ven (1994), comme source potentielle de rupture de confiance soit parce qu'il génère de la méfiance et des conflits, soit parce qu'il ne permet pas aux relations interpersonnelles d'enrichir les relations de rôles attribués au niveau organisationnel. À l'inverse, les relations reposant exclusivement sur des mécanismes informels peuvent accroître le risque de comportements opportunistes ou mener à l'escalade des accords, lorsque les parties, fortement investies dans la relation, font perdurer celle-ci en dépit des signaux alertant sur son inefficacité (Ring et Van de Ven, 1994). La confiance qui pourrait jouer le rôle de mécanisme de contrôle informel et fluidifier les relations (Beaujolin-Bellet et Nogatchewsky, 2005) perd cette qualité dès lors qu'elle atteint le stade de l'excès et est imperméable à tout processus d'apprentissage.

Le rôle de l'excès de confiance sur la réaction des partenaires

S'inspirant de Campoy et Neveu (2006) et de Vidal et Fenneteau (2013) nous proposons une analyse du rôle de la confiance, dans notre cas excessive, sur les réponses à l'insatisfaction des partenaires internes et externes d'une organisation. Le modèle *Exit, Voice, Loyalty, Neglect* (Rusbult et

Zembrodt, 1983 ; Rusbult *et al.*, 1982) détaille en se fondant sur les travaux d'Hirschman (1970) quatre types de réaction face à l'insatisfaction.

L'étude de notre cas, à la lumière de ces quatre réactions, permet d'apporter un éclairage intéressant sur l'influence de l'excès de confiance. Alors que dans une collaboration basée sur la confiance, les partenaires préfèrent s'exprimer plutôt que rompre la relation (Helper, 1991 *in* Neuville, 1997b), notre analyse suggère que les partenaires externes ont privilégié le recours à deux autres formes de réaction, *loyalty* ou *neglect*, et que les partenaires internes ont eu recours aux réactions *exit* et *neglect*.

Voice est une réaction constructive et active face à l'insatisfaction qui consiste à s'exprimer, à travers la discussion, la négociation, la suggestion de solutions, pour améliorer les conditions de la relation. Dans le cas d'Oscar, peu de partenaires semblent avoir opté pour cette réaction. En externe, la remise en cause de la confiance octroyée à Suzanne pour le management d'Oscar n'était pas envisageable, compte tenu des espoirs unanimement portés au projet. En interne, seul l'un des accompagnateurs déclare avoir discuté étroitement avec Suzanne pour améliorer le management interne de l'organisation. Cependant, l'absence de réponse a fini par provoquer de la négligence, cet acteur s'investissant davantage dans d'autres activités associatives que dans le développement d'Oscar.

Neglect semble être la stratégie la plus adoptée en interne face à la situation. Compte tenu de l'imbrication sociale des acteurs engagés dans une coopération de longue durée, l'insatisfaction ne suffit pas en soi à rompre la relation (Ring et Van de Ven, 1994) ; les partenaires insatisfaits dimi-

nent seulement leur investissement laissant « passivement se détériorer la situation [...] [en cessant] d'y prêter attention » (Vidal et Fenneteau, 2013, p. 17). Cette négligence a pris chez Oscar la forme d'un désintérêt pour les aspects administratifs tant pour les permanents que les entrepreneurs.

Exit est une réaction destructive et active qui consiste à rompre la collaboration. Pendant la gérance de Suzanne, aucun partenaire externe n'a opté pour cette stratégie et une seule partenaire interne (salariée permanente) a choisi de démissionner pour cette raison. Les entrepreneurs salariés démissionnaires n'ont quant à eux pas pu être interrogés pour clarifier leur motivation.

Loyalty est une stratégie passive et constructive, consistant à attendre en espérant une amélioration de la situation. Cette stratégie est celle privilégiée par les partenaires externes rencontrés. Compte tenu de leur implication, des espoirs suscités, et de la relation d'amitié qui les liaient à Suzanne, les quelques défauts constatés n'ont pas suffi à remettre en cause le bien-fondé de la collaboration. De surcroît, la confiance excessive portée à Suzanne contraint les nouveaux partenaires à s'aligner sur l'appréciation générale, et inhibe toute formulation de critiques.

Ainsi, ce cas tend à démontrer que l'excès de confiance inhibe la libre expression des partenaires. En nuisant au retour d'expérience, l'excès de confiance pousse les partenaires à opter pour le *statu quo*, qui se traduit par de la négligence ou de la loyauté.

2. L'influence du contexte organisationnel

L'entreprise étudiée ici a la particularité d'appartenir au champ de l'ESS, caractérisé principalement par la référence aux valeurs

et le sentiment d'appartenance à un projet alliant mouvement d'entreprise et mouvement de pensée (Draperi, 2007). Composé d'entreprises à but non lucratif visant la création de liens sociaux, ce champ est attaché à certains principes de fonctionnement, qui influencent les mécanismes de contrôle comme les relations interpersonnelles qui s'y nouent.

Spécificités du contrôle organisationnel dans l'économie sociale et solidaire

Le contrôle organisationnel permet la maîtrise des processus liant décisions, actions et résultats (Bouquin, 2010). Le choix des moyens de contrôle résulte d'un arbitrage entre risque de ne pas atteindre les objectifs et coût lié par exemple à leur mise en place. Au sein de l'ESS, l'évaluation chiffrée des résultats est difficile, compte tenu de la nature sociale des objectifs (Rousseau, 2011). La mise en place d'outils de contrôle informels, moins coûteux, est souvent privilégiée. De plus, dans le cas d'une organisation aux frontières poreuses, telle qu'Oscar, où les parties prenantes externes jouent un rôle prépondérant dans la gouvernance, la question de la maîtrise en interne des moyens de contrôle s'ajoute à l'arbitrage premier entre coût et risque. Ainsi, lorsqu'une organisation se sent « à la merci de son environnement », elle peut être découragée de mettre en place des mécanismes de contrôle formels (Bouquin, 2010, p. 97).

La forte imbrication des acteurs sociaux de l'économie sociale et solidaire

Au sein de l'ESS, une vision positive du comportement des individus prédomine et il importe aux membres d'éprouver un sentiment d'appartenance et de reconnais-

sance dans l'action (Rousseau, 2011). À ce titre, nous nous situons dans un champ organisationnel de type clanique, dont les modes d'organisation sont fondés sur une « confiance idéale » (Bornarel, 2007). Par ailleurs, l'ESS se caractérise par une forte imbrication des acteurs. Il est fréquent qu'un même acteur occupe au sein du champ divers rôles/postes, tantôt bénévoles, tantôt salariés dans diverses organisations. De ces multiples liens résulte une certaine « inertie de réseaux » (Kim *et al.*, 2006) ; les liens construits au fil du temps sont difficiles à dénouer ou à transformer. De plus, les membres des organisations du réseau finissent par s'identifier davantage au réseau interorganisationnel qu'à leur organisation d'origine (*ibid.*). Cette imbrication peut donner lieu à des arbitrages en faveur de la loyauté au réseau au détriment des intérêts de l'organisation.

Dans ce contexte, la légitimité des acteurs se définit à l'aune de leur implication dans un projet. La propension à faire confiance (Zucker, 1985 ; Mayer *et al.*, 1995) se construit socialement au gré des *a priori* ressentis vis-à-vis du secteur. Par ailleurs, le rôle des intermédiaires (Lorenz, 2001) est d'autant plus crucial que la confiance octroyée est, dans un tel contexte, peu questionnée ; les intermédiaires sont ainsi les acteurs les plus vulnérables à la trappe à l'engagement (Kim *et al.*, 2006).

CONCLUSION

Cet article complète la littérature sur la confiance en précisant que l'excès de

confiance peut être tout aussi nuisible à la performance des partenaires que le manque de confiance.

La confiance idéale propre aux organisations claniques (Bornarel, 2007) produit des effets pervers lorsque l'imbrication sociale forte des acteurs induit des biais dans la sélection et le contrôle des partenaires. Si de surcroît les motivations des partenaires sur un projet de collaboration sont ambivalentes, la confiance peut être instrumentalisée comme un moyen de se dédouaner de ses propres responsabilités. Le processus d'institutionnalisation de la confiance étudié ici questionne donc le lien entre rupture de confiance et excès de confiance. Ainsi, l'excès de confiance, s'il peut à terme conduire à la rupture de la confiance, génère dans un premier temps un blocage des mécanismes de rupture, qu'il s'agisse d'outils de contrôle ou de la simple vigilance et réflexivité des acteurs.

Nous ne prétendons pas néanmoins que la mise en liquidation repose uniquement sur un excès de confiance ; l'équilibre financier des CAE, et d'Oscar en particulier, caractérisé par un faible capital, un besoin en fond de roulement important dû notamment au délai de versement des subventions, est en soi fragile. Cependant, l'excès de confiance nous semble ici être une explication fondamentale pour comprendre la surprise que cette liquidation a suscitée auprès des acteurs locaux de l'ESS. Pour que les résultats sur le processus d'excès de confiance puissent être généralisés, il faudrait pouvoir les confronter à d'autres organisations (appartenant ou non à l'économie sociale).

BIBLIOGRAPHIE

- Beaujolin-Bellet R. et Nogatchewsky G. (2005). « La rupture du contrôle par la confiance dans les relations client-fournisseur », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, vol. 2, n° 11, p. 39-60.
- Bornarel F. (2007). « La confiance comme instrument d'analyse de l'organisation », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 175, p. 95-109.
- Bouquin H. (2010). *Le contrôle de gestion*, Presses Universitaires de France, Paris, 9^e édition.
- Campoy E., Neveu V. (2006). « Le rôle de la confiance organisationnelle dans la réduction des risques sociaux : le cas des comportements déviants », *Vie et sciences économiques*, vol. 3, n° 172, p. 80-100
- Champagne de Labriolie C., Prim-Allaz I., Séville M. (2012). « La confiance, levier de l'engagement dans les PME en forte croissance », *Revue française de gestion*, vol. 38, n° 224, p. 65-84.
- Delerue H., Bérard C. (2007). « Les dynamiques de la confiance dans les relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 175, p. 125-138.
- Donada C., Nogatchewsky G. (2007). « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 175, p. 111-124.
- Drapéri J.F. (2007). *Comprendre l'économie sociale. Fondements et enjeux*, Dunod, Paris.
- Dumez H. (2013). « Qu'est-ce que la recherche qualitative ? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation », *Gérer et comprendre*, 112, p. 29-42.
- Frémeaux P. (2011). *La nouvelle alternative ? Enquête sur l'économie sociale et solidaire*, Les petits matins, Paris.
- Hirschman O. (1970). *Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states*, Harvard University Press.
- Kim T.Y., Hongseok O., Anand S. (2006). "Framing interorganizational framework change: a network inertia perspective", *Academy of management review*, vol. 31, n° 3, p. 704-720.
- Kozlowski S.W.J., Chao G.T., Grand J.A., Braun M.T., Kuljanin G. (2013). "Advancing multilevel research design: capturing the dynamics of emergence", *Organizational Research methods*, vol. 16, n° 4, p. 581-615.
- Levi M. (2003). *A State of Trust in V. Braithwaite et M. Levi (Eds.), Trust and Governance*, New York, Russel Sage Foundation.
- Lorenz E. (2001). « Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique », *Réseaux*, vol. 108, n° 4, p. 63-85.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman D.F. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.
- Neuville J.P. (1997). « La stratégie de la confiance. Le partenariat industriel observé depuis le fournisseur », *Sociologie du travail*, vol. 39, n° 3, p. 297-319.

- Neuville (1997b). « Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel », *Revue française de gestion*, n° 119, p.15-24.
- Newell S., Swan J. (2000). "Trust and inter-organizational networking", *Human Relations*, vol. 53, n° 10, p. 1287-1328.
- Nielsen B. B. (2004). "The role of trust in collaborative relationships: A multi-dimensional approach", *M@n@gement*, vol. 7, n° 3, p. 239-256.
- Ring P.S., Van de Ven A.H. (1994). "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Rousseau F. (2011). « Sociétaire versus actionnaire. À la recherche du paradigme gestionnaire de l'association », *Conférence internationale du CIRIEC*, Valladolid.
- Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G. (1988). "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job, Satisfaction", *Academy of Management Journal*, 31, p. 599-627.
- Rusbult C.E., Zembrodt I.M., Gunn L.K. (1982). "Exit, voice, loyalty and neglect: responses to dissatisfaction in romantic involvements", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, p. 1230-1242.
- Schilke O., Cook K.S. (2013). "A cross-level process theory of trust development in interorganizational relationships", *Strategic Organization*, vol. 11, n° 3, p. 281-303.
- Uzzi B. (1997). "Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, 42, p. 35-67.
- Veyer S., Sangiorgio J. (2006). « L'entrepreneuriat collectif comme produit et projet d'entreprises épistémiques : le cas des coopératives d'activités et d'emploi », *La revue de l'entrepreneuriat*, vol. 5, n° 2, p. 89-102.
- Vidal D., Fenneteau H. (2013). « Incidents critiques négatifs et réaction du fournisseur : une étude exploratoire », *Management et avenir*, vol. 6, n° 64, p. 15-34.
- Zaheer A., McEvily B., Perrone V. (1998). "Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance", *Organization Science*, vol. 9, n° 2, p. 141-159.
- Zucker L.G. (1985). "Production of trust: institutional sources of economic structure, 1840 to 1920", *Research in Organization Behavior*, LL C. et Staw B. (Eds.), Greenwich, JAI Press.

