

Le paradoxe de la confiance initiale

Mohamed Hédi CHARKI

Doctorant au CREPA – Université Paris Dauphine

23, rue Delphin Petit – 59800 Lille

Tel : +33 3 20 15 44 51 – Fax : +33 3 20 15 45 86

Email : mohamed-hedi.charki@edhec.edu

Résumé :

Les prestations de services professionnels sont par définition intangibles et génèrent en conséquence une perception de risque et d'incertitude chez le client. Pour y remédier, la confiance a été identifiée comme étant la solution idéale. Or, l'idée dominante est que le prestataire de services a besoin de temps et d'un passé riche en expériences réussies pour y parvenir.

Toutefois, à partir d'une recherche qualitative conduite dans divers services de conseil aux entreprises, nous avons pu constater l'existence d'une forme particulière de la confiance dite confiance initiale. Cette recherche constitue une critique de la vision dominante stipulant l'inexistence de la confiance au début de la relation client et montre que la volonté de réussir le projet, la réputation et les garanties institutionnelles créent une confiance initiale dans les services de conseil.

Mots clés : *confiance initiale, incertitude, risque, opportunisme, services professionnels (business to business)*

Introduction

« Le changement constitue la seule constante dans la vie des organisations » (Drucker, 1992). L'affirmation de Drucker demeure toujours valable. Elle confirme la complexité et le dynamisme de l'environnement des entreprises. Confrontées à des paramètres en perpétuelle mutation, les entreprises essayent de créer des avantages compétitifs. Dans cette perspective, la construction des relations de collaborations mutuelles entre clients et fournisseurs, a été identifiée comme étant la solution idéale.

Dans ce sens, un construit particulier a suscité l'engouement des chercheurs pluridisciplinaires et des praticiens, à savoir la confiance. Elle constitue en fait, un facteur primordial dans le passage de l'échange de la dimension transactionnelle vers la dimension relationnelle (Gummesson, 1999). En effet, la confiance favorise la réduction de la perception de l'incertitude dans la relation, améliore l'efficacité dans l'utilisation des ressources et génère plus de valeur dans la relation (Sarkar et al., 1998).

En plus la confiance a été identifiée comme un sérieux catalyseur de la résolution constructive et coopérative des problèmes (Pruitt, 1981), la clarification des objectifs et l'aboutissement à l'engagement (Morgan et Hunt, 1994 ; Zand, 1972), la réduction des coûts de transaction (Cummings et Bromiley, 1996 ; Zaheer et Venkatraman, 1995), la persuasion du client (Swan et al., 1985), l'amélioration du niveau des ventes (Dion et al., 1995) et l'aboutissement à un comportement plus coopératif (Anderson et Weitz, 1989).

Dans un numéro spécial de l'Academy of Management Review dédié au phénomène de la confiance, McKnight, Cummings et Chervany (1998) relèvent le paradoxe de la confiance initiale au niveau de la relation intra-organisationnelle. D'abord, les auteurs constatent la vision dominante stipulant que la confiance est un état qui évolue graduellement à travers le temps (Rempel, Holmes et Zanna, 1985). En d'autres termes, la confiance est inexistante au démarrage de la relation. En effet, Zand (1972) estime que la confiance progresse à travers une spirale ascendante et Gabarro (1987) avance que la confiance devient plus complète en fonction du temps.

Ensuite, McKnight et al., (1998) évoquent la vision rationnelle de la confiance qui estime que les individus font le choix de faire confiance sur la base d'arguments rationnels issus de la comparaison entre les coûts et les bénéfices de la confiance (Lewicki et Bunker, 1995). A partir de ce moment, ils identifient un paradoxe consistant dans l'existence d'une forme spécifique de la confiance, dite **confiance initiale**. Ils donnent l'exemple d'un salarié récemment recruté qui va choisir de faire confiance à son supérieur hiérarchique dès le départ.

En ce qui concerne le niveau inter-organisationnel et plus particulièrement la relation client/fournisseur, nous constatons que plusieurs théoriciens estiment que la confiance se développe à travers le temps (Anderson et Narus, 1990 ; Anderson & Weitz, 1989 ; Ganesan, 1994 ; Ring & Van de Ven, 1992). Ainsi, de la même façon nous pouvons déduire implicitement l'absence de toute forme de confiance au départ de la relation. Toutefois, notre recherche prouve qu'en dépit du fait que la relation soit dans sa phase de démarrage, il existe bien une confiance initiale.

Nous nous sommes intéressés à un domaine où la confiance initiale est difficile à instaurer, à savoir le domaine des services professionnels de conseil pour les raisons de perception du risque et d'incertitude. Néanmoins, nous montrons qu'il est possible que le client fasse confiance dès le départ à son prestataire de services. Les services auxquels nous nous intéressons sont d'une nature complexe, peu standardisés, nécessitant des compétences spécifiques et exclusivement offerts aux entreprises (*Professional business to business services*). Les services étudiés sont les services d'audit comptable, les services informatiques, les services financiers, le conseil en ressources humaines et le conseil en management et en organisation.

Ainsi, notre problématique consiste en la compréhension des facteurs qui poussent le client à accorder sa confiance initiale à son prestataire de services en dépit de la présence des contraintes du risque et d'incertitude. Nous montrons que la confiance initiale existe parce que les avantages octroyés à la relation sont supérieurs aux risques.

Nous prouvons que les deux acteurs sont volontaires pour l'instauration d'une confiance initiale mutuellement partagée dans la relation. En effet, elle facilite l'atteinte des objectifs de la mission du prestataire, améliore la communication entre les deux parties et optimise le déroulement de la mission en épargnant au client des coûts de transaction additionnels notamment en terme de contrôle.

Enfin, cette étude confirme l'existence de plusieurs mécanismes identifiés au niveau intra-organisationnel par McKnight et al., (1998) comme les regroupements d'unités, la réputation, les croyances de confiance ou encore la normalité des situations. En plus, cette étude révèle que la perception initiale de la compétence de l'interlocuteur du client favorise l'instauration de ce type de confiance.

1- L'achat des services professionnels

Gronroos (2000) définit les services comme étant un processus consistant dans une série d'activités plus ou moins tangibles qui consistent dans des interactions entre le client et/ou les ressources ou les produits et /ou les systèmes que met en place le prestataire de services pour répondre aux problèmes de ses clients. Gummesson (1987) définit le service comme étant quelque chose qui peut se vendre et s'acheter sans être manipulé, mettant le point sur l'aspect d'intangibilité qui constitue d'ailleurs la caractéristique la plus largement acceptée des services (Zeithaml et al., 1985).

Plus particulièrement, les services professionnels sont définis comme étant assurés par un personnel qualifié ayant souvent un rôle de conseil et/ou de résolution des problèmes et ce selon des directives fournies par le client (Gronroos, 1990). Pour leur part, Langeard et Eiglier (1994) définissent les services professionnels comme étant une relation entre deux personnes qui ne se connaissaient pas auparavant et qui n'émane pas par accident. L'information échangée est un mix de données liées à la production d'un service et de conversations informelles qui peuvent varier significativement. Les mêmes auteurs ont déjà associé en 1987, la relation de service à un système d'interactions interpersonnelles entre le prestataire, ses employés et ses clients mettant ainsi en lumière l'importance du contact interpersonnel. Plus largement, en définissant les services, la littérature a eu tendance à

insister sur certaines différences entre les services et les produits et ce comme le montre le tableau suivant adapté de Normann (1992).

Tableau : Différences entre les produits et les services

Produits	Services
<ul style="list-style-type: none"> - Tangibles - Peuvent être démontrés avant l'achat - Peuvent être stockés - La production a lieu avant la consommation - Le vendeur garantit le produit - La production, la vente et la consommation ont lieu dans différentes locations - Peuvent être transportés 	<ul style="list-style-type: none"> - Intangibles - Difficulté de faire une démonstration (indisponibilité) - Impossibilité de stockage - Production et consommation simultanée - Client et vendeur participent à la production du service - Production, consommation et parfois vente dans la même location - Le service ne peut être transporté mais le prestataire peut se déplacer chez le client

La lecture du tableau ci-dessus, nous permet de mieux comprendre le regret de Wittreich (1966) que les critères utilisés pour acheter des produits tangibles ne soient pas les mêmes pour l'achat des services professionnels « *unfortunately, the tried and true rules for buying goods do not work when applied to the buying of professional services* ». En effet, l'ensemble des caractéristiques du service milite en faveur d'une incertitude plus accrue et d'une perception du risque plus importante au départ. Axelsson (2002) utilise une série de critères pour classer les services professionnels à savoir :

- l'horizon temporel
- le degré de standardisation
- le niveau de complexité
- l'étendue de la créativité
- la hauteur de la fluctuation
- la cible : individus ou organisations.

Dans notre cas, nous nous focalisons sur des services impliquant les deux parties sur le long terme, peu standardisés en raison de la diversité des contextes, de natures complexes en raison de l'importance de l'enjeu, nécessitant des compétences créatives pour trouver des

solutions à des questions importantes, dont la demande fluctue à travers le temps et qui sont strictement dirigés vers les entreprises.

Enfin, la concrétisation des services évoqués ci-dessus se base sur des contrats. Roxenhall et Ghuari (2004) expliquent que les contrats sont utilisés pour trois raisons majeures. La première pour transmettre l'information à l'autre, la deuxième pour réduire l'incertitude perçue en constituant une preuve en cas de conflits et enfin parce qu'il est coutume de procéder de la sorte. Dans le cadre de notre problématique, la deuxième raison annonce le rôle des contrats en tant que garanties formelles quant aux droits respectifs des deux parties. Ceci pourrait favoriser la réduction de la perception d'incertitude dès le départ et donc la genèse de la confiance initiale. Le contrat se positionne comme un assureur de la prévisibilité du prestataire dont les actions seront encadrées par les articles stipulés explicitement dans le contrat.

2- Risque, incertitude, vulnérabilité et le besoin de faire confiance

Le client et le prestataire de services professionnels interagissent dans un environnement caractérisé par une incertitude évolutive. Cette incertitude caractérise le possible échec de la prestation de service et ce en raison des caractères d'intangibilité, de complexité, de manque de familiarité et du délai de la prestation (Parasuraman, Zeithamel et Berry, 1985). Le risque perçu par le client augmente en fonction de cette incertitude et décroît en fonction de la réduction de l'écart d'information.

La perception du risque émane en plus de la probabilité du comportement opportuniste du prestataire qui viserait à réaliser des gains additionnels au détriment de l'intérêt du client. En effet, l'opportunisme constitue un postulat dans le comportement des acteurs économiques au sens de Williamson (1975). Ce dernier le définit comme étant la recherche de l'intérêt personnel via la tromperie ou le fait de ne pas respecter une promesse implicite ou explicite. Sitkin et Pablo (1992) considèrent le risque comme l'étendue jusqu'à laquelle une incertitude existe quant à la prise d'une décision stratégique.

Dans le cadre de leur étude du développement des relations inter-organisationnelles, Ring et Van de Ven (1994) ont identifié deux sources majeures d'incertitude. D'abord, la difficulté de prévoir les états futurs du monde, puisque même dans le cas où les contrats sont complets et exhaustifs, la rationalité des individus est limitée (Simon, 1957). Ensuite, l'incertitude émane de la difficulté de prédire si les deux parties disposent ou non d'une bonne volonté initiale.

Akerlof (1970) précise que les problèmes de la sélection adverse et du hasard moral sont les principaux responsables. Il utilise l'exemple des voitures d'occasion aux Etats-Unis pour décrire ces phénomènes.

Le risque de sélection adverse existe dans la mesure où les vendeurs potentiellement opportunistes essayeront de profiter de leur avantage en terme d'asymétrie informationnelle pour vendre les voitures les moins chères mais qui sont aussi de moins bonne qualité. Ce risque intervient au départ de la relation, il est donc *ex ante*. Le risque moral correspond à la situation où le propriétaire de la voiture n'en prend aucun soin étant donné que l'assurance couvrira les dégâts. Il est donc *ex post* dans la relation.

Ces risques peuvent être extrapolés au niveau des prestations de services professionnels dans la mesure où un prestataire opportuniste peut profiter du différentiel d'informations pour proposer des services non nécessaires au client ou pour continuer à faire payer des jours de prestations au client même s'il a déjà atteint son objectif.

De par ce qui précède, la perception du risque et de l'incertitude sont inévitables au démarrage de la relation. Par conséquent, le prestataire de services a tout intérêt à trouver les remèdes nécessaires. En ce sens, dans le cadre de leur étude dans les services professionnels de recherche, Moorman et al., (1993) avancent que c'est la confiance qui serait la solution idéale pour réduire la perception de l'incertitude et permettre en conséquence de mieux tolérer le risque. En effet, la confiance a été identifiée comme étant stratégique dans les périodes d'instabilité et d'incertitude (Mishra, 1996).

Au-delà des dimensions du risque et de l'incertitude, Bigley & Pearce (1998) soulignent que la vulnérabilité d'une partie est nécessaire pour faire confiance à une autre. Dans ce sens, Mishra (1996) estime qu'en l'absence de vulnérabilité, le concept même de la confiance n'est plus nécessaire puisque le résultat est sans conséquences majeures. Dans la même lignée, Kee et Knox (1970) affirment que la seule situation où l'on a besoin de la confiance est celle où au moins une des parties a quelque chose d'important à perdre en cas de trahison de l'autre partie. Gambetta (1988) affirme à son tour que pour qu'on puisse parler de la confiance, il doit y avoir la possibilité de sortie de la relation, de trahison ou de défection.

L'entrée dans une action d'échange économique expose l'agent aux risques émanant des actions d'autrui. Si le risque n'est pas contrôlé, on pourrait s'attendre logiquement à la paralysie de l'échange ou à l'élévation des coûts de l'échange en raison des précautions qui devraient être prises. C'est à dire qu'on assistera à l'augmentation des coûts de transactions. Par contre, si les agents se font confiance les échanges seront largement facilités.

Luhmann (1979) estime que la confiance réduit la complexité sociale et qu'il n'est pas possible de développer des scénarios qui intègrent tous les événements futurs. Ainsi, la confiance se place comme étant la meilleure stratégie pour réduire la complexité et le risque à des proportions gérables. Le contraire, c'est-à-dire l'absence de la confiance, risque de paralyser l'action des acteurs. Dans ce cadre, Mangematin explique dans Thuderoz et al., (1999) que faire confiance c'est prévoir que l'autre va agir en fonction de règles jugées acceptables et appropriées et mettre en conséquence l'incertitude entre parenthèses.

3 - Définition de la confiance

Plusieurs définitions de la confiance inter-organisationnelle regroupent deux éléments clés : l'acceptation du risque et l'attente que l'autre partie ne tentera aucun comportement opportuniste. Ainsi, la confiance peut être définie comme étant l'acceptation de devenir vulnérable à un possible mais non probable manque de bonne volonté (Baier, 1986). Barney et Hansen (1994) adoptent la définition de Sabel (1993) de la confiance qui consiste dans la croyance mutuelle qu'aucune partie engagée dans l'échange ne tentera d'exploiter les vulnérabilités de l'autre. La condition de la vulnérabilité constitue une variable structurante

dans les trois niveaux de la confiance que vont distinguer ces auteurs. Ainsi, un premier niveau faible de la confiance (*Weak form of trust*) émerge en cas de nombre limité des possibilités d'opportunisme de par le faible coût d'évaluation de la transaction et l'absence d'actifs spécifiques, limitant ainsi la vulnérabilité dans la relation (Das et Teng, 1996).

Le deuxième niveau de la confiance (*Semi-strong form of trust*) dépend des mécanismes de gouvernance comme la réputation et les contrats pour se protéger contre l'opportunisme. Cette forme de confiance a lieu lors de l'apparition de sérieuses vulnérabilités dans l'échange. Dans ce cas, la confiance émerge de la protection fournie par les contrats. Ainsi, rationnellement un acteur sera peu tenté de se comporter d'une manière opportuniste au regard des risques potentiels.

Enfin, un troisième fort niveau de la confiance (*Hard core trustworthiness*) émerge en cas d'apparition de sérieuses vulnérabilités d'échange dans la relation, indépendamment de la capacité des mécanismes sociaux ou économiques de gouvernance de la relation de sanctionner le comportement opportuniste. Contrairement aux deux premiers cas, la confiance ici est exogène à la relation. La confiance n'émerge pas à partir de la structure de la relation mais plutôt sur la base d'un ensemble de valeurs, de standards et de principes partagés.

Ring et VandeVen (1994) ont développé un cadre de travail décrivant l'émergence, l'évolution et la dissolution des relations inter-organisationnelles. Dans ce cadre, ils définissent la confiance comme étant la croyance dans la bonne volonté des autres. Ils affirment, en parallèle, que la confiance interpersonnelle doit être confortée avec des systèmes légaux et organisationnels afin de permettre aux parties de mieux gérer l'incertitude de la relation.

4- La confiance initiale

Pour expliquer la confiance initiale, McKnight et al. (1998) utilisent plusieurs dimensions favorisant la constitution de la confiance initiale. Il s'agit respectivement de la disposition à faire confiance, des processus cognitifs de la confiance, de la confiance institutionnelle, des

croyances de confiance et de l'intention de faire confiance. Par ailleurs, étant donné que la confiance initiale suppose implicitement l'absence d'interactions dans le passé, la confiance basée sur la connaissance est exclue de notre analyse.

Nous qualifions la confiance initiale de paradoxale au regard du fait qu'elle est supposée être faible, voire inexistante (Rempel et al., 1985). En effet, Servet (1994) conçoit la confiance comme une échelle structurée qui évolue en fonction du temps à travers les étapes de la défiance, la méfiance, la confiance et la foi.

4-1 LA DISPOSITION À FAIRE CONFIANCE

La disposition à faire confiance est appréhendée par les auteurs sous deux angles : la croyance dans l'humanité et l'attitude de confiance. McKnight et Chervany (1996) définissent la disposition à faire confiance comme étant l'étendue jusqu'à laquelle une personne a une tendance continue à faire confiance à travers un large spectre de personnes et de situations. La disposition à faire confiance se base sur l'approche économique de la confiance rationnelle (Ricker, 1971). Dans le domaine des services professionnels, cette disposition manifeste la propension du client à faire confiance à son prestataire quel que soit son interlocuteur ou quel que soit le contexte de la mission.

4-1-1 La croyance dans l'humanité

La croyance dans l'humanité consiste dans la croyance en la fiabilité des autres en général (Wrightman, 1991). Elle reflète l'étendue jusqu'à laquelle une personne croit en la dignité de confiance d'autrui, ce qui influencera probablement les croyances de confiance initiale. En transposant ceci dans le domaine des services professionnels, les clients feraient confiance à tout nouveau prestataire de services en se basant sur leur croyance basique dans l'humanité.

4-1-2 L'attitude de confiance

L'attitude de confiance consiste à faire confiance implicitement à l'autre partie dès le départ, partant du fait que l'on obtiendra de la sorte des résultats meilleurs (McKnight et al., 1998). L'attitude de confiance traduit le désir d'une personne de se placer volontairement dans une situation de dépendance envers une autre indépendamment des croyances de l'autre.

McKnight et al. (1998) expliquent qu'en agissant ainsi, la personne qui dispose d'une attitude de confiance prononcée croit que les choses iront mieux lorsqu'elle désire dépendre des autres même si la réciproque n'est pas nécessairement vraie. Dans notre cas, il s'agit d'un client qui préfère faire confiance à son prestataire pour bénéficier de meilleurs résultats.

4-2 LES PROCESSUS COGNITIFS DE LA CONFIANCE

McKnight et al., (1998) proposent deux mécanismes de processus cognitifs qui agissent sur les croyances de confiance, à savoir les processus de catégorisation et l'illusion de contrôle du processus.

4-2-1 Les processus de catégorisation

Les auteurs utilisent les concepts de groupement d'unités, de réputation et de stéréotypes pour expliquer les processus de catégorisation.

D'abord, le groupement d'unité part du principe que les personnes qui se regroupent au sein d'une même entité partagent les mêmes objectifs et les mêmes valeurs et donc seraient plus enclins à se faire confiance. Zucker, Darby et Brewer (1996) confirment ce qui précède via l'exemple des scientifiques qui se font confiance de par leur appartenance au même groupe.

Ensuite, le mécanisme de la réputation favorise la perception de la dignité de confiance. En effet, c'est la réputation qui va fournir au client les premiers indicateurs quant à la dignité de confiance du fournisseur. La réputation fournit une partie des informations à propos d'une organisation ou d'une personne avant la prise de contact (Misztal, 1996). Elle permet d'anticiper le comportement futur de l'autre (Blois, 1999). Elle est définie comme étant l'étendue jusqu'à laquelle les organisations croient en l'honnêteté du fournisseur et en l'intérêt qu'il accorde à ses clients (Doney et Cannon, 1997). Elle facilite la perception de la confiance (Anderson et Weitz, 1989; Granovotter, 1985). Un individu sera plus apte à s'engager avec un autre et donc à lui faire confiance s'il bénéficie d'une réputation de comportement coopératif (Pruitt, 1981). La réputation fournit des signaux quant à la dignité de confiance des fournisseurs (*trustworthiness*). Elle permet de détecter tout comportement potentiellement opportuniste et de construire la confiance dans les relations à long terme (Blois, 1999).

Dans un canal, les membres feront plus facilement confiance s'ils remarquent que le fournisseur développe des relations coopératives avec les autres membres du canal (Pruitt, 1981). En effet l'historique du fournisseur avec les autres firmes favorise le transfert de la confiance (Ganesan, 1994). En montrant qu'il se soucie des intérêts du client, le prestataire développe une réputation d'équité dans l'industrie. Par ailleurs, la réputation favorise plusieurs croyances de la confiance comme la compétence, la bienveillance, l'honnêteté et la prévisibilité (Blois, 1999). Le simple fait d'appartenir à une structure réputée comme compétente peut induire initialement une perception de compétence vis-à-vis de la personne en face.

Enfin, lors des premières rencontres, les parties peuvent développer rapidement des croyances positives de confiance en généralisant à partir d'une catégorie favorable où œuvre la partie qui bénéficie de la confiance (McKnight et al., 1998). Dans notre cas, les stéréotypes positifs pourraient favoriser rapidement des croyances de confiance positive en généralisant à partir d'une structure réputée à laquelle appartient le commercial par exemple.

4-2-2 Illusions du contrôle du processus

Au début de la relation, l'incertitude est importante et les individus tentent d'entreprendre certaines actions qui pourraient les rassurer quant à la possibilité de faire confiance. Il ne s'agit pas ici de catégoriser les autres mais de tester leur capacité à interagir d'une manière efficace (McKnight et al., 1998). Ainsi, un client essayera de se convaincre de l'utilité de faire confiance à son prestataire à partir du moment où ce dernier fournit des réponses pertinentes à ses questions. Le client tentera de se convaincre qu'il contrôle le processus voire l'aboutissement de la prestation de services étant donné qu'il s'est assuré au préalable de la compétence du prestataire.

4-3 LA CONFIANCE INSTITUTIONNELLE

Dans sa réflexion sur la transformation des structures économiques aux Etats-Unis entre 1840 et 1920, Zucker (1986) a distingué trois formes de confiance : la confiance interpersonnelle accordée à une personne en fonction des ses propres caractéristiques comme l'appartenance à un groupe donné (*characteristic based trust*), la confiance relationnelle qui repose sur les échanges passés ou attendus (*process based trust*) et la confiance institutionnelle

(*institutional based trust*). La dernière forme de la confiance à laquelle nous allons particulièrement nous intéresser se base sur les assurances fournies par une structure formelle qui garantit les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation, qui devraient favoriser la réussite de la relation. Cette dimension a été évoquée par Arrow (1974) qui décrit la confiance comme une institution invisible, à savoir un ensemble de règles, de normes et de valeurs, reconnus légitimes par les individus et structurant les rapports sociaux. Zucker (1986) explique que la confiance produite localement (dans notre cas, entre un client et un prestataire de services) doit être considérée comme intersubjective, extérieure à une situation donnée (dans notre cas, extérieure à la relation client spécifique). ***La confiance institutionnelle ne repose pas sur une expérience passée ou un ensemble d'échanges, elle est initiale*** (Zucker, 1986). McKnight et al. (1998) appréhendent la confiance institutionnelle sous la forme de deux sortes de croyance : celle d'assurances de la normalité de la situation et celle d'assurances structurelles.

4-3-1 La normalité de la situation

C'est la croyance que le succès de la relation est assuré à partir du moment où la situation est normale et qu'il n'y a aucun élément qui génère la méfiance (McKnight et al., 1998). En effet, l'expérience de Garfinkel (1963) montre que lorsque les individus se trouvent dans des situations anormales et non explicables, la confiance est réduite. La normalité de la situation dans notre cas traduit le fait que tous les signes émanant du prestataire paraissent normaux, favorisant de la sorte une interaction positive et favorable. En effet, comme l'expliquent McKnight et al. (1998) la perception de la normalité de la situation aide les individus à se sentir rassurés et à développer rapidement des intentions de confiance positives envers l'autre partie. En ce qui nous concerne, la perception de la normalité de la situation devrait rassurer le client et lui permettre de développer rapidement des intentions de confiance.

4-3-2 Les croyances d'assurances structurelles

C'est la croyance que le succès de la relation est assuré à partir de l'existence d'un ensemble de conditions contextuelles. Shapiro (1987) propose les normes, les garanties structurelles et la possibilité du recours légal comme sources d'assurance structurelle.

Les normes favorisent un sentiment de sécurité à propos du comportement futur de l'autre partie (Sitkin, 1995). McKnight et al. (1998) fournissent l'exemple d'un fournisseur qui utilise les mêmes normes que celles du client. Ensuite, Zaheer et Sutcliffe (1998) expliquent que les garanties structurelles réduisent la perception du risque et favorisent de la sorte l'intention de faire confiance. En effet, ils trouvent que la confiance basée sur la structure est positivement reliée à la confiance interpersonnelle. Enfin, la possibilité du recours légal induit un sentiment de sécurité en postulant que la partie qui a formulé des promesses au départ fera de son mieux pour éviter de se comporter d'une manière opportuniste et de s'exposer en conséquence à des poursuites judiciaires (Baier, 1986). Dans notre cas, le prestataire fera de son mieux pour éviter que le client ait recours aux instances judiciaires.

4-4 LES CROYANCES DE CONFIANCE

Les croyances de confiance sont l'ensemble des croyances relatives à la bienfaisance, la compétence, l'honnêteté et la prévisibilité de l'autre partie. Les croyances de compétence consistent dans la croyance que le prestataire dispose de la capacité nécessaire pour réaliser ses promesses. Dans le cadre des services professionnels, ceci reviendrait à dire que le prestataire dispose de la compétence et de l'expertise nécessaires pour répondre aux besoins du client. Elles favorisent la construction de la confiance en augmentant la croyance du client quant à la capacité du fournisseur de concrétiser ses promesses écrites et/ou orales (Moorman, Desphandé and Zaltman, 1993). Elle constitue une sorte de garantie quant à la future qualité de service. Plus particulièrement la perception de l'expertise du vendeur (du commercial dans notre cas) est déterminante, étant donné que ce dernier constitue généralement le premier interlocuteur du client (Busch et Wilson, 1976 ; Swan, Trawick et Silva, 1985).

Ensuite, les croyances en la bienveillance partent du principe que le client estime que le prestataire va agir dans le sens de ses intérêts même s'il dépasse le cadre strictement contractuel de la relation (Johnson-George et Swap, 1982 ; Kee et Knox, 1970). Les croyances d'honnêteté consistent pour le client à croire que le prestataire fera des arrangements qui se basent sur la bonne foi, dira la vérité, agira d'une façon éthique et réalisera ses promesses (Bromiley et Cummings, 1996). Enfin, la prévisibilité consiste dans le fait que les actions du prestataire sont suffisamment significatives pour que le client soit en mesure de prédire ses comportements futurs (Sako et Helper, 1998). Le client est ainsi assuré

que le fournisseur ne tentera aucune action opportuniste qui risque de porter préjudice à la relation ou qui risque de lui causer des résultats négatifs (Moorman, Deshpande & Zaltman, 1993).

4-5 L'INTENTION DE FAIRE CONFIANCE

McKnight et Chervany (1996) définissent l'intention de faire confiance comme étant l'étendue jusqu'à laquelle une partie est disposée à dépendre d'une autre dans une situation donnée avec un sentiment de sécurité relative en dépit de la probabilité de conséquences négatives. Ils expliquent que c'est un état d'intention où la personne est prête pour dépendre d'une autre. Nous identifions dans cette définition les éléments suivants.

D'abord, la possibilité de conséquences négatives, ce qui nous ramène au concept du risque dans la relation qui a été jugé nécessaire pour justifier le besoin de confiance (Zand, 1972).

Ensuite, la volonté de dépendre d'une autre partie a été utilisée pour définir la confiance (Scanzoni, 1979) et tire son importance du fait qu'elle permette de faire le lien entre la confiance et la littérature du pouvoir au sens de Emerson (1962). Ce dernier définit la dépendance comme l'opposé du pouvoir. Après, le sentiment de sécurité favorise l'intention de faire confiance. Rempel et al. (1985) expliquent que le client est assuré que son partenaire saura être réactif et attentionné en dépit de l'incertitude qui caractérise le futur de la relation. Un autre élément consiste dans la spécificité de la situation. Pour expliquer ce concept, McKnight et Chervany (1996) expliquent que l'octroi de la confiance est tributaire de la spécificité de la situation et utilisent comme exemple le patient qui fera confiance à son docteur pour traiter sa maladie mais non pas pour prendre l'avion. Il en est de même dans notre cas puisque le client qui achète des prestations de services informatiques fera confiance à son prestataire pour son système d'information mais pas pour l'audit de sa comptabilité.

Enfin, l'intention de faire confiance implique l'absence de mécanismes de dissuasion, et donc de la possibilité de contrôle. Luhmann (1988) explique que l'intention de faire confiance implique de faire confiance à la confiance et de se passer en conséquence de tout mécanisme de contrôle.

5- Méthodologie

Les entreprises font appel aux sociétés de conseil pour des services professionnels spécifiques qui touchent à des fonctions stratégiques. Barthélémy (2004) note que ces fonctions se rapprochent de plus en plus du cœur de métier de l'entreprise, ce qui nous laisse aisément déduire les dimensions de risque et d'incertitude qui en découlent. Ceci génère alors la vulnérabilité des entreprises clientes au moment de l'externalisation de ses fonctions. Ainsi, au regard de la sensibilité des missions accordées au prestataire, ce dernier aurait besoin du temps pour prouver sa compétence et donc sa dignité de la confiance. Toutefois, paradoxalement, nous avons pu observer une autre forme de la confiance qui existe lors du démarrage de la prestation et qui n'a pas besoin de temps : *la confiance initiale*. Notre étonnement vient du fait que nous ne nous inscrivons pas dans le même cadre intra-organisationnel utilisé par McKnight et al., (1998) où un nouveau salarié aurait intérêt à faire confiance à son nouveau patron pour faciliter le travail à partir du moment qu'ils visent les mêmes objectifs. En effet, la théorie économique décrit les acteurs économiques engagés dans un échange comme opportunistes et disposant d'une rationalité limitée. L'exemple est d'autant plus frappant lorsqu'on parle de la confiance initiale dans le domaine des services professionnels qui sont de nature intangibles et où le prestataire ne formule que des promesses au départ. Les services en question sont des prestations intellectuelles nécessitant des compétences spécifiques et des expertises confirmées. Les services sollicités sont les services d'audit comptable, les services informatiques, les services financiers, le conseil en ressources humaines et le conseil en management et en organisation. L'importance des enjeux qui se cachent derrière ces services, indique les dimensions de risque, d'incertitude et de vulnérabilité.

Nous nous sommes inspirés de la démarche dyadique de Ganesan (1994) qui a interrogé des clients et des fournisseurs sur les questions de la confiance et de l'engagement. En fait, nous voulons savoir si les deux parties partagent les mêmes réflexions. Ainsi, nous avons conduits pour les besoins de la présente recherche 20 entretiens semi-directifs centrés avec des clients et des prestataires de services professionnels oeuvrant dans les domaines cités ci-dessus. La durée moyenne d'un entretien est d'une heure et demi ce qui nous amène à une durée totale d'environ 30 heures.

Au niveau des clients, les entretiens étaient conduits avec des responsables de projets comme le responsable informatique pour les services informatiques, le directeur financier pour une mission d'audit comptable ou le directeur de ressources humaines pour une mission de recrutement. Au niveau des prestataires de services, nous avons essayé de privilégier la conduite des entretiens avec des associés des cabinets de conseil ou bien avec des consultants seniors ayant une riche expérience. Notons que les entretiens conduits avaient un objectif plus large que la confiance initiale puisqu'ils visaient d'identifier les antécédents de la confiance dans les services professionnels. La redondance des thèmes relevés au niveau de notre revue initiale de la littérature nous permet de nous prononcer sur l'atteinte d'une saturation théorique qui nous a permis de construire un guide d'entretien exhaustif.

Pour le traitement et l'analyse des entretiens, nous avons d'abord commencé par la transcription des entretiens. L'exploitation des données a été assurée par une analyse de contenu dont le but est de chercher les cohérences thématiques inter-entretiens (Blanchet et Gotman, 1992).

Cette méthode consiste à découper les données et à repérer l'existence et la fréquence des thèmes identifiés dans la littérature. Notre objectif consiste à identifier au niveau inter-organisationnel l'existence des thèmes utilisés pour expliquer la confiance initiale au niveau intra-organisationnel au sens de McKnight et al., (1998). Pour ce, notre dictionnaire des thèmes s'est basé sur notre revue initiale de la littérature¹. Nos entretiens n'ont pas ajouté d'autres thèmes en ce qui concerne la confiance initiale. Ensuite, nous avons pu catégoriser les données en thèmes et sous thèmes récurrents. L'examen attentif des entretiens nous a permis de vérifier empiriquement les thèmes conceptuels proposés au niveau intra-organisationnel.² Enfin, dans le but d'argumenter nos résultats, nous présentons des passages que nous estimons représentatifs de l'ensemble des réponses à travers les entretiens analysés.

¹ Basé entre autre sur les thèmes évoqués par McKnight et al., (1998).

² Etant donnée que la présente étude constitue la première exploitation des entretiens réalisés, nous avons effectué un premier traitement thématique des données. La prochaine étape fera l'objet d'un double codage extérieur pour une validité externe plus significative de nos résultats.

6- Résultats

6-1 LA CONFIANCE EN TANT QU'IDÉAL DANS LA RELATION CLIENT

Clients et prestataires sont unanimes. La confiance constitue le summum de la réussite de la relation client.

Encadré N°1

Associé « je pense que dans tous les business et particulièrement le nôtre le summum de la réussite de la relation revient à gagner la confiance de son vis-à-vis et particulièrement de devenir le confident incontournable c'est-à-dire la confiance »

Client (Responsable Informatique) « faire confiance dans les deux sens est la meilleure des choses qui peut arriver dans une relation de prestation de services professionnels intellectuels »

Les réponses de l'encadré N° 1 confirment le rôle stratégique de la confiance dans les relations inter-firmes en général (Parkhe, 1998 ; Sako, 1998) [*dans tous les business et particulièrement le nôtre le summum de la réussite de la relation revient à gagner la confiance de son vis-à-vis*] et dans la relation client plus particulièrement (Doney et Cannon, 1997 ; Morgan et Hunt, 1994) [*la meilleure des choses qui peut arriver dans une relation de prestation de services intellectuels...*]

6-2 POURQUOI LE CLIENT FERAIT CONFIANCE INITIALEMENT À SON PRESTATAIRE ?

Encadré N°2

Consultant Senior « si nous arrivons à gagner la confiance de nos clients, c'est que nous avons déjà réussi notre mission. La confiance facilite la coordination et la communication avec le client, il arrive à mieux comprendre nos dires puisqu'on utilise le langage de son propre métier, on a donc moins de divergences puisque de toute façon nous visons le même objectif, c'est-à-dire lui permettre d'être le meilleur ou parmi les meilleurs grâce à cette confiance »

Client (Directeur financier) : « si je perçois que le prestataire mérite ma confiance, alors tant mieux, car je pense que derrière il n'y a que du bénéfice pour mon entreprise. En fait, si je fais confiance je contrôle moins son travail parce que je sais qu'il a compris mon business et qu'il fera de son mieux pour atteindre mon objectif qui est aussi son objectif à lui. Alors, mon objectif sera plus facilement et plus rapidement atteint grâce à la confiance puisqu'on ne va pas perdre plus de temps qu'il n'en faut pour arriver sur un terrain d'entente et que je vais pouvoir l'aider à atteindre nos objectifs. Donc, plus rapidement on arrivera à ce terrain d'entente et plus rapidement je lui ferai confiance et mieux c'est pour moi»

A la lecture de cet encadré, nous comprenons aisément l'importance de la confiance de par les avantages qu'elle octroie. Elle favorise l'avantage compétitif (Barney et Hansen, 1994) [*si nous arrivons à gagner la confiance de nos clients, c'est que nous avons déjà réussi notre mission ;...nous visons le même objectif c'est-à-dire lui permettre d'être le meilleur ou*

parmi les meilleurs grâce à cette confiance], la réduction des coûts de transaction (Zaheer et Venkatraman, 1995) [*si je fais confiance je contrôle moins son travail ; ...on ne va pas perdre plus de temps qu'il n'en faut pour arriver sur un terrain d'entente*] ; la compatibilité des objectifs (Moorman, Zaltman et Deshpande, 1993; Morgan et Hunt, 1994) [*on a donc moins de divergences parce que je sais qu'il a compris mon business et qu'il fera de son mieux pour atteindre mon objectif qui est aussi son objectif à lui*] et la coopération (Anderson et Narus, 1990) [*... je vais pouvoir l'aider à atteindre nos objectifs*].

6-3 LA CONFIANCE INITIALE DANS LES SERVICES PROFESSIONNELS

Encadré N°3

Associé « nos prestations de conseil sont personnalisées selon le contexte spécifique du client c'est-à-dire que nous ne produisons pas quelque chose de standard. C'est pourquoi, à part des exemples de projets réalisés pour des clients dans le même secteur, nous n'avons rien à offrir à notre client au départ. En fait, ce n'est pas comme un produit tangible pour lequel nous aurions pu offrir un échantillon. Nous formulons des promesses à partir de l'existant du client et nous essayons d'y travailler par la suite. Je comprends ainsi que le client puisse être inquiet lors du démarrage de la mission car il a peur que ça ne marche pas comme il le souhaite, mais je crois que le fait qu'il ait signé le contrat c'est que quelque part, il nous fait confiance et ça nous aide beaucoup au départ »

Client (Responsable de projet d'organisation) « J'ai l'impression que je n'ai pas trop le choix et qu'il faut que je fasse confiance au prestataire pour lui faciliter le travail, sinon tout risque de se compliquer. De toute façon, si je ne lui fais pas confiance je risque d'être tout le temps inquiet de vouloir tout contrôler à 100%, or de par ce que j'ai entendu ils connaissent bien leur métier et donc il n'y a pas de risque a priori, même si je ne crois pas au risque zéro, je crois qu'il faut que je leur accorde ma confiance. Après tout, ils ont répondu à nos exigences sur le cahier des charges et donc je n'ai pas vraiment besoin d'attendre des mois et des mois pour leur faire confiance et il suffit de m'informer de ce qui se passe pour que je demeure confiant ».

Les services professionnels sont de nature intangible (Normann, 1992) [*nous n'avons rien à offrir à notre client au départ. En fait, ce n'est pas comme un produit tangible pour lequel nous aurions pu offrir un échantillon*], ce qui augmente l'incertitude du client quant au résultat final (Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992) [*je comprends ainsi que le client puisse être inquiet lors du démarrage de la mission car il a peur que ça ne marche pas comme il le souhaite*]. La perception du risque fait partie intégrante des relations inter-firmes (Cova et Salle, 1992) ; elle est particulièrement importante au démarrage de la relation. Le fait de faire confiance au départ facilitera la gestion du risque par le client [*j'ai l'impression que je n'ai pas trop le choix et qu'il faut que je fasse confiance au prestataire pour lui faciliter le travail (...) je n'ai pas vraiment besoin d'attendre des mois et des mois pour leur faire confiance*], ce qui milite en faveur de l'instauration d'une confiance initiale dans les prestations de conseil aux entreprises. La confiance réduit la perception de la complexité

sociale (Luhmann, 1979) [*sinon tout risque de se compliquer*]. Le fait de réduire l'asymétrie d'informations favorise le développement de la confiance en réduisant la perception de l'incertitude dans la relation (Akerlof, 1970) [*il suffit de m'informer de ce qui se passe pour que je demeure confiant*].

6-4 L'OPPORTUNISME « NON OPPORTUN » POUR LES PRESTATAIRES DE SERVICES

Encadré N°4

Consultant Senior « les intérêts du client sont nos intérêts, je pense qu'aucun prestataire de services n'a intérêt à se comporter d'une manière plus ou moins incorrecte avec ses clients au risque de se voir interdire la confiance du client à jamais »

Client (Chef de Projet) « les prestataires de services sont conscients qu'ils jouent gros à chaque fois et donc ils ont intérêt à se comporter d'une manière correcte et digne du nom de leur entreprise et c'est sur cette base qu'on leur fait confiance dès le départ. Dans le cas contraire, il aurait signé implicitement l'arrêt de notre collaboration »

En dépit du fait que l'opportunisme constitue un postulat dans les relations entre acteurs économiques (Williamson, 1975), cette règle semble être très peu pertinente dans le domaine du conseil. En effet, le client n'hésite pas à faire confiance à son prestataire avant le démarrage de la mission car le risque de se comporter d'une manière opportuniste est peu probable. En effet, il peut tout simplement coûter l'arrêt de toute relation avec l'entreprise du client [*dans le cas contraire, il aurait signé implicitement l'arrêt de notre collaboration*]. La confiance est très facilement altérable en cas de comportement opportuniste (Morgan et Hunt, 1994) [*au risque de se voir interdire la confiance du client à jamais*].

6-5 LA CONFIANCE INITIALE : PERCEPTION DE LA COMPÉTENCE

Encadré N°5

Associé : « la confiance revient à dire que le client croit dans notre capacité à trouver les solutions à ses problèmes en tenant compte de sa situation. Nous faire confiance c'est-à-dire faire confiance aux compétences de nos consultants ... »

Client (Directeur de projet) : « faire confiance à mon prestataire de services ça veut dire très basiquement que j'ai en face de moi quelqu'un qui est un professionnel expert du métier qu'il prétend exercer et ça c'est quelque chose qui est vérifiable tout de suite. Je suis dans un domaine techniquement poussé qui nécessite pas mal de savoir et de savoir faire. Le simple fait de s'entretenir quelques minutes avec le consultant me permet de dire oui celui là est compétent et il parle en connaissance de cause ou non celui là ne connaît pas son soi disant métier ou c'est un nouveau dans le domaine »

La confiance dans le domaine des services professionnels consiste essentiellement à la perception de la compétence du prestataire (Moorman et al, 1993) [*nous faire confiance c'est-à-dire faire confiance aux compétences de nos consultants*]. La perception de la confiance peut se faire au début de la relation par la vérification de la compétence et de l'expertise du prestataire [*faire confiance à mon prestataire de services ça veut dire très basiquement que j'ai en face de moi quelqu'un qui est un professionnel expert du métier qu'il prétend exercer et ça c'est quelque chose qui est vérifiable tout de suite*]. La vérification de certains antécédents qui nécessitent du temps pour être perçus dans les services (par exemple les services de recherche dans Moorman et al., 1992, 1993), peut désormais se faire au démarrage de la relation par les échanges entre le client et le représentant du prestataire.

Encadré N°6

Consultant Senior : « L'objectif de notre cabinet est de faire de telle sorte que le client devienne convaincu que nos objectifs sont les mêmes et que nous faisons de notre mieux pour les atteindre ensemble »

Client (Chef de projet): « si je crois que je peux faire confiance à mon prestataire de service, c'est que je crois profondément que c'est quelqu'un qui placera mes objectifs parmi ses priorités et qu'il saura sauvegarder mes intérêts... je suis donc assuré que toutes ses propositions commerciales seront fondées, c'est à dire que derrière il y a du bénéfice »

Attribuer des croyances de bienveillance au prestataire revient à dire que ce dernier visera les intérêts du client au même titre que les siens (Cummings et Bromiley, 1996) [*le client devient convaincu que nos objectifs sont les mêmes*]. Les croyances d'honnêteté nous renvoient vers le « non opportunisme » ou la faible possibilité de se conduire d'une manière opportuniste dans les services professionnels (Rempel et al., 1985) [*les prestataires ont intérêt à se comporter d'une manière correcte et digne du nom de leur entreprise et c'est sur cette base qu'on leur fait confiance dès le départ*]. Finalement, le client développe la prévisibilité du comportement du prestataire dans la mesure où il devient convaincu que les propositions et actions du prestataire ne peuvent être que bénéfiques (Anderson et Narus, 1990) [*je suis donc assuré que toutes ses propositions commerciales seront fondées c'est à dire que derrière il y a du bénéfice*].

6-6 CRÉATION DE LA CONFIANCE INITIALE

Encadré N°7

Consultant senior : «...Il semble peu probable que le client accorderait sa confiance à quiconque, je crois que même si on est en phase de négociation ou de démarrage, le client a besoin d'un minimum de garanties comme les références clients »

Client (Directeur) « on ne peut pas faire confiance à tout le monde, mais une fois qu'on a sélectionné un prestataire alors on peut lui faire confiance »

La croyance dans l'humanité proposée au niveau intra-organisationnel par McKnight et al., (1998) ne s'applique pas au niveau inter-organisationnel entre client et prestataire. Ce dernier procède par élimination pour réserver sa confiance initiale au prestataire qu'il aura sélectionné [*une fois qu'on a sélectionné un prestataire alors on peut lui faire confiance*].

Le client a besoin de garanties comme les références, c'est-à-dire les preuves des expériences passées avec d'autres clients du même secteur d'activité. Une fois rassuré, le client est conscient de son intérêt à faire confiance à son prestataire de services pour atteindre des résultats meilleurs (Riker, 1971) [*il nous fait confiance et ça nous aide beaucoup au départ*] (Extrait de l'encadré N°3). Par contre nous confirmons, le point de vue de Mc Knight et al., (1998) en ce qui concerne l'attitude de confiance dans la création de la confiance initiale. En effet, le client pense qu'en développant une attitude de confiance, il pourrait faciliter le déroulement de la mission et par conséquent l'atteinte des objectifs [*il faut que je fasse confiance au prestataire pour lui faciliter le travail, sinon tout risque de se compliquer ... je crois qu'il faut que je leur accorde ma confiance. Après tout, ils ont répondu à nos exigences... je n'ai pas vraiment besoin d'attendre des mois et des mois pour leur faire confiance*] (Extrait de l'encadré N°3).

6-6-1 La confiance institutionnelle et la réputation

Encadré N°8

Associé : « la structure dans laquelle nous oeuvrons présente de multiples garanties que le service sera réalisé comme promis et qu'en cas de défaillance majeure de notre part nous prenons à notre compte les coûts pour trouver les solutions nécessaires. Après tout, c'est la réputation de la structure qui est en jeu et donc ici pas de droit à l'erreur car il s'agit de quelque chose qu'on a mis beaucoup de temps à atteindre. Vous savez, la réputation est quelque chose qui nécessite des années et des preuves concrètes de votre mérite mais qui se remet sur la table pour être testée lors de chaque mission. Je crois que notre seule réputation constitue une preuve non négligeable pour notre dignité d'avoir la confiance du client dès le départ...si notre structure est réputée comme compétente alors il va de soi pour nos consultants puisque nous vérifions que nous ne recrutons que des compétences».

Client (Chef de projet) : « de toute façon, je pense que les prestataires de services n'ont pas oublié la débâcle d'Arthur Andersen et savent que la justice est là et sera toujours présente pour sanctionner tout comportement éthiquement ou juridiquement incorrect. Alors, la question de la confiance semble être évidente pour les prestataires qui n'ont pas d'autre choix...maintenant dès que je vois quelque chose d'anormal je commence à me méfier, donc plus c'est normal et plus c'est rassurant »

La confiance institutionnelle constitue la principale forme de confiance qui peut se passer de la dimension temporelle pour voir le jour, à la différence de la confiance interpersonnelle qui nécessite un historique d'interactions entre les deux parties et la confiance relationnelle qui nécessite du temps pour pouvoir parler d'expérience client. En ce sens, la réputation fournit

une partie des informations relatives à une organisation avant la prise de contact. Elle consiste dans le résultat du comportement passé de l'organisation (Misztal, 1996). Ensuite, c'est cette réputation qui va permettre l'instauration de la confiance (Anderson et Weitz, 1989; Granovetter, 1985; Shapiro, 1987) [*je crois que notre seule réputation constitue une preuve non négligeable pour notre dignité d'avoir la confiance du client dès le départ*]. En plus de la réputation, le prestataire fournit des garanties visant à rassurer le client comme l'adoption d'une norme dans son fonctionnement (Thuderoz, Mangematin et Harrisson, 1999). La possibilité du recours légal au cas où le prestataire ne respecte pas ses engagements constitue une garantie supplémentaire (Shapiro, 1987) [*les prestataires de services n'ont pas oublié la débâcle d'Arthur Andersen et savent que la justice est là*]. Nous constatons que le prestataire doit veiller à la normalité de la prestation pour ne pas éveiller la méfiance du client (Garfinkel, 1963)[*..maintenant dès que je vois quelque chose d'anormal je commence à me méfier, donc plus c'est normal et plus c'est rassurant*]. Nos résultats confirment ceux de McKnight et al. (1998) en ce qui concerne les assurances structurelles et la normalité de la situation qui favorise le développement de la confiance initiale dans la relation.

6-6-2 Les processus cognitifs

Encadré N°9

Consultant Junior : « si le client me fait confiance c'est surtout parce qu'il fait confiance à la réputation de notre cabinet et à son image »

Client (Responsable de projet) : « c'est un collègue à moi qui m'a parlé de ce cabinet, il m'a dit qu'il a travaillé avec eux et que c'est des pros qui connaissent bien notre business. Donc, je pense que cette personne sera normalement aussi compétente que son camarade. Donc, là je crois que je vais lui faire confiance »

D'abord, le groupement d'unité évoqué dans McKnight et al., (1998) peut être transféré au niveau de la relation pour constater que le client postule la dignité de confiance initiale du consultant avant l'avoir contacté en raison de la réussite de la mission précédente effectuée par le même cabinet [*donc, je pense que cette personne sera normalement aussi compétente que son camarade. Donc, là je crois que je vais lui faire confiance*]. Le client se base sur le principe de Kramer, Brewer et Hanna (1996) selon lequel les personnes qui se regroupent au sein d'une même entité partagent les mêmes objectifs et valeurs. Ainsi, les deux consultants seraient dignes de la confiance du client via le processus de transfert. Pour ce qui est de la réputation, elle favorise le développement d'un processus cognitif encourageant le client à

s'engager avec le prestataire et à lui faire confiance (Pruitt, 1981) [*si le client me fait confiance c'est surtout parce qu'il fait confiance à la réputation de notre cabinet*]. Contrairement à McKnight et al., (1998), nous optons pour la vision de Zucker (1986) qui associe la réputation à la confiance institutionnelle, comme nous l'avons déjà évoqué dans le développement précédent.

Encadré N°10

Consultant Junior : « le début est souvent déterminant, même lors du premier RDV, c'est là où le client peut se dire tiens celui là est compétent »

Client : « en fait, je n'ai pas besoin de passer des heures avec un consultant pour tester son expertise et être rassuré. Je peux voir aisément s'il maîtrise l'essentiel à savoir mon métier et donc, si je peux commencer à lui faire confiance »

Ensuite, le client peut faire confiance initialement s'il témoigne de sa compétence et de son expertise auprès du prestataire de services [*je peux voir aisément s'il maîtrise l'essentiel à savoir mon métier et donc, si je peux commencer à lui faire confiance*]. A travers ce processus, le client va se donner l'occasion de contrôler la dignité de confiance du prestataire en vérifiant sa compétence et son expertise et donc l'opportunité de lui accorder sa confiance initiale [*même lors du premier RDV, c'est là où le client peut se dire tiens celui là est compétent*]. Enfin, les stéréotypes développés dans les services professionnels s'apparentent à la réputation. Le client attribuera les qualificatifs comme la compétence en généralisant à partir du fait de l'appartenance de son vis-à-vis à une entreprise réputée comme compétente. On assiste alors à un transfert de la perception de compétence [*si notre structure est réputée comme compétente alors il en va de même pour nos consultants*]. Nous pouvons ainsi vérifier les processus cognitifs évoqués par McKnight et al., (1998) au niveau de la relation client.

6-6-3 L'intention de faire confiance

L'intention de faire confiance émane du fait que le client s'estime en situation de sécurité. Les risques que supporterait le prestataire en cas d'opportunisme, induisent un sentiment de sécurité chez le client ce qui réduit largement la perception du risque du client. Ceci nous amène à confirmer la vision de McKnight et al. (1998) concernant l'intention de faire confiance [*aucun prestataire de services n'a intérêt à se comporter d'une manière plus ou moins incorrecte avec ses clients au risque de se voir interdire la confiance du client à*

jamais... les prestataires de services sont conscients qu'ils jouent gros à chaque fois et qu'ils ont intérêt à se comporter d'une manière correcte et digne du nom de leur entreprise et c'est sur cette base qu'on leur fait confiance dès le départ...] (Encadré N°4).

7- Discussion des résultats

Si le rôle et l'importance de la confiance dans la réussite de la relation client sont très largement acceptés et reconnus (Morgan et Hunt, 1994 ; Sako et Helper, 1998), la vision dominante quant à son processus de développement est qu'elle nécessite du temps (Gabarro, 1978). Le but non avoué est que le prestataire doit prouver sa dignité de confiance en constituant un passé riche en projets réussis (Barney et Hansen, 1994 ; Doney et Cannon, 1997 ; Gabarro, 1978). Le besoin du temps est d'autant plus important que les prestations de services professionnels génèrent une importante perception de risque et d'incertitude dans la relation (Moorman et al., 1993). En effet, les prestations externalisées se rapprochent de plus en plus du cœur de métier des entreprises (Barthélémy, 2004), générant la vulnérabilité du client qui devient dépendant de son prestataire au regard de l'importance de la réussite des projets (Emerson, 1962)

Toutefois, dans un domaine aussi risqué et incertain que les services de conseil pour les entreprises, nous avons paradoxalement pu noter l'existence d'une forme particulière de confiance, à savoir la confiance initiale. Notre inspiration du travail conceptuel de McKnight et al., (1998) nous pousse à emprunter le terme **paradoxe**. En fait, comme l'expliquent les auteurs, le paradoxe émane du fait que plusieurs théoriciens ont prédit un faible niveau de confiance initiale « *...initial trust findings are **paradoxical** because... several trust theories predict low initial trust* ».

De prime abord, l'existence de cette forme de confiance paraît peu compréhensible à cause de l'inexistence d'expériences réussies qui pourraient convaincre le client de l'opportunité d'accorder sa confiance à son prestataire (Barney et Hansen, 1994). Pour comprendre ce fait, nous avons proposé les explications suivantes.

En premier lieu, l'importance des avantages octroyés par la confiance peut expliquer l'existence de cette confiance initiale. En effet, la confiance facilite l'alignement cognitif et l'apprentissage mutuel (Nooteboom, 2002) ce qui permet de réduire la distance cognitive entre les deux organisations et favorise ainsi la compatibilité des objectifs. Prestataire et client travailleront ainsi plus efficacement dans l'intérêt de la mission ou du projet.

En second lieu, la confiance réduit l'asymétrie d'informations (Ring et Van de Ven, 1992), facilite la coopération et la satisfaction (Anderson et Narus, 1990), favorise l'implication du prestataire (Moorman et al., 1992) et améliore la réactivité du prestataire (Moorman et al., 1993). Nul ne peut douter que le client aimerait bien percevoir ces avantages dès le début de la relation. Ceci pourrait expliquer la volonté du client de percevoir un climat de confiance le plus rapidement possible dans la relation. Plus particulièrement, ceci permettrait notamment de réduire son angoisse de l'échec potentiel de la mission du prestataire surtout lorsque le projet en question est stratégique pour son entreprise.

En troisième lieu, la réputation du prestataire de services joue un rôle primordial dans l'instauration de la confiance initiale (Doney et Cannon, 1997 ; Granovetter, 1985). Notre recherche montre qu'à partir du moment où le prestataire bénéficie d'une réputation de compétence, le client n'hésite pas à lui accorder sa confiance. Ceci est particulièrement vrai lorsque le même prestataire a déjà travaillé pour d'autres interlocuteurs dans la même firme cliente. Le client a recours au processus de regroupements d'unités en regroupant les personnes travaillant pour le même prestataire sous la même réputation.

Plus précisément, la perception par le client de la compétence et de l'expertise du prestataire de services favorise l'instauration de la confiance (Moorman et al., 1992 ; 1993). Dans des domaines spécifiques, le client n'a plus besoin de beaucoup de temps pour statuer quant à la compétence du prestataire. En fait, c'est à partir des premières interactions et en fonction de la qualité des propos et des arguments du prestataire que le client sera en mesure de prononcer un premier jugement quant à la dignité de la confiance de son prestataire et à lui attribuer en conséquence sa confiance initiale.

En parallèle, la réputation constitue un actif plus que précieux dans le domaine des services professionnels étudiés et aucun prestataire n'est prêt à perdre sa réputation par des comportements opportunistes. Hill (1990) explique que les fournisseurs opportunistes qui visent leur propre intérêt au premier regard ne peuvent gagner des parts de marché significatives. Il les caractérise comme des *fly by night organizations* ayant une réputation d'opportunisme qui nuit à la perception de leur dignité de confiance. Ainsi, les firmes clientes seront peu enclines à leur faire confiance. Et la réciproque est vraie, c'est à dire qu'un prestataire qui bénéficie d'une bonne réputation serait en mesure de prétendre à la confiance initiale (Blois, 1999).

Nous constatons particulièrement, que les clients sont désormais conscients de ce fait et n'hésitent pas à accorder leur confiance initiale au prestataire de services. Un des clients interrogés a donné un exemple intéressant relatif au cas Arthur Andersen. Il avance que le prestataire n'a pas intérêt à se conduire d'une manière opportuniste et de trahir la confiance d'autrui au risque d'avoir des soucis similaires à ceux d'Arthur Andersen. Par ailleurs, l'existence de la possibilité du recours légal en cas de comportement opportuniste constitue une garantie supplémentaire en faveur d'une confiance initiale. Ceci confirme le fait que la confiance institutionnelle n'a pas besoin du facteur temps pour se développer, elle est préexistante dans la relation : elle est initiale (Zucker, 1986). Le client devient convaincu que le prestataire gagnerait nettement plus en adoptant un comportement de coopération basé sur la confiance mutuelle par rapport à un comportement d'opportunisme. C'est à la base de cette réflexion que le client accorde sa confiance initiale. Ceci est confirmé par l'expérimentation d'Axelrod (1984) qui nous apprend qu'il est plus efficace d'être coopératif que conflictuel. Il utilise le fameux dilemme du prisonnier pour montrer qu'un individu a intérêt à se montrer coopératif dès le départ.

Enfin, l'étude révèle l'existence de la confiance initiale dans les services professionnels. Cette existence est estimée paradoxale car l'incertitude et le risque qui caractérisent ces services, laissent supposer un faible niveau de la confiance au départ. Ainsi, nous vérifions empiriquement au niveau inter-organisationnel, le modèle conceptuel proposé par McKnight et al., (1998) au niveau intra-organisationnel, ainsi que la majorité des antécédents évoqués.

8- Conclusion

La vision de Baudry (1992) qui estime que la confiance fait partie intégrante du contrat et que le fait de signer un contrat est déjà un acte de confiance, se voit confirmée à travers cette étude. Sabel (1993) confirme ce qui précède et estime qu'un minimum de confiance est inclus à titre de pré-condition et constitue l'amont qui rend possible le contrat. Nous pensons que le fait d'engager un prestataire de services professionnels pour une mission ou un projet, constitue déjà un acte de confiance, même si le contrat implique un risque à fortiori et que le lien social n'est jamais dénué d'incertitude (Mangematin dans Thuderoz et al., 1999). Ceci nous permet d'évoquer l'existence d'une confiance initiale qui justifie le fait de s'engager dans des contrats.

Enfin, nous proposons d'estimer la solidité de la confiance initiale et de la comparer à la confiance basée sur la connaissance c'est à dire celle construite à travers le temps (*Knowledge Based Trust*). Nous proposons aussi de comparer les conséquences de la confiance initiale par rapport aux conséquences de la confiance basée sur la connaissance. Enfin, nous proposons de vérifier la pertinence du concept de la confiance initiale dans le cadre d'autres relations inter-organisationnelles comme les relations de partenariats ou d'alliances.

Bibliographie

- Akerlof, G., (1970), "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism", *Quarterly Journal of Economics*, Vol 84, pp. 488-500.
- Andaleeb S. S., (1996), "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, 72 (1), pp. 77-93.
- Anderson E., Weitz B., (1989), "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, Vol 8 (4), pp.310-232.
- Anderson J. C., Narus J.A., (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, 54, pp.42-58.
- Arrow, J.J., (1974), "The limits of organization", New York: W. W. Norton & Co.
- Axelrod R., (1984), "The Evolution of Cooperation. Trad.franc. Donnant, donnant. Théorie du comportement coopératif, Odile Jacob, 1984.
- Axelsson, Bjorn., "Buying business services", Somerset, New Jersey, USA, John Wiley, 2002.
- Baier, A. C., (1986), "Trust and antitrust", *Ethics*, 96, 231-260.
- Barney, Jay B., Hansen, Mark H., (1994), "Trustworthiness as a source of competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, Issue 8, p175.
- Baudry, B., (1992), "Contrat, autorité et confiance", *Revue Economique*, Vol43, N°5, pp.471-884.
- Bigley G. A., Pearce J.L. (1998), "Stainig for shared meaning in organisational science: problems of trust and distrust", *Academy of Management Review*, Vol. 23, n° 3, July, p.405-421.
- Blanchet A., Gotman A., (1992), "L'enquête et ses méthodes : l'entretien", Nathan Paris.
- Blois K., (1999), "Trust in business relationships: an evaluation", *Journal of Management Studies*, Vol 36/2 pp.197-215.
- Busch, Paul and. Wilson, David. T., (1976), "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad", *Journal of Marketing Research*, Vol 13 , pp. 3-11
- Cova.B, Salle.R (1992)., "L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel: panorama des nouveaux courants de recherché", *Recherche et applications en marketing*, Vol 7,2, pp.84-106
- Cummings L. L., Bromiley P., (1996), "The Organizational Trust Inventory (OTI): Development and Validation" in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 302-330.
- Das, T.K., Teng, B.S., (1996), "Risk types and the inter-firm alliance structures", *Journal of Management Studies*, Vol. 33, p827.
- Dion, Paul; Easterling, Debbie; Miller, Shirley Jo (1995)., "What Is Really Necessary in Successful Buyer/Seller Relationships?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 24, p1.
- Doney P. M., Cannon J. P., (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 61, pp. 35-51.
- Drucker, Peter F. (1992), "The New Society of Organizations. *Harvard Business Review*, 70 (5),pp. 95-104.
- Emerson, R. M. (1962) "Power-Dependence Relations". *American Sociological Review*, Vol 27(1),pp. 31-41.
- Gabarro, J., (1987) "The Dynamics of Taking Charge", *Harvard Business School Press*.

- Gambetta, D. (1988). "Trust: Making and breaking cooperative relations". New York: Basil Blackwell.
- Ganesan S. (1994), "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship", *Journal of Marketing*, Vol.58 N°.2 April, pp.1-19.
- Garfinkel, H., (1963), "A Conception of, and Experiments with, "Trust as a Condition of Stable Concerted Actions", dans O.J. Harvey, *Motivation and social interaction*, pp 187-238, New York : Ronlad Press.
- Geyskens, I., Steenkamp, J-B., Scheer, Lisa K., Kumar, N., (1996), "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 Issue 4, p303.
- Granovetter M., (1985) "Economic action and social structure: the problem of embddedness" *American Journal of Sociology*, Vol 91, p 3.
- Gronroos, C., (2000), "Service management and marketing: A customer relationship management approach", 2nd Edition, John Wiley & Sons, West Sussex England.
- Gronroos, C., (1990), "Service Marketing and Management. Managing the Moments of Truth in Service Competition", Lexington Books. Maxwell Macmillan Publishing House Singapore Pte. Ltd.
- Gummesson, E. (1987), "The new marketing – developing long-term interactive relationships. Long Range Planning. Vol 20, N° 4, pp. 10-20.
- Gummesson, E. (1999), "Total Relationship Marketing: Experimenting with a Synthesis of Research Frontiers". *Australasian Marketing Journal*, vol. 7.
- Hill, Charles W. L (1990), "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory" *Academy of Management Review*, Vol. 15 N° 3, p500.
- Jérôme Barthélémy (2004), "Stratégies d'externalisation » (2ème édition). Dunod, Collection Stratégies et Management.
- Johnson-George C. E., Swap W. C., (1982), "Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assess Trust in a Sepcific Other", *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp. 1306-1317.
- Kee Herbert W. et Robert E. Knox (1970), "Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion", *Journal of Conflict Resolution*, Vol 14, pp. 357-66.
- Kramer, R.M., Brewer, M.B., et Hanna, B.A, (1996), "Collective trust and collective action: the decision to trust as a social decision. in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 357-389.
- Langeard E., Eiglier P., (1987), "Servuction : le marketing des services", McGraw-Hill.
- Langeard.E, Eiglier.P (1994), "Relation de service et Marketing", *Décision Marketing*, 2, pp13-21
- Lewicki R. J., Bunker B. B., (1996), "Developing and Maintaining Trust in Work Relationships", in R. M. Kramer & T. R. Tyler (eds.) *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, California, pp. 114-139.
- Luhmann, N. (1979), "Trust and Power", Chichester: John Wiley.
- McKnight D. H., Cummings L. L., Chervany N. L., (1998), "Initial Trust Formation in New Organizational Relationship", *Academy of Management Review*, Vol 23, N° 3, pp.473-490.
- Mcknight, D.H.et N.L. Chervany (1996), "The Meanings of Trust"., working paper Disponible à <http://www.misrc.umn.edu/wpaper/default.asp>

- Mishra, A. K. (1996), "Organizational responses to crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*: 261-287. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Misztal, Barbara (1996), "Trust in Modern Societies"; Polity Press, Cambridge MA.
- Moorman C., Deshpandè R., Zaltman G., (1993), "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 57, pp.81-101.
- Moorman C., Zaltman G., Deshpandè R., (1992), "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol 29, pp.314-329.
- Morgan, R.M., Hunt, S.D., (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58, pp.20-38.
- Nooteboom, B (2002), "Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures & Figures", Le Vermont: Edward Elgar Publishing.
- Normann, R. (1992) *Service Management*, Liber, Stockholm S.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, Vol 49, pp.41-50.
- Parkhe, A. (1998), "Understanding Trust in International Alliances," *Journal of World Business*, Vol 33, N°3, pp. 219-240.
- Pruitt D.G., (1981), "Negotiation Behaviour", Academic Press, New York.
- Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P (1985), "Trust in close relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 49, pp 95-112.
- Riker, W. H. 1971. The nature of trust. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Perspectives on Social Power*, pp.63-81. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992),"Structuring relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol 13, N°7, pp 483-498.
- Ring, Peter Smith., Van De Ven, Andrew H., (1994), "Developmental processes of cooperative interorganizational relationships", *Academy of Management Review*, Vol. 19, N°1, p9.
- Roxenhall, T et Ghauri, P., (2004), "Use of the written contract in long-lasting business relationships" 20th IMP Group Conference Proceedings, Copenhagen.
- Sabel C. F., (1993), "Studied Trust: Building New Forms of Cooperation in a Volatile Economy", *Human Relations*, Vol 46, N° 9, pp. 1133-1170.
- Sako M., (1998), "Does Trust Improve Business Performance?", in C. Lane & R. Bachmann (eds.) *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Analysis*. Oxford University Press, Oxford, pp.88-117.
- Sako, M. and Helper, S. (1998), "Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the United States, " *Journal of Economic Behavior & Organization*", Vol 34, pp. 387-417.
- Sarkar, M.B., Butler, B. and Steinfield, C., (1998), "Cybermediaries in Electronic Marketspace: Toward Theory Building," *Journal of Business Research*, Vol 41, N°3, pp. 215-221.
- Scanzoni, J. (1979), "Social exchange and behavior interdependence", in Burgess, R.L. and Huston, T.L. (Eds), *Social Exchange in Developing Relationships*, Academic Press, Inc., New York, NY.
- Servet, J.M., (1994), "Paroles données: le lien de confiance", dans *A qui se Fier? Confiance, interaction, et théorie des jeux*, La Revue du MAUSS, n°24, 2^{ème} semestre.
- Shapiro S. P., (1987), "The Social Control of Impersonal Trust", *American Journal of Sociology*, Vol 93, N° 3, pp. 623-658.
- Simon H. (1957), "Models of man, social and rational", NY.Wiley.

- Sitkin S.B. et A.L. Pablo, (1992), “Reconceptualizing the determinants of risk behavior”, *Academy of Management Review*, Vol, 17, N°1, pp.9-39.
- Sitkin, S. (1995), “Determinants of Risky Decision-making behaviour”, *Academy of Management Journal*, pp.1573-1592.
- Sutcliffe, K.M.; Zaheer, A., (1998), “Uncertainty in the transaction environment: An empirical test”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, p1.
- Swan J.E., Trawick I.F., Silva D.W., (1985), “How industrial salespeople gain customer trust”, *Industrial Marketing Management*, Vol 14, pp.203-211
- Thuderoz C., Mangematin V., Harrisson., (1999), “La confiance : approches économiques et sociales” Edition Gaetan Morin Paris.
- Williamson, Oliver., (1975), “Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications”. New York: The Free Press.
- Wittreich, W.J. (1966), “How to buy and sell professional services”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 127-38
- Wrightsman, L. S. (1991), “Interpersonal trust and attitudes toward human nature”, In Robinson, J. P., Shaver, P. R., Wrightsman, L. S. (Eds.) *Measures of personality and social psychological attitudes: Volume 1 in Measures of Social Psychological Attitudes Series*. San Diego, CA: Academic Press.
- Zaheer, Akbar, and Venkatraman, N. (1995), “Relational governance as an interorganizational strategy: An empirical test of the role of trust in economic exchange”, *Strategic Management Journal*, Vol 16, pp. 373-392.
- Zand D.E., (1972), “Trust and Managerial Problem Solving”, *Administrative Science Quarterly*, Vol 17, pp.229-239.
- Zeithaml V.A., Parasuraman A. et Berry L.L. (1985), “Problems and Strategies in Services”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, p. 33
- Zucker L.G., (1986), “Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920”, *Research in Organizational Behavior*, Vol 8, pp.53-111.
- Zucker, L. G., Darby, M. R., Brewer, M. B. & Peng, Y. (1996), “Collaboration structure and information dilemmas in biotechnology : organizational boundaries as trust production”, In R.M Kramer & Tyler, T. (Eds), *Trust in organizations : Frontiers of theory and research* :90-113. Thousand Oaks, CA : Sage.