



LA CONFIANCE CONTRAINTE.

Résultat d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management.

Frédéric Bornarel

Ater à Paris 12. Université de Créteil – Val de Marne.
6 rue Baudelaire, 78370 Plaisir
Tel. 01.30.54.12.61 - E-mail : bornarel@wanadoo.fr

Résumé

A l'appui d'une étude de cas conduite dans un cabinet de conseil en management, il nous a été permis d'observer une forme de confiance particulière : la confiance contrainte.

La présence de cette forme de confiance est expliquée au regard des principes de fonctionnement en présence dans un cabinet de conseil. En effet, soumis à une forte pression des objectifs, deux types d'acteurs (les consultants et les managers) sont contraints d'investir dans des relations de confiance adaptées pour surmonter les nombreuses situations de vulnérabilité en présence dans le cabinet.

Les résultats de cette recherche constituent une critique de l'approche culturaliste : la confiance n'est pas uniquement un phénomène spontané et fondé sur le partage de valeurs communes.

Mots clefs : Confiance, contrainte, opportunisme discret, cabinet de conseil.

Introduction

Le vif engouement suscité par le concept de confiance dans le domaine des Sciences de Gestion depuis quelques années est probablement à relier au bouleversement des règles du jeu concurrentiel dans lequel la firme évolue (Allouche & Schmidt ; 1995). L'émergence d'un nouveau modèle d'organisation conférant à la gestion des interfaces un rôle prépondérant (Velzt & Zarifian ; 1998) font des relations de coopération, qu'elles soient inter-entreprise ou intra-entreprise, l'objet de nombreuses réflexions au cœur desquelles le rôle de la confiance est souvent évoqué.

Dans ce contexte, la confiance est envisagée comme une réponse possible et convaincante au problème de coordination suscité par des relations d'interdépendance plus fortes et plus nombreuses (Thompson ; 1967, Wicks & ali ; 1998). Par exemple, selon les réflexions de Thompson (1967), à mesure que le niveau d'interdépendance augmente dans l'organisation alors les mécanismes de coordination traditionnels, notamment les règles, deviennent inopérants. Pour Thompson, la coordination par ajustement mutuel, mécanisme fondé sur la confiance interpersonnelle, s'avère efficace pour assurer la gestion des interdépendances.

Dès lors, les relations de confiance semblent davantage présentes dans un contexte organisationnel où les relations informelles sont nombreuses comme par exemple le clan (Ouchi ; 1980), l'adhocratie (Mintzberg ; 1982) ou, plus généralement, les formes organisationnelles contemporaines (Creed & Miles ; 1996, Meyerson & ali ; 1996, Mc Knight & ali ; 1998).

Cependant, pour d'autres auteurs, la présence de davantage de relations informelles ne s'associe pas à l'apparition de relations de confiance (Aoki ; 1988, Courpasson ; 2000 et Lazega ; 2001). Au problème de gestion des interfaces de nombreux mécanismes, autres que les relations de confiance, assurent la coordination par ajustements mutuels. En effet, qu'elle soit fondée sur le contrôle de la communauté (Aoki ; 1988), sur des mécanismes de coordination co-latéraux (Lazega ; 2001), par des instruments de domination légitimes (Courpasson ; 2000), la coordination des relations interpersonnelles n'est pas toujours assurée par la confiance. Cependant, ces mécanismes ont en commun, avec les relations de confiance, de s'appuyer sur une coopération non contrainte par des instruments de contrôle formels. Ces mécanismes s'exercent tout en évitant la référence à des preuves tangibles de coercition. Pour reprendre l'expression de Courpasson (2000), ils exercent « une domination douce ».

Ce raisonnement suggère que la substitution des mécanismes de contrôle formels par des mécanismes informels, comme ceux présentés auparavant, ne s'accompagne pas nécessairement d'une contrainte moins forte de l'action. En ce sens, l'investissement dans des relations de confiance peut être envisagé comme contraint par le contexte.

Les deux principales questions que nous proposons d'aborder sont les suivantes : par quels moyens contraindre une personne à faire confiance ? L'accumulation de la confiance, par la voie de la contrainte, confère-t-elle des avantages à son bénéficiaire ?

Dans un premier point, nous exposons le concept de confiance contrainte et les arguments plaidant en faveur d'une approche non conventionnelle du concept de confiance. Dans un deuxième point nous discutons ces réflexions dans un secteur particulier : les cabinets de conseil. Ce secteur représente, selon nous, un champ d'investigation riche pour analyser cette forme de confiance particulière. Le troisième point présente les résultats d'une recherche conduite dans un cabinet de conseil en management. De ce cas, le contexte ressort comme le principal facteur orientant les acteurs à investir dans des relations de confiance. Ces relations sont déséquilibrées car dissymétriques. Elles donnent l'accès à l'acteur disposant d'un pouvoir d'influence de profiter de la confiance dont il bénéficie, notamment par un usage opportuniste.

1. SOMMES-NOUS REELLEMENT LIBRES DE FAIRE CONFIANCE ?

1.1 La confiance : entre décision volontaire et décision contrainte

Nous retenons la définition suivante de l'acte de confiance : une personne compte sur l'action d'une autre personne jugée apte de répondre à ses attentes et d'agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation.

La construction de cette définition s'inspire de la définition proposée par Hosmer (1995) et celle de Mc Allister (1995).

- Hosmer (1995) présente une définition synthétique reprenant les grands points clefs recensés dans les divers travaux abordant le concept de confiance : *« la confiance existe lorsqu'un individu, un groupe ou une organisation peut compter sur un devoir accepté volontairement par un autre individu, groupe ou organisation ; ce devoir étant de reconnaître et de protéger les droits et les intérêts de tous ceux engagés dans un effort*

conjoint ou dans un échange économique »¹. Cette définition a l'avantage d'intégrer la notion de coordination dans la relation d'échange. Cependant, nous la modifions pour mieux la centrer sur notre objet.

- Mc Allister (1995) propose la définition suivante : « *Personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne* ». La définition est centrée sur les relations interpersonnelles. Elle intègre l'idée de jugement et, par conséquent, suggère de considérer les problèmes de l'opportunisme liés à l'investissement dans une relation de confiance.

La confiance contrainte ou l'hypothèse selon laquelle confiance et contrainte ne sont pas deux termes contradictoires.

Parler de confiance contrainte signifie que la confiance est une décision qui semble volontaire en apparence mais qui est imposée en réalité. Dans le cas de la confiance contrainte, les alternatives à la confiance n'existent pas. Autrement dit, la non-confiance n'est pas permise. Par exemple, l'incapacité pour l'acteur de produire de la confiance est l'objet d'une sanction. Ainsi, si la production d'une relation de confiance d'un subordonné envers son supérieur est obligatoire pour progresser dans la structure alors l'investissement dans la confiance apparaît comme un facteur discriminant dans la politique de promotion. Dans ce cas, la confiance contrainte favorise la compétition entre les acteurs appartenant à une même catégorie d'acteurs. D'ailleurs, selon Granovetter (1988), la progression du subordonné dans la structure dépend de sa capacité à acquérir la confiance de son supérieur. En effet, la confiance est la garantie que le futur promu continuera de se comporter loyalement envers son supérieur : « *Lorsqu'ils décident des promotions, les cadres ne récompensent pas uniquement les talents, ils agissent également de manière politique, afin de placer à des positions stratégiques les individus qui serviront loyalement leurs intérêts personnels* » (Granovetter ; 1988, p177).

Ainsi, l'investissement dans des relations de confiance est parfois guidé par les enjeux du système comme le résume simplement Dalton (1959) : le supérieur a parfois besoin que le subordonné dépasse le cadre strict auquel son poste le confine habituellement et le subordonné de l'influence de son supérieur pour progresser ou bénéficier de sa protection.

¹ « *trust is the reliance by one person, group, or firm upon a voluntarily accepted duty on the part of another person, group, or firm to recognize and protect the rights and interests of all others engaged in a joint endeavor or economic exchange* ». p393

Dès lors, l'apparition rapide d'une relation de confiance entre deux acteurs qui ne partagent pas les mêmes traits de culture et n'ont pas de vécu en commun significatif est contrainte par la suppression de toutes alternatives à la non-confiance. Cela suppose, par exemple, que le dispositif de coordination supprime tous les moyens derrière lesquels l'acteur est susceptible de s'abriter. Par exemple, il s'agit des règles qui suppriment l'autonomie en donnant à l'acteur des repères précis pour l'action et lui permettent de mettre en doute sa responsabilité dans un éventuel échec en évoquant l'incohérence du système. Ainsi, comme le démontre très clairement l'analyse de Courpasson (2000 ; 2001), la revendication par les acteurs de davantage d'autonomie et de responsabilités peut s'avérer être un piège : ces derniers accordent par eux-mêmes à leurs supérieurs des moyens légitimes de sanction.

La relation de confiance est dépendante du contexte dans lequel elle se construit mais différents contextes organisationnels déterminent des relations de confiance de nature différente.

La production d'une relation de confiance s'associe à un contexte. Cependant, le contexte peut donner à l'acte de confiance la nature d'une décision paradoxale. Si l'acte de faire confiance revêt généralement l'apparence d'une décision volontaire, le contexte structure la relation, particulièrement dans le choix des personnes à qui nous décidons de faire confiance. Ainsi, le contexte peut conférer à la confiance la nature d'une décision librement contrainte.

Par exemple, si nous considérons que l'acte de confiance procure un avantage alors un individu rationnel a intérêt à investir dans la confiance, la confiance étant une décision volontaire, il est libre de ne pas être rationnel et de ne pas faire confiance. Cependant, plus l'intérêt à investir est fort, voire indispensable, pour progresser dans la structure par exemple, plus la décision de faire confiance sera contrainte.

Des contextes organisationnels particuliers prédisposent à l'apparition de la confiance mais ces relations de confiance ne se construisent pas sur les mêmes fondements. Prenons trois exemples : l'organisation réglementée, l'entreprise familiale et les groupes temporaires.

- Un contexte organisationnel fortement réglementé est favorable à la confiance.

Selon pour Granovetter (1988, p 181) : « (...) *la productivité d'un individu est étroitement liée au réseau de relations qu'il a avec d'autres employés* ». L'aptitude à s'investir dans des réseaux de confiance joue un rôle essentiel pour accéder à des ressources par une voie non officielle (Breton & Wintrobe ; 1982). D'ailleurs, pour Breton (1987) les bénéfices retirés

sont plus élevés dans ce contexte. En effet, la difficulté d'accéder aux ressources par la voie formelle stimule l'investissement dans des relations de confiance. Dès lors, il n'est pas surprenant d'observer l'existence de relations interpersonnelles dans les structures très formalisées comme la firme soviétique (Berliner ; 1952).

- Un contexte organisationnel dans lequel les acteurs partagent les mêmes valeurs est un cadre favorable à l'apparition de la confiance.

S'interrogeant sur le rôle de la confiance comme explication possible des performances des entreprises familiales, Allouche et Aman (1999) soulignent la qualité des liens construits entre les dirigeants de l'entreprise familiale et ses salariés. Les auteurs mettent en évidence le rôle clef de la convergence des intérêts et « d'un fort esprit de communauté » comme éléments permettant de limiter les risques d'opportunisme. Ainsi, les membres de la famille, par le partage des valeurs et croyances, « sont condamnés » à coordonner leurs actions en recourant à la confiance réciproque.

- Un contexte organisationnel dans lequel le niveau d'interdépendance est significatif est favorable à l'apparition rapide de la confiance.

Les travaux de Meyerson, Weick & Kramer (1996) étudient la formation de la confiance dans les groupes temporaires. Les groupes temporaires sont constitués pour réaliser un projet caractérisé par un haut degré de complexité. Dans ce contexte, la confiance est nécessaire pour gérer les interdépendances. Etant donné que le projet est contraint par le temps, les relations de confiance doivent apparaître très rapidement. Selon les auteurs, ce contexte n'est pas propice à l'apparition des sources traditionnelles de la confiance comme la familiarité, les expériences partagées... Les propriétés de la confiance dans les groupes temporaires ne sont pas les mêmes : l'apparition des relations de confiance est principalement liée aux phénomènes de réseau et de réputation. La réputation a le rôle de garantie. Elle favorise l'engagement rapide des individus dans des relations de confiance. En octroyant un crédit d'intention, elle lève les nombreux freins présents au début de la relation de confiance notamment ceux concernant la personnalité de l'individu. Dans ce contexte, la dépersonnalisation est un élément essentiel. La personnalité de l'individu n'est pas la source de la confiance mais sa capacité à répondre aux fonctions associées à son rôle dans l'organisation.

En résumé, nous posons l'hypothèse selon laquelle le contexte organisationnel détermine en grande partie la nature des relations de confiance. Récemment, quelques auteurs remettent en cause une approche conventionnelle de la confiance. Ainsi, pour Mc Knight & alii (1998) et Meyerson & alii (1996) les sources de la confiance souvent considérées, notamment les normes et les valeurs, sont l'objet d'une attention exagérée pour expliquer l'analyse des relations de confiance. Ainsi, de nombreux facteurs sont souvent occultés. Selon Mc Knight & alii (1998) les facteurs exagérés sont ceux relatifs à l'importance accordée à l'historique des relations et, les « facteurs cachés » : les illusions du contrôle et la catégorisation. La catégorisation s'inscrit dans une logique de dépersonnalisation et « Les illusions du contrôle » (p481) est le processus par lequel une personne est évaluée mais n'a pas conscience de cette évaluation. Dès lors, la non-perception du contrôle est favorable à un phénomène de surconfiance en soi et à l'accumulation de davantage de confiance pour le « contrôleur discret ».

1.2 La confiance : un nouvel instrument de gestion ?

Avec l'analyse du sociologue G. Simmel (1907), la confiance est envisagée comme un moyen de surmonter l'incertitude. Plus précisément, au niveau de la coordination : « La confiance est un facteur de stabilité et de cohésion, elle solidifie l'échange en venant surseoir le déficit de coordination porté par les mécanismes du marché et de l'autorité » (Thuderoz ; 1999) mais également un moyen de lutter contre l'opportunisme que véhicule davantage de formalisation dans la structure : « Mieux la codification des moindres événements pouvant survenir **favorise souvent le jeu sur la règle établie**. La rigidité de la règle induit alors des comportements opportunistes qu'une règle moins exhaustive – et par là, l'existence d'une zone de négociation possible – éviterait » (Thuderoz ; 1999).

Ainsi, l'apparition de la confiance est souvent conditionnée à l'existence de situations de vulnérabilité (Deutsch ; 1962, Zand ; 1972). Suivant ce raisonnement, un contexte d'incertitude, contexte se caractérisant par de nombreuses situations de vulnérabilité, est favorable à l'apparition de relations de confiance. Plus précisément, au niveau intra-organisationnel, des acteurs, soumis à de nombreuses situations de vulnérabilité, seront enclins à produire des relations interpersonnelles de confiance pour échapper à ces situations d'incertitude. Ainsi, la menace suscitée par les situations de vulnérabilité, peut être envisagée comme un facteur prédisposant à la construction de relations solidaires.

Selon nous, l'instrumentation de la confiance est possible, notamment par la mise en place d'un contexte organisationnel dans lequel les acteurs se retrouvent en situation d'affronter un

environnement incertain. Cependant, présumer que l'instrumentation de la confiance est possible conduit à s'interroger sur les avantages procurés par la relation de confiance.

Le principale intérêt à contraindre les autres à nous faire confiance : être un opportuniste discret.

Dans le cadre d'une approche instrumentale du concept de confiance, nous en déduisons l'intérêt des responsables de contraindre, l'ensemble des acteurs à l'investissement dans des relations de confiance qu'ils jugent favorables, et à éviter l'apparition de celles perçues comme défavorables.

Avec l'élévation du niveau de confiance s'associe une élévation possible du niveau d'opportunisme (Granovetter ; 1985, Bromiley & Cummings ; 1992, Lewicki, Mc Allister & Bies ; 1998, Neuville ; 2001) puisqu'un comportement opportuniste ne remet pas toujours en cause la relation de confiance (Bromiley & Cummings ; 1992, 1996). Comme le souligne Neuville (2001) l'opportunisme peut-être caché ou transféré. D'un point de vue purement égoïste, l'acteur a intérêt à accumuler de la confiance. En effet, plus il dispose d'un capital social élevé, plus il aura la possibilité d'être un opportuniste discret par exemple en transformant ce capital social en contrainte co-latéral (Lazega & Lebeaux ; 1995).

Ainsi, l'acteur accumulant de la confiance sans en être digne (puisque'il est opportuniste) bénéficie des avantages de la confiance et évite les inconvénients liés à l'acte de confiance : l'exposition à davantage de vulnérabilité.

L'opportunisme discret ? Le détenteur d'un pouvoir d'influence.

La substitution confiance – contrôle, souvent discutée, dans la littérature se focalise sur une relation bi-latérale et occulte la perception et le jugement qu'ont d'autres acteurs de cette relation. Cette approche est critiquable.

Pour Breton & Wintrobe (1986), les personnes, tant les supérieurs que les subordonnés, investissent dans une forme particulière de capital : les réseaux ou lignes de confiance (« Networks » or « lines of trust »). La confiance, et particulièrement sa distribution, est étudiée en se centrant sur le rôle de l'autorité. Deux formes sont distinguées : la confiance horizontale et la confiance verticale. La confiance est horizontale lorsqu'elle se répartit entre des personnes appartenant à un même niveau hiérarchique et la confiance est verticale si elle se répartit entre des personnes situées à un niveau hiérarchique différent.

Par exemple, si A et B se font mutuellement confiance et qu'ils se contrôlent moins, C peut percevoir cette relation de confiance comme une menace et exercer davantage de contrôle sur

A et B. Dans cet exemple, la production de confiance entre A et B conduit à la destruction de confiance entre A et C et entre B et C. Comme le souligne l'analyse de Breton & Wintrobe (1982), pour étudier la confiance, il convient de distinguer plusieurs relations de confiance et de s'intéresser à la combinaison de ces relations. Par exemple, en considérant la distinction confiance horizontale – confiance verticale proposée par Breton & Wintrobe, si A et B appartiennent au même niveau et C au niveau supérieur, l'élévation de la confiance horizontale conduit à une dégradation de la confiance verticale. Dans ce cas, la production de confiance conduit à une élévation du risque d'opportunisme collectif et à un renforcement du contrôle.

Dans la pensée de Breton & Wintrobe, l'usage de la confiance est source d'efficacité. L'efficacité de la confiance est fonction de sa distribution. Distribuer verticalement la confiance est efficace mais problématique horizontalement. En effet, la confiance horizontale est associée à la recherche d'une entente entre des individus appartenant à une même catégorie. Elle est source d'opportunisme collectif car elle favorise le rapprochement des individus ayant le même statut et, à terme, augmente les risques de revendications collectives. Les relations de coopération, voire d'entente au niveau horizontal, engagent des coûts de contrôle pour freiner l'opportunisme. En résumé, davantage de confiance horizontale s'accompagne nécessairement d'un système de surveillance plus coûteux. La relation entre confiance, opportunisme et contrôle est fonction de la nature de la relation de confiance. Par exemple, la confiance horizontale est responsable d'une hausse des coûts de contrôle alors que la confiance verticale, en réduisant les possibilités d'investissement dans la confiance horizontale, apparaît comme un mécanisme de protection contre l'opportunisme et, par conséquent, évite l'investissement dans des mécanismes de contrôle.

Une des limites de l'analyse de Breton & Wintrobe, selon nous, est la formulation d'une hypothèse implicite : le risque d'opportunisme est localisé au bas de la structure et s'exerce dans une logique ascendante, l'opportuniste présumé est le subordonné. Selon nous, le supérieur dispose d'un capital confiance plus élevé, grâce à l'influence exercée par sa position et, par conséquent, il est davantage en situation d'être tenté par l'adoption d'un comportement opportuniste. Cette prise de position suppose que la relation de confiance mutuelle est une relation déséquilibrée. Nous supposons que le supérieur est davantage en situation de contrôler la confiance accordée à son subordonné alors que ce dernier ne dispose pas des mêmes possibilités de contrôle, nous postulons l'illusion du contrôle suggérée par Meyerson & alii (1996).

2. LE CONSEIL : UN TERRAIN DE RECHERCHE PROPICE A L'ETUDE DE LA CONFIANCE CONTRAINTE ?

Dans « L'homme qui croyait au management » (1988), Michel Villette témoigne de son expérience professionnelle dans un groupe international de conseil dont le pseudonyme est IPR. Successivement subordonné puis supérieur, ce témoignage est intéressant pour discuter des relations de confiance interpersonnelles en présence dans un cabinet de conseil. Il constitue l'opportunité de confronter à un cas réel quelques uns des raisonnements exposés précédemment.

Dès leur entrée à IPR, les jeunes recrues évoluent dans un contexte d'auto-contrôle et de surveillance mutuelle *« produisant cette espèce de tension et de trouble de la personnalité qui rend chacun vulnérable à des influences extérieures qu'il ne contrôle plus »* (p25). De nombreux propos, concernant le thème de la responsabilité des consultants, témoignent de la volonté des tuteurs de développer des relations a-hiérarchiques (p24). Ces derniers rappellent, avec insistance, l'importance pour les nouvelles recrues de gagner la confiance des directeurs. La vulnérabilité est une caractéristique majeure de la situation du consultant dans l'organisation. Ce dernier est contraint de repérer les personnes influentes pour se protéger des affectations hasardeuses : *« un ingénieur sans affectation est sans défense »* (p 31). Construire un réseau grâce à des relations de confiance verticales est une question de survie qui nécessite l'expression d'un réel talent. Ce besoin de protection légitime un principe de soumission volontaire à l'autorité : *« (...) le plus souvent, les subalternes adaptent eux-mêmes le comportement qu'on attend d'eux, ou bien un échange de regards, un simple mot suffit »* (p 42). Dans ce contexte, le recours à des mécanismes de contrainte « soft »² et davantage psychologiques, rend l'usage de l'autorité peu effectif : *« Plus on parle clairement du lien de subordination, plus il devient difficile, pour le supérieur, d'obtenir beaucoup et de rendre peu »* (p 43). Ainsi, contraindre les consultants à acquérir la confiance de leur supérieur économise à ces derniers le recours au commandement ou aux règles.

La politique de promotion et l'attente d'avantages non contractuels confortent l'engagement dans la production de la relation de confiance verticale : *« ce qui compte, c'est le travail sur soi que le salarié subalterne est obligé d'opérer pendant l'entretien, sous le regard de son chef, pour tenter d'obtenir de lui les avantages de carrière qu'il convoite »* (p 45). La production de la confiance verticale est également guidée par la mise en place d'un système

² Selon l'expression de Courpasson (2001).

de compétition. Il préserve de la production de réseaux horizontaux de confiance : « (...) je devais tenter d'obtenir cette première promotion le plus vite possible pour faire face à la concurrence des collègues du même âge, lancés comme moi dans la course à la survie... » (p 52).

Ce témoignage met en évidence la nécessité pour les consultants d'investir dans des relations de confiance avec leur supérieur afin d'améliorer leur situation dans l'organisation. Ainsi, le contexte organisationnel d'un cabinet de conseil est favorable à l'émergence d'une forme de confiance particulière la confiance contrainte. Les réflexions issues de ce témoignage sont confirmées par l'étude de Minguet, Coste et ali (1995). A l'appui de l'analyse de plusieurs monographies de cabinets de conseil, Coste révèle que le contexte prédispose à la production de relations interpersonnelles de confiance : « Sans de profonds liens de solidarité et sans une reconnaissance interne, il serait difficile à des individus isolés de faire face aux diverses pressions auxquelles ils sont soumis » (Coste ; 1995, p 319). La confiance apparaît comme un moyen d'échapper à des situations menaçantes. La menace provenant, probablement des principes de fonctionnement à l'œuvre dans le cabinet.

Selon nous, dans un cabinet de conseil les relations de confiance entre les managers et les consultants sont contraintes par les principes d'organisation interne. Dans les deux points suivants nous discutons de la situation du chef de mission et de celle du consultant pour repérer avec précision les déterminants organisationnels contraignant à investir dans des relations de confiance.

2.1 Produire de la confiance avec les membres de l'équipe d'intervention pour atteindre ses objectifs : la situation du chef de mission

Une mission de conseil est, le plus souvent, organisée comme un projet autonome. L'équipe comprend un ou plusieurs consultants et elle est sous la responsabilité d'un chef de mission. Il a un rôle clef dans la gestion du projet. Il décide des moyens à mettre en œuvre pour réaliser la mission : « Le chef d'équipe chargé de la gestion doit être pleinement habilité à régler l'emploi du temps de personnel, à programmer et à organiser le travail, à déterminer la méthode à suivre et la nature des conseils à donner au client. Il est le chef hiérarchique et doit être considéré comme tel à la fois par la haute direction du cabinet et par les membres de l'équipe » (Kubr ; 1998, p598). Il a le pouvoir de choisir les ressources nécessaires à la réalisation du projet. Ce pouvoir a une contrepartie : il est contraint de satisfaire le client en dégageant le maximum de marge pour le cabinet. Si « Les activités de conseil nécessitent une

large décentralisation des décisions et du contrôle opérationnel.» (Kubr ; 1998, p606), le chef de mission est évalué régulièrement, à chaque fin de mission, sur son efficacité quant à la gestion de la relation client et sur le profit dégagé. Ainsi, il est constamment menacé du risque lié à l'insuffisance de résultat.

Pour réduire ce risque, deux moyens sont à sa disposition. Le premier consiste à produire de la confiance avec le client. La confiance extra-organisationnelle est un moyen d'échapper à la pression interne en influant sur la variable «délais d'intervention facturés au client » (Piermé & Wacheux ; 1995). Le deuxième à produire de la confiance avec les consultants intervenant sur la mission pour bénéficier des avantages de cette relation en augmentant la marge. Les gains sont notamment des gains de coordination procurés par la mise en place de pratiques informelles (Coste ; 1995).

En résumé, la situation menaçante dans laquelle évolue le chef de mission le contraint à produire des relations de confiance extra-organisationnelle ou intra-organisationnelle et d'en tirer un avantage non excessif (Bromiley & Cummings ; 1996), afin de ne pas remettre en cause la relation de confiance. Autrement dit, le contexte dans lequel évolue le chef de mission l'incline à être un opportuniste discret. Concernant la confiance intra-organisationnelle, les relations de confiance à produire sont des relations verticales. Il dispose de plusieurs moyens d'action ou d'influence pour engager le consultant à lui accorder sa confiance :

- Le cadre de la mission. Il est un lieu propice à la production de relations interpersonnelles. La mission est un lieu d'échange privilégié permettant à chacun de mieux se connaître et de garder en mémoire le vécu d'une histoire commune mais, elle est surtout l'occasion pour le chef de mission de signaler au consultant qu'une mission réussie en appelle une autre.
- La proximité entre le chef de mission et le consultant facilite l'apparition d'une relation de coopération à priori a-hiérarchique. Nous sommes dans une situation d'illusion du contrôle. En effet, le chef de mission a la possibilité de contrôler rapidement et avec précision le travail du consultant mais le non-recours au commandement direct et l'autonomie accordée au consultant cachent le contrôle. Nous pouvons faire l'hypothèse selon laquelle la coordination par ajustement mutuel se réalise d'autant mieux que les relations entre le responsable de mission et le consultant sont perçues comme a-hiérarchiques.

- L'idéalisation du statut de chef de mission par les consultants, particulièrement les juniors, lui confère un pouvoir symbolique : le don de reconnaissance. Ce pouvoir est fort car « *Dépendant d'un univers qui flatte son narcissisme, la nouvelle recrue met en œuvre toutes ses capacités pour être à la hauteur de la tâche demandée.* » (Coste ; 1995). Pour faciliter le sur-investissement dans le travail, le responsable de mission ou le manager motive le consultant par l'octroi de signes de reconnaissance : « *la reconnaissance interne vient en compensation des frustrations et des angoisses induites par l'environnement* » (Coste ; 1995, p 308).

En résumé, le chef de mission a intérêt à produire de la confiance avec les consultants pour dégager davantage de marge sur les missions qui lui sont confiées. La pression des résultats apparaît comme un stimulant à la production de relations de confiance verticales afin de pouvoir être un opportuniste discret.

2.2 Produire de la confiance avec le chef de mission pour atteindre ses objectifs : la situation du consultant

Malgré le haut niveau de qualifications qui caractérise ce secteur, la démarche d'intervention comprend souvent une partie n'exigeant pas la maîtrise d'une expérience professionnelle solide, la phase de recueil des données en constitue un exemple. Cette phase est confiée aux consultants les moins expérimentés. D'ailleurs, de nombreuses sociétés de conseil assoient leur rentabilité dans leur capacité à transférer au maximum la partie production de la mission de conseil à des juniors qui, certes sont moins expérimentés, mais dont la présence dans l'équipe agit sur la rentabilité de la mission. En résumé, le statut professionnel le moins valorisant dans le cabinet est à l'origine d'une plus grande rentabilité.

La situation du consultant dans l'organisation n'est pas figée. Il est contraint d'évoluer en permanence. En soumettant le consultant à une pression permanente, le système s'avère efficace pour repérer les potentiels et supprimer toute envie de flâner. La rude politique de promotion en vigueur dans la majorité des cabinets de conseil s'accompagne d'un taux élevé de renouvellement des effectifs. La formule « Up or Out » résume la logique du système.

Selon Breton & Wintrobe (1986), le niveau de turn-over et une politique de promotion rapide sont deux facteurs défavorables à la production de relations de confiance horizontales et, surtout, favorables à la production de relations de confiance verticales ; ces dernières étant le

gage d'une meilleure productivité. Les principes de fonctionnement en vigueur dans un cabinet confirment cette thèse.

Turn-over et politique de promotion : deux freins à la production de réseau horizontaux de confiance.

La progression du consultant dans le cabinet est fonction de ses performances : « *L'avancement est déterminé surtout par les résultats. Ceux qui ne peuvent pas faire état d'un travail efficace sont encouragés à partir. S'ils restaient, ils verraient nombre de leurs collègues plus jeunes avancer plus rapidement qu'eux, ce qui créerait inévitablement des jalousies et des frustrations. [...] une progression aussi rapide dans la carrière a un effet de motivation positif sur les consultants et crée un climat de travail dynamique et compétitif* » (Kubr ; 1998, p697).

Observant le mode de socialisation prévalant dans les grands cabinets de conseil, Henry (1997, p160) remarque l'organisation « *d'un espace relativement clos de compétition permanente* ». Les efforts des consultants sont jugés en permanence par l'ensemble des membres du cabinet. Le jugement est rapide à prononcer car : « *chaque âge correspond clairement à un échelon de la hiérarchie* » (Henry ; 1997, p164). La visibilité suscite le jeu de la comparaison et de l'émulation et, la compétition engage le consultant dans une logique de « *surinvestissement* » dans le travail. A la pression de la compétition s'ajoute une pression de groupe : « *Sans que les associés aient réellement besoin de rappeler continuellement les uns et les autres à leur obligation de sur investissement, il s'instaure une pression de groupe, chacun contrôle l'autre, et si quelqu'un réduit son temps de travail ou fait seulement mine de le calculer, cela donne lieu à un blâme collectif, qui est moins dicté par des motifs techniques, liés au projet, que par des motifs d'ordre émotionnel* » (Témoignage de Max Gantenbeim ; 1994)³. Les consultants acceptent ces règles de fonctionnement notamment, celle de quitter le cabinet dans un avenir proche. Il est probable que l'acceptation du turn-over par les consultants est facilitée par la possibilité de valoriser l'expérience acquise à l'extérieur du cabinet de conseil.

³ Témoignage de Max Gantenbeim « Consultant : le rêve et ses coulisses » Problème économique n°2372 (20.04.1994)

« Staffing⁴ »

Les phénomènes de réputation sont essentiels dans un cabinet. Nouer des relations personnalisées avec ceux qui distribuent le travail est déterminant : c'est l'unique moyen pour le consultant de remplir ses objectifs. La construction de relations personnalisées est d'autant plus crucial que la sélection est permanente et qu'un consultant qui n'est pas «staffé» est « l'objet du mépris collectif » (Henry 1997, p172). Si le consultant ne réussit pas rapidement à produire de la confiance, par exemple en ne donnant pas satisfaction lors de ses premières missions, le chef de mission ne le «staffera» pas sur ses prochaines missions. De plus, le chef de mission a la possibilité d'exprimer son mécontentement aux autres recruteurs et de «tailler» une mauvaise réputation au consultant. Conscient de ce danger, les consultants ont l'impérieuse nécessité de ne pas décevoir. Selon nous, la pression est d'autant plus forte que le consultant est jeune. Les consultants qui ont fait leur preuve sur plusieurs missions avec différents chefs de mission ont davantage d'aisance à se faire staffer. D'ailleurs, s'ils réussissent à acquérir une compétence rare ou une très bonne réputation, ils sont dans une situation privilégiée : les chefs de mission rentrent en compétition pour le staffer.

En résumé, il est extrêmement délicat pour les consultants de produire des relations de confiance horizontales et nécessaires de produire des relations de confiance verticales.

La coordination par les résultats contribue à une remise en cause permanente de l'autonomie accordée. En effet, les résultats conditionnent le renouvellement de la confiance et limitent le besoin d'investissement dans des relations de plus en plus confiantes. Ce mécanisme de coordination apparaît comme un frein à l'élévation de la confiance. Ainsi, l'évaluation par les résultats conforte l'évalué dans une situation de vulnérabilité constante. Même s'il bénéficie d'une large autonomie, il est sans cesse dans l'obligation de se montrer à la hauteur de la confiance que l'évaluateur lui prouve. Dans ce contexte, la répétition des transactions ne conduit pas le supérieur à augmenter la confiance accordée à son subordonné. Autrement dit, la coordination par les résultats est un frein à la production de liens forts.

Consultant et manager ont un point commun : ils sont contraints de produire des relations de confiance verticales. Si cette contrainte est favorable à une situation de dépendance mutuelle, le pouvoir détenu par le chef de mission suppose une relation de confiance déséquilibrée entre le chef de mission et le consultant.

⁴ Le « staffing » est un terme particulier au milieu du conseil. Le staffing correspond à l'opération de recrutement d'un consultant par un manager sur une mission.

Malgré la progression dans la structure, les acteurs sont toujours soumis à une grande situation de vulnérabilité. Auparavant, l'acteur était sanctionné s'il ne trouvait pas de contrat de staffing en interne, désormais il est constamment évalué sur sa capacité à dégager de la marge par une gestion efficace de l'équipe.

En plongeant le consultant dans des relations a-hiérarchiques en trompe-l'œil, la coordination s'opère aisément par ajustements mutuels et le supérieur bénéficie des avantages d'un service personnalisé, du sur-investissement du consultant dans le travail. Cette situation relève clairement d'une stratégie délibérée de manipulation par les supérieurs et la preuve que la confiance peut être instrumentée. La pérennité de cette stratégie de manipulation est soutenue par un haut niveau de turn-over et un contexte favorable à la production rapide de relations de confiance. Les nouveaux venus, ne disposant d'aucunes connaissances des réalités organisationnelles, sont disposés à faire de leur mieux pour réussir leur intégration et la possibilité d'abuser rapidement de leur confiance est aisée. D'ailleurs, à leur arrivée dans le cabinet, les nouvelles recrues ne bénéficient d'aucune confiance. Au contraire, ils sont détenteurs d'un capital méfiance puis de prouver que ce sentiment de méfiance est injustifié en redoublant d'effort pour effacer cette mauvaise image.

3. UN FONCTIONNEMENT FONDE SUR DES RELATIONS INTERPERSONNELLES DE CONFIANCE VERTICALES.

3.1 De nombreuses sources de vulnérabilité : un contexte organisationnel favorable à la confiance contrainte.

Présent sur le marché depuis près de 30 ans, le cabinet est une référence dans le secteur du conseil et cela malgré une taille plutôt modeste, seulement une trentaine de consultants y travaillent. Spécialisé dans le conseil en organisation et le conseil en ressources humaines, le cabinet intervient à la fois dans le secteur privé et le secteur public. Traditionnellement, une grande part du chiffre d'affaires provient de l'industrie et des services mais sa présence dans le domaine de la fonction publique d'Etat et la banque assurance est significative. Le rachat du cabinet par les salariés, il y a une dizaine d'années, a permis au PDG actuel de disposer de la majorité du capital.

Le taux de turn-over est historiquement élevé dans ce cabinet et supérieur à la moyenne du secteur. Ces dernières années, des sommets sont atteints avec un taux avoisinant les 50%. L'effectif comprend de nombreux consultants arrivés récemment. Le haut niveau de turn-

over, est influencé bien évidemment en partie par la conjoncture, mais il manifeste la volonté, clairement affichée par la direction, de renouveler régulièrement les effectifs.

Le tableau suivant présente les entretiens conduits en fonction du statut. Le volume (en heure d'entretien) est précisé. Globalement, le volume des données correspond à 19 entretiens soit, en équivalent heure entretien, 34 h⁵.

	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.
Dirigeant	2	3h30
Manager	4	8h
Consultant	11	19h
Consultant Junior	2	3h30
Total	19	34h

Dans ce cabinet, la loyauté n'est pas valorisée. Autrement dit, si la production de relations de confiance est valorisée, le maintien de ces relations sur le long terme n'est aucunement recherché. A l'inverse, nous avons observé que la dégradation de ces relations de confiance est un moyen de faciliter le départ des consultants (Cf. Encadré n°1).

Encadré n°1

« Les consultants trop expérimentés sont bardés de mauvaises habitudes et de principes et ils sont sclérosés disait un dirigeant associé. Un consultant débutant séniorisé est aussi apte à gérer les contingences, plus habile, plus créatif. Un style propre de conseil s'édifie grâce à un renouvellement par des débutants » (propos du dirigeant - Source secondaire externe, 1994)

*« Il y a beaucoup de gens qui partent. **Ils partent parce qu'ils ne se sentent pas soutenus, parce qu'ils ne se sentent pas reconnus.** Non pas seulement en termes de salaires, mais en termes de reconnaissance par rapport au collectif... ». (Consultant)*

La coordination par les résultats est le principal mécanisme de coordination.

Le contrôle des résultats s'opère à deux niveaux : l'atteinte des objectifs de production et la satisfaction du client. Ainsi, le consultant est soumis à un double contrôle : contrôle interne et contrôle externe.

Ces deux moyens de contrôle sont simples à mettre en œuvre. Ils s'appuient sur quelques indicateurs jugés fiables par la direction. (Cf. Encadré n°2)

⁵ Ce cas est issu d'un travail doctoral qui comprend deux autres cas et s'appuie sur l'analyse de 57 entretiens semi-directif centrés soit un équivalent heure entretien de 101h30.

Encadré n°2

« Les clients envoient des signes. Si jamais chez un client, il y a un consultant qui est très bien passé, on ne va pas se priver de le ressortir ».(Dirigeant)

« La satisfaction du client c'est un sacré mode de contrôle ».(Dirigeant)

La capacité de juger précisément et rapidement les résultats permet d'accorder aux consultants une marge d'autonomie significative. L'autonomie accordée aux managers et aux consultants a deux conséquences. Premièrement, elle économise à la direction la réflexion et la mise en place d'un dispositif de coordination fondé sur des mécanismes de coordination faisant appel aux règles et aux normes et, deuxièmement contraint l'acteur à accéder par lui-même aux ressources nécessaires à la réalisation de ses objectifs.

L'acteur est obligé d'affronter trois sources de vulnérabilité : le contrôle interne, le contrôle externe et l'accès aux ressources. Il est dans un contexte organisationnel que nous pouvons qualifier de très menaçant. (Cf. Encadré n°3)

Encadré n°3

« On a une double insécurité parce qu'on a une insécurité par rapport au client, mais on a une grosse insécurité en interne par rapport à eux, à notre niveau de staffing. Si on n'est pas assez staffé, on est mort ici. On ne tient pas longtemps » (Consultant).

Pour échapper à ces nombreuses situations de vulnérabilité, le consultant est contraint de produire des relations de confiance avec les acteurs qui sont en mesure de lui donner accès aux ressources nécessaires à l'atteinte de ses résultats.

L'acteur, en situation de dépendance mutuelle, est contraint de coopérer avec d'autres acteurs pour atteindre ses objectifs. La relation de coopération à construire est une relation de coopération complémentaire puisque le consultant a besoin des ressources du manager et inversement. Dans ce contexte particulier les acteurs sont contraints, par un souci d'efficacité, d'investir dans des relations de confiance interpersonnelles verticales.

3.2 Les mécanismes de la confiance contrainte à l'œuvre dans le cabinet

Comme nous venons de le voir, les situations de vulnérabilité sont à l'origine de l'investissement dans des relations de confiance entre le consultant et le chef de mission. Ainsi, les relations produites sont des relations verticales. Elles s'appuient sur une dépendance mutuelle des intérêts, le consultant a besoin d'être présent sur des missions pour

atteindre son objectif de production et le manager a besoin du consultant pour réaliser la mission. Pour échapper à ces situations de vulnérabilité, consultants et managers sont contraints à la coopération. Cette relation de coopération se fonde sur la complémentarité, nous pouvons parler de coopération complémentaire (Dameron; 2002) à l'opposé de la coopération communautaire qui repose sur le partage de valeurs communes.

Cette situation de dépendance mutuelle est consciemment orchestrée par la direction. Dès lors, nous pouvons signaler le rôle actif assuré par la direction dans la production des relations de confiance. En créant une situation de dépendance mutuelle, la direction vise deux objectifs. Premièrement, elle entrave l'esprit d'indépendance des acteurs les plus confirmés et, surtout, elle s'assure la maîtrise des clients et, deuxièmement, elle génère une coopération fondée sur la complémentarité et non une coopération communautaire afin d'éviter la production de relations de confiance horizontales et l'émergence de contre pouvoir.

En conséquence, la direction, par la définition des principes de fonctionnement, contraint managers et consultants à produire des relations de confiance verticales. Il nous est possible d'affirmer que les relations de confiance sont contraintes par le contexte et instrumentées par la direction. En effet, la direction surveille les relations interpersonnelles qui se développent entre les consultants et intervient pour briser celles qu'elle juge menaçantes (Cf. Encadré n°4)

Encadré n°4

« *Quelqu'un qui serait **juste propriétaire de ses clients** sait qu'avec les systèmes de pilotage et de coordination que j'ai, je pourrais le repérer et à ce moment là disons que se serait un affrontement avec moi* » (Dirigeant)

« *J'ai plutôt vécu les situations où, quand les affinités se créaient, on faisait tout pour éviter que ces affinités ne durent [...] C'est vrai que, très vite, vous pouvez être perçu comme un état dans l'état. On va demander à ces gens d'arrêtez de travailler ensemble pour encadrer les nouveaux ». A ce moment-là, vous cassez l'équipe. C'est imposé clairement.* » (Consultant).

S'il existe une relation de dépendance mutuelle entre manager et consultant, cette relation est déséquilibrée. En effet, les consultants composant la plus grande partie de l'effectif, généralement, il est plus difficile pour le consultant de se faire recruter et plus aisé pour le manager de trouver les ressources nécessaires. Notons que cette relation de dépendance varie également en fonction de la conjoncture. Par exemple, lorsque la conjoncture est favorable à l'activité de conseil alors les consultants n'éprouvent guère de difficulté à se faire « staffer ». Inversement, lorsque la conjoncture est défavorable, il est plus difficile pour les consultants de se faire staffer. Dans ce contexte, le pouvoir des managers se renforce. En d'autres termes, plus la complémentarité est difficile à réaliser pour l'un des acteurs, plus la vulnérabilité

augmente et plus il est contraint de s'investir dans la confiance. Prenons deux exemples. Si les bons consultants sont rares alors les responsables de mission sont contraints de produire des relations de confiance plus fortes avec les consultants pour les fidéliser. Si le nombre de missions diminue, le consultant est dans une situation de plus grande compétition et contraint de produire davantage de confiance avec les managers pour être choisi. (Cf. Encadré n°5).

Encadré n°5

Si on a peu de contrats, à ce moment-là, on va voir les consultants dont on sait qu'ils sont excellents et les autres n'ont pas de travail. Là dans la mesure où y a du boulot pour tout le monde, ça se voit pas, pour l'instant... Le lissage est très difficile à faire en conjoncture basse et il se fait naturellement en conjoncture haute parce que naturellement tout le monde est très chargé. (Manager)

« En ce moment ça marche super bien pour le chef de mission. Il vend beaucoup de jours, mais après il n'arrive pas à les faire réaliser. Il doit produire beaucoup par lui-même parce qu'il n'a pas réussi à déléguer suffisamment auprès des consultants et quand il passe beaucoup de temps à produire, il n'a plus de temps pour vendre de nouveaux contrats » (Consultant)

En ce sens, la compétition nuit à la production de relations horizontales et renforce la contrainte d'investir dans des relations de confiance verticales.

Quelque soit la situation, le manager a le rôle le plus déterminant dans la production de la relation de confiance. De par sa position hiérarchique, il dispose d'un pouvoir d'influence utile pour orienter la nature de la relation.

Selon Whitener & ali (1998) la façon d'agir des managers est un élément clef dans l'apparition des relations de confiance. En effet, l'influence des managers est particulièrement forte car ils sont les initiateurs des relations fondées sur la confiance. Plus précisément, cinq catégories de comportements conduisent les subordonnés à juger si le manager est digne de confiance : un comportement consistant, comportement intègre, le partage et la délégation de confiance, la communication et l'expression de considérations. Un comportement consistant permet aux subordonnés de prédire le comportement futur du manager et de porter un jugement sur la moralité, l'honnêteté et l'intégrité du manager. Le partage de contrôle et la délégation sont vues par les subordonnés comme une récompense sociale qui exprime l'approbation et le respect des managers envers ses subordonnés. La communication affecte la perception des informations à travers la précision des informations, l'explication des décisions et l'ouverture. L'expression de considération s'exprime à travers le souci des besoins et des intérêts des employés.

Conscient des critères de jugement considérés par les membres de son équipe, le manager est susceptible d'user de son talent d'acteur pour accumuler de la confiance en jouant sur les différents leviers présentés.

Dans le cas observé nous avons repéré l'utilisation de deux leviers : la délégation de confiance et de l'expression de considérations.

A travers l'autonomie conférée au consultant, et la perception qu'il est digne de la confiance accordée par son supérieur, le manager augmente la motivation de ce dernier (Cf. Encadré n°6).

Encadré n°6

« Quand on nous confie une mission, «il faut assurer en retour », se montrer à la hauteur. Il y a la confiance de la part de la personne. Si on atteint parfaitement la mission alors on lui montre qu'il a eu raison de nous faire confiance. S'il y a eu des difficultés, être capable aussi de lui communiquer des choses et le sentiment qu'elle a fait le bon choix» (Consultant junior)

A la lecture de ce verbatim, il apparaît clairement que l'autonomie accordée est considérée comme une grande preuve de confiance par le consultant. Ce dernier a le devoir («se montre à la hauteur»), de prouver que la confiance qu'on lui accorde est justifiée. Ce devoir est d'autant plus fort, selon nous, qu'il accorde une grande confiance au manager.

Accorder de la confiance est pour le manager un moyen d'exiger davantage du subordonné, en terme de sacrifices par exemple, en le mettant dans la position de ne pas décevoir la confiance dont il bénéficie. La confiance apparaît comme un mécanisme contraignant fortement l'action. D'ailleurs, selon Ouchi (1980), la contrainte de l'action est d'autant plus forte qu'elle est forgée sur la morale. (Cf. Encadré n°7).

Encadré n°7

« La hiérarchie existe. Elle marche d'autant plus que la relation est a priori ahiérarchique. » (Manager)

« Il y a quand même une notion de soumission » (Manager)

« Dans le secteur du conseil, en particulier dans les petites structures, la hiérarchie est non apparente. Chacun a une mission et doit par lui-même faire sa mission » (Responsable d'équipe).

Dans cette approche, il est de l'intérêt pour le supérieur d'insister sur la confiance qu'il accorde au consultant, même si celle-ci est factice. En effet, si la dépendance est mutuelle, le contrôle ne l'est pas. Accumulant la confiance du consultant, le manager a la possibilité de se transformer en opportuniste discret, comme nous le verrons dans le point suivant.

En résumé, les relations de confiance entre manager et consultant sont contraintes par les principes de fonctionnement internes décidés par la direction. L'organisation d'une relation de dépendance mutuelle entre manager et consultant mais également la compétition entre les acteurs appartenant à une même catégorie et le haut niveau de turn-over évitent l'apparition de relations de confiance horizontale et l'apparition et le renouvellement de relations de confiance verticales.

3.3 Les avantages pour l'opportuniste discret

En observant comment le niveau de confiance agit sur l'efficacité de la résolution des problèmes dans un groupe, Zand (1972) conclut au rôle déterminant de la confiance dans l'efficacité de la résolution des problèmes managériaux. Les personnes qui ont confiance font circuler des informations précises et fiables rapidement. Elles n'ont pas peur de s'exposer et sont réceptives à l'influence des autres notamment en acceptant de plein gré davantage d'interdépendance. A l'appui de ces résultats, la production de relations de confiance semble nécessaire à un fonctionnement efficace du groupe en facilitant la coordination par ajustement mutuel. Le chef de mission a donc un intérêt à acquérir la confiance des membres de son équipe. L'enjeu est de savoir comment acquérir cette confiance. Plus précisément, est-il nécessaire pour le manager de faire confiance au consultant pour acquérir la confiance de ce dernier ? Comme nous l'avons vu précédemment, la relation de confiance entre le manager et le consultant est asymétrique, le contrôle n'étant pas mutuellement possible, et elle bénéficie au manager.

La coordination par les résultats conduit le manager à faire un minimum confiance au consultant en lui conférant la liberté nécessaire à la réalisation de son travail. Cependant, la période étant déterminée, la qualité de son travail conditionne le renouvellement de la confiance accordée par le manager. En effet, la standardisation des résultats, par un contrôle régulier et précis, évite au responsable de mission d'augmenter la confiance accordée au consultant tout en accumulant davantage de confiance. Par exemple, la répétition des transactions est perçue comme une preuve de confiance par le subordonné qui, en retour, augmente la confiance accordée à son supérieur(Cf. Encadré n°8).

Encadré n°8

« Grosse grosse solidarité dans cette équipe. Ils sont tellement solidaires qu'ils travaillent tous nuit et jour... parce qu'ils rêvent » (Consultant)

La coordination par les résultats conditionne la production rapide d'une relation de confiance verticale entre le consultant et le manager mais ne prédispose pas le manager à augmenter la confiance accordée au consultant. En effet, s'il donne satisfaction, le consultant aura la possibilité d'être investis à nouveau du minimum de confiance nécessaire à sa présence sur une nouvelle mission. La réussite d'une mission autorise le supérieur à renouveler sa confiance mais non à l'augmenter alors qu'un échec sur une nouvelle mission remet en cause la relation de confiance même si les nombreuses missions précédentes se sont déroulées avec succès.

En conclusion, le manager a la possibilité de contrôler rapidement la confiance accordée au consultant alors que l'inverse n'est pas vrai : dépendance mutuelle ne signifie pas contrôle mutuel. Cette relation déséquilibrée procure deux avantages au manager : il prive le consultant d'un comportement opportuniste et il permet, de manière discrète, au manager d'abuser du capital confiance dont il dispose en exigeant davantage de travail et de solidarité. Cet abus de confiance ne remet pas en cause la relation de confiance car « l'illusion du contrôle » facilite l'accumulation de confiance pour le manager et autorise ce dernier à être un opportuniste discret, les actions opportunistes étant cachées. Comme l'explique Neuville (1998), les relations de confiance peuvent camoufler certaines actions opportunistes. Cependant, à terme, cette situation apparaît au consultant. (Cf. Encadré n°9).

Encadré n°9

« L'impression de beaucoup donner et de ne pas avoir de reconnaissance en retour. Il y a comme un don de soi jusqu'au moment où on se dit : je me donne, je me donne, je me donne et, il n'y a pas de contre don. Mais c'est l'espoir du contre don qui fait avancer, qui est l'élément qui fait carburer » (Consultant)

Conclusion

Le contexte contraint managers et consultants à s'investir dans des relations de confiance verticales. Le contexte, à travers la dépendance mutuelle et la compétition principalement, apparaît comme le principal facteur explicatif de la production de relations de confiance. Ces résultats contredisent l'approche de Fukuyama (1994) et, plus généralement l'approche culturaliste, selon laquelle la confiance entre les acteurs naît du partage de valeurs

communautaires. De plus, l'efficacité de la confiance ne provient pas du niveau général de confiance en présence dans la communauté mais des formes de relations de confiance qui apparaissent et de l'aptitude des personnes influentes de les abuser afin d'atteindre leur objectif. Dans le cas présenté, la manipulation des relations de confiance étant profitable au cabinet, il semble que la structure légitime des comportements opportunistes sous couvert de relations de confiance.

Plus largement, les résultats soulignent que la confiance verticale évite de s'appuyer sur la coordination par les valeurs tout en facilitant l'autonomie. Notons que l'autonomie s'avère être un danger pour le consultant. Le consultant, libre de s'organiser, doit prouver régulièrement qu'il est digne de cette liberté en trouvant lui-même les réponses aux situations d'incertitude.

Ces résultats du cas confirment ceux de Berreby-Hoffman(2002). A travers l'analyse du fonctionnement de quatre grands cabinets de conseil en informatique, l'auteur démontre que le consultant est fortement contraint par des mécanismes informels dont il n'a aucune conscience. Il semble que les phénomènes d'illusion du contrôle soient particulièrement présents dans les cabinets de conseil. Il en ressort que les mécanismes d'influence sont d'autant plus efficaces que l'influence n'est pas perçue (Moscovici ; 1979). Dans ce cas, nous sommes dans une logique que de nombreux psychologues sociaux qualifieraient de « soumission librement consentie » (Joule & Beauvois ; 1998) et d'autres sociologues de « domination douce » (Courpasson ; 2000).

A la question : comment assurer le fonctionnement d'une organisation lorsque la population est très qualifiée, autonome et de passage ? Les dirigeants des sociétés de conseil ont répondu au problème par l'utilisation de mécanismes d'influence informels facilitant la coopération complémentaire et contraignant les acteurs à investir dans des relations de confiance verticales. Alors que Barney et Hansen (1994) signalent que la confiance est susceptible d'émerger, de façon endogène, lorsque les conditions d'expression d'un comportement opportuniste sont limitées, nous observons l'inverse. La confiance émerge lorsque les détenteurs d'un capital confiance ont la possibilité d'en retirer un avantage. Dans le cas observé, les managers sont fortement incités à être opportunistes pour tirer davantage de bénéfice de la relation avec les consultants : dégager davantage de marge sur les missions. Si les principes de fonctionnement interne présentés suscitent l'opportunisme en interne, l'opportunisme chez le client nous semble également un moyen d'atténuer la menace du

système : « pour concilier les deux exigences de tranquillité et de taux de facturation élevé, l'ingénieur a intérêt à travailler sur un très gros contrat avec un très gros client qui ne contrôle pas de trop près les prestations qu'on lui fournit » (Villette ; 1988, p 64). Ainsi, la relation de confiance extra-organisationnelle, et la possibilité d'en abuser, est un moyen d'échapper à la pression interne. Remarquons que la difficulté à accéder à ce terrain de recherche (Henry ; 1992, Minguet & ali ; 1995) comme traduction de la volonté des cabinets de conseil de cacher leur logique de fonctionnement se comprend d'autant mieux que l'opportunisme se révèle être un moyen d'augmenter la profitabilité.

BIBLIOGRAPHIE

Allouche J & Schmidt G., (1995), « Les outils de la décision stratégique ». La découverte.

Allouche J & Amann B., (1998), « La confiance : une explication des performances des entreprises familiales ». Economies et Sociétés, série Sciences de Gestion, n°8-9.

Barney J & Hansen M., (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage ». Strategic management journal, vol 15, pp 175-190.

Berrebi-Hoffman I., (2002), « Les multinationales du conseil ». Sociologies pratiques, n°6.

Breton A & Wintrobe R., (1986), « Organizational Structure and Productivity ». The American Economic Review, vol 76 n°3, pp 530-538.

Charreaux G., (1990), « La théorie des transactions informelles : une synthèse ». Economies et sociétés, Série Sciences de Gestion, n°15, mai, pp 137-161.

Courpasson D., (2000), « L'action contrainte. Organisations libérales et domination ». PUF.

Courpasson D., (2000), "Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies". Organization Studies, vol 21, n°1, pp 141-161.

Creed D. & Miles R., (1996), « Trust in Organizations : A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls » in « Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research ». Coord. Kramer R. & Tyler T. pp 16-38.

Fukuyama F., (1994), « Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity ». Free Press.

Gantenbein M., (1994), « Consultant : le rêve et ses coulisses ». Problèmes économiques, n°2372, avril pp 15-24.

Granovetter M., (1988), «The Sociological and Economic Approaches to Labor Market Analysis. A Social Structural View». « Approches sociologiques et économiques de l'analyse du marché du travail. Une conception sociostructurale », pour la traduction française in : « Le marché autrement », pp149-191. Sociologie économique – Desclée de Brouwer.

Henry O., (1992), «Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil ». Actes de la Recherches en Sciences Sociales, n°95, décembre pp 37-54.

Henry O., (1997), «La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil ». Politix, n°39, pp 155-177.

- Hosmer L., (1995), «Trust: the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics ». *Academy of Management Review*, vol 20 n°2, pp 379-403.
- Joule R-V & Beauvois J-L (1998), « La soumission librement consentie ». *Psychologie Sociale*. PUF.
- Kubr M., (dir.) (1998), „Le conseil en management. Guide pour la profession ». Bureau International du Travail, Genève.
- Lazega E. & Lebeaux M-O, (1995), « Capital social et contrainte latérale ». *Revue française de sociologie*, n°36, pp 759 – 777.
- Lazega E., (2000), “Rule Enforcement Among Peers : A Lateral Control Regime”. *Organization Studies*, vol 21, n°1, pp 193-214.
- Lewicki R., Mc Allister D., Bies R., (1998), “Trust and Distrust : New Relationships and Realities”. *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 438-458.
- Mc Knight D., Cummings L & Chervany N., (1998), “Initial Trust Formation in New Organisational Relationships”. *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 473-490.
- Meyerson, Weick & Kramer., (1996), «Swift Trust and Temporary Groups » *in* « *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*”. *Coord. Kramer R. & Tyler T.* pp 167-195.
- Minguet G., (dir.) (1995), « Devenir consultant junior ». L’Harmattan, Logiques de Gestion.
- Mishra A.K & Spreitzer G.M., (1998), « Explaining How Survivors Respond to Downsizing : the Roles of Trust, Empowerment, Justice and Work Redesign », *Academy of Management Review*. Vol 23, n°3, pp 567-588
- Neuville J-P., (1998), « La tentation opportuniste. Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel ». *Revue française de sociologie*, vol 39, n°1, pp71-103.
- Ouchi W.G., (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans ». *Administrative Science Quaterly*, Vol 25, March, pp 129-141.
- Piermé JP & Wacheux F., (1995), «Recherche en sciences de gestion et conseil aux entreprises. Une complémentarité dynamique à inventer ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°16, juin.
- Ring P. & Van de Ven A., (1994), “Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships”. *Academy of Management Review*, vol 19, n°1, pp 90-118.
- Thompson J., (1967), « Organizations in action ». New-York : Mc Graw-Hill.
- Tyler T. & Degoey P., (1996), “Trust in Organizational Authorities : The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions » *in* « *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*”. *Coord. Kramer R. & Tyler T.* pp 331-356.
- Veltz P., Zarifian P., (1998), « Vers de nouveaux modèles des organisations ? », *Sociologie du travail* n°1/98.
- Villette M., (1988), « L’homme qui croyait au management ». Editions du Seuil.
- Villette M., (2003), « Sociologie du conseil en management ». La découverte.
- Whitener E., Brodt S., Korsgaard A. & Werner J., (1998), «Managers as Initiators of Trust : an Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior”. *Academy of Management Review*, vol 23, n°3, pp 513-530.
- Zand D., (1972), « Trust and Managerial Problem Solving ». *Administrative Science Quaterly*, vol 17, n°2 (juin), pp 229-239.