

Relations de confiance et renforcement du contrôle

Frédéric BORNAREL*

Université de Metz

Classification JEL : D230, M190 – *Réception* : janvier 2005 ; *Acceptation* : novembre 2007

Correspondance : bornarel@univ-metz.fr

Résumé : L'observation des relations de confiance dans un cabinet de conseil révèle qu'un haut niveau de confiance entre les dirigeants s'accompagne d'un renforcement de leur contrôle. Ce résultat plaide en faveur d'un dépassement de la thèse de la substitution pour analyser le lien confiance/contrôle. Il précise également les travaux de Breton et Wintrobe. Un fonctionnement efficace de la structure organisationnelle n'est pas uniquement le fait de relations de confiance verticales.

Mots clés : confiance – contrôle – cabinet de conseil.

Abstract : The analysis of trust relationships in a consultancy firm shows that a high level of trust between the leaders is linked to a reinforcement of their control. This result adds to the analysis of Breton and Wintrobe. An effective organizational structure is not limited to vertical trust relationships.

Key words : trust – control – consultancy firm.

* Nous remercions Isabelle Huault et les deux évaluateurs pour leurs commentaires.

L'analyse de la relation confiance/contrôle est souvent envisagée dans le cadre d'une logique de substitution (Knights et *al.*, 2001). Cependant, cette analyse semble trop restrictive. Elle nuit à une approche réaliste du couple confiance/contrôle (Reed, 2001). En effet, la confiance est un moyen de faciliter la présence d'autres modes de contrôle, l'autorité hiérarchique par exemple (Baudry, 1995). Elle apparaît également comme un mode de contrôle privilégié dans les organisations claniques (Ouchi, 1980) et, plus généralement, dans les réseaux fermés (Coleman, 1988). De plus, dans le contexte d'une relation hiérarchique, la confiance est un moyen pour le supérieur de renforcer son contrôle sur ses subordonnés (Breton et Wintrobe, 1986). Dès lors, dans des contextes particuliers, la confiance se révèle être un mode de contrôle particulièrement coercitif (Grey et Garsten, 2001).

Pour contribuer à enrichir l'analyse du lien entre confiance et contrôle, nous répondons à la question suivante : la relation de confiance interpersonnelle entre les dirigeants d'une organisation renforce-t-elle leur contrôle dans l'organisation ?

À la suite d'une discussion du lien confiance/contrôle (1), nous décrivons les conditions de la réalisation d'une étude de cas conduite dans un cabinet de conseil (2). Il en ressort que la plupart des relations de confiance observées sont dépendantes de celle qui unit les dirigeants. La confiance renforce le contrôle des dirigeants en soutenant un aménagement plus précis du dispositif de contrôle mais, également, en diminuant leur dépendance vis-à-vis des managers et consultants (3). La pertinence des réflexions de Breton et Wintrobe est mise en perspective, en particulier pour analyser la relation de complémentarité confiance/contrôle au regard des relations entre les relations de confiance.

1. Le lien confiance/contrôle

La confiance est un mécanisme de contrôle informel (1.1) dont la présence n'est pas toujours consécutive à la réalisation d'une opération de substitution avec un mécanisme de contrôle formel. À l'inverse, elle est, potentiellement, un moyen de renforcer la coercition du contrôle en soutenant l'apparition, l'usage et l'évolution des mécanismes de contrôle formels (1.2).

1.1. Un mécanisme de contrôle informel particulier : la confiance

Faut-il définir la confiance comme un mécanisme de contrôle ? Cette question n'est que rarement l'objet d'une réflexion précise dans les recherches récentes. Cependant, le simple fait de la formuler est, selon nous, la marque d'une rupture avec les premiers travaux sur la confiance.

Traditionnellement, la littérature oppose les concepts de contrôle et de confiance. En définissant la confiance comme la volonté d'une partie d'être vulnérable aux actions d'une autre qu'elle est dans l'incapacité de contrôler (Deutsch, 1958 ; Zand, 1972 ; Mayer et *al.*, 1995), les concepts sont opposés et les diverses définitions de la confiance s'ancrent logiquement dans la thèse de la substitution.

Dans ce positionnement, la confiance est une solution raisonnable lorsque le contrôle (sous-entendu, le contrôle formel) est l'objet d'une sophistication trop coûteuse. La confiance est alors un moyen de briser la spirale inflationniste de l'investissement dans le contrôle et de répondre aux problèmes de blocage consécutifs à une formalisation trop élevée de la structure. Elle est également une solution efficace. Elle génère des économies de contrôle (Ring et Van de Ven, 1994) et des gains de coordination (Zand, 1972 ; Neuville, 1998). Elle participe donc à réduire la complexité du système des interactions (Luhmann, 1979), elle est « *un lubrifiant des relations sociales* » (Arrow, 1974) et la source d'une hausse de productivité pour la structure organisationnelle (Breton et Wintrobe, 1986).

Cependant, si l'efficacité de la confiance provient essentiellement de sa capacité à se substituer au contrôle formel, les questions relatives à l'existence éventuelle d'une relation de complémentarité, ou d'une évolution conjointe de la confiance et du contrôle formel, sont écartées dans ces travaux. Par exemple, les mécanismes de contrôle formels ne sont-ils pas vecteurs de confiance lorsqu'ils réduisent l'incertitude en fournissant aux acteurs des points de repère précis pour coordonner leurs actions ?

Ces travaux, en choisissant des définitions qui opposent les deux concepts, et en s'ancrant dans la thèse de la substitution, n'aboutissent qu'à une analyse partielle du lien. La relation selon laquelle contrôle et confiance sont complémentaires, évoluant dans un même sens, voire se renforçant mutuellement, est écartée de l'analyse. De plus, si la substi-

tution s'accompagne d'une diminution de la formalisation, la confiance peut devenir le terreau de comportements opportunistes, notamment au niveau horizontal (Breton et Wintrobe, 1986), en facilitant des relations informelles plus denses (Granovetter, 1994).

Si la confiance autorise une baisse des coûts de contrôle, en évitant le recours à des mécanismes formels, elle est donc potentiellement source d'opportunisme puisqu'elle est synonyme d'incapacité de contrôle. Dès lors, comment expliquer la longévité, dans la vie des affaires, de communautés dans lesquelles les transactions économiques sont facilitées par des relations de confiance ? Pourquoi ces transactions se répètent-elles si la confiance est favorable à l'expression de comportements opportunistes ?

La persistance de la confiance dans ces communautés souligne qu'une pression s'exerce sur ses membres et freine les comportements opportunistes sans le recours à des mécanismes formels. Dès lors, leurs actions, qu'elles soient l'expression d'un calcul individuel ou celle d'une adhésion à des principes moraux, sont influencées par la confiance. Celle-ci apparaît alors comme un mécanisme d'influence pouvant être particulièrement coercitif (Grey et Garsten, 2001), notamment dans des contextes où les relations interpersonnelles sont denses.

Si nous admettons avec Chiapello (1996, p. 52) que nous sommes dans une situation de contrôle lorsque le comportement d'une personne est influencé par quelqu'un alors, il n'est pas inconcevable de définir la confiance comme un mécanisme de contrôle.

Désormais, lorsque nous parlons de confiance, nous nous référons à la définition suivante : une personne compte sur l'action d'une autre personne, jugée apte à répondre à ses attentes, et à agir volontairement dans ce sens sans abuser de la situation¹. Dans ce positionnement, faire confiance ce n'est pas agir dans une situation où l'incapacité de contrôle est déterminante mais, dans une situation où il est possible de porter un jugement sur la personne à qui l'on accorde sa confiance².

¹ Notons que la définition retenue ne réduit pas la confiance seulement à une fonction de contrôle. Dans le cadre de cette approche, il est permis de concevoir la confiance comme un moyen d'influencer le comportement à des fins opportunistes.

² Sous l'inspiration des réflexions de Simmel (1907), le jugement se révèle également essentiel en distinguant la présence d'une multitude de formes de confiance, notamment d'une forme particulière : la confiance aveugle (Foi).

Le recours à la confiance semble davantage justifié dans les contextes caractérisés par un haut degré d'incertitude et de fortes interdépendances (Thompson, 1967 ; Wicks et *al.*, 1999), c'est-à-dire dans ceux où le principe de contrôlabilité est difficilement applicable (Giraud, 2002), plus précisément, ceux où le contrôle direct ou hiérarchique (Pennings et *al.*, 1987), mais également le contrôle du comportement et des résultats (Ouchi, 1980), sont d'un usage limité. Le recours à un dispositif de jugement s'avère un moyen pertinent de réduire l'incertitude (Karpik, 1996). Dès lors, les modes de contrôle, en participant à l'amélioration du dispositif, ont un effet positif sur la confiance, en particulier lorsqu'ils sont perçus comme un outil de progrès (Brulhart et Favoreu, 2006).

Cependant, leur présence doit être interprétée comme un moyen de réduire l'incertitude et non comme le témoignage d'un manque de confiance (Malhotra et Murnighan, 2002). Par exemple, lorsque le contrôle formel est jugé trop rigoureux, les acteurs sont susceptibles d'interpréter sa présence, comme la manifestation d'un comportement de méfiance à leur égard (Mc Allister, 1995 ; Ghoshal et Moran, 1996), la confiance risque alors d'être détruite.

En fournissant des points de repère précis pour l'action, le contrôle formel soutient l'engagement dans la relation de confiance, notamment en limitant les sources de malentendus (Mayer et Argyres, 2004). Pour illustration, dans la *joint venture*, la combinaison de contrats apparaît comme un préalable à l'apparition de la confiance (Robledo, 1995).

Par la suite, il est également susceptible de « cristalliser » la relation de confiance apparue (Klein Woolthuis et *al.*, 2005). Quant au contrôle informel, il soutient l'engagement dans la relation de confiance, tout en autorisant les acteurs à faire preuve d'initiatives, sous la contrainte de respecter des normes comportementales. Pour illustration, l'adhésion à des valeurs communes est un vecteur de confiance, en particulier lorsqu'elles sont intériorisées (Akerlof, 1983) et débordent les frontières de l'entreprise (Detchessahar, 1998).

Outre le jugement, la sanction est également un moyen de faciliter l'apparition des relations de confiance. Elle garantit à la personne qui accorde sa confiance que le destinataire de celle-ci sera pénalisé s'il agit en opportuniste. Dès lors, le recours à la confiance n'est pas uniquement déterminé par des contextes où l'incertitude est élevée, mais également dans ceux où le non-respect des obligations liées à la confiance est soumis au pouvoir de dissuasion de la sanction. Par

exemple, dans des contextes particuliers comme les sociétés secrètes (Simmel, 1907) ou, de manière plus générale, les réseaux fermés (Coleman, 1988), la sanction est particulièrement dissuasive, les acteurs étant contraints par des coûts de sortie très élevés (Bogenrieder et Nooteboom, 2004). La confiance est si coercitive³ qu'elle s'impose comme une évidence (Uzzi, 1997). La confiance devient alors un mode de contrôle privilégié, voire exclusif pour préserver la communauté de l'opportunisme.

Dans des contextes autres que ceux évoqués en illustration, la confiance est susceptible de se révéler être un moyen de renforcer le contrôle formel.

1.2. Confiance et renforcement du contrôle formel

Analysant les effets de la confiance dans le champ des relations interorganisationnelles, de nombreux travaux récents démontrent que la confiance est un vecteur de formalisation, notamment en participant à l'évolution de relations contractuelles sophistiquées (Poppo et Zenger, 2002 ; Philippart, 2005).

Concernant le champ des relations intra-organisationnelles, la confiance apparaît également comme un moyen de renforcer le contrôle formel. Elle facilite l'usage d'autres modes de contrôle formels, notamment impersonnels. Un haut niveau de confiance ouvre la voie à la présence de modes de contrôle fondés sur les valeurs et l'identification (Lewicki et Bunker, 1996). L'efficacité de ces modes serait improbable sans l'existence de relations de confiance élevée. Le contrôle a pour principale fonction de veiller au respect des valeurs. Les personnes étant soumises à un contrôle social et quasi continu, l'incitation est forte pour être à la hauteur de la confiance accordée.

La confiance ne conduit pas, nécessairement, à une élévation du niveau de formalisation mais est susceptible de faciliter (Baudry, 1995), de légitimer (Bouquin, 1994) et d'institutionnaliser (Brulhart et Favoireu, 2006) l'usage des modes de contrôle formels en présence dans la structure.

La légitimité du contrôle visible est, en partie, dépendante de sa cohérence avec le contrôle invisible (Bouquin, 1994). En incitant les ac-

³ La nature coercitive de la confiance n'est pas s'en poser quelques problèmes. Dès lors qu'elle peut contraindre, il devient difficile de distinguer confiance et calcul (Williamson, 1993) et confiance et pouvoir (Hardy et al., 1998).

teurs au respect des principes du système, la confiance se révèle être un soutien à l'exercice du contrôle visible. Plus précisément, elle participe à fluidifier (Dalton, 1959) et à personnaliser (Breton et Wintrobe, 1986) les relations entre un supérieur et ses subordonnés. Par conséquent, elle limite les risques d'une remise en cause de l'autorité par les subordonnés, voire des principes de management (Butler et Cantrell, 1984). Même dans les organisations très formalisées, les relations de confiance sont un moyen de limiter les conflits internes. Par exemple, Taylor (1907) souligne que le chef d'atelier a la possibilité d'éviter de nombreux conflits par le respect d'un comportement juste, vecteur de confiance.

Avec le développement de nouvelles formes organisationnelles dont le fonctionnement repose sur un style de direction de nature participatif, savoir acquérir la confiance de ses subordonnés devient une qualité de plus en plus recherchée chez les responsables d'équipe (McKnight et al., 1998). L'obéissance à un acteur de plus en plus autonome apparaît délicate sans l'assurance d'une relation de confiance. Dès lors, les supérieurs sont également contraints d'adopter un comportement cohérent avec ces nouveaux styles de direction (Courpasson, 2000). Afin de bénéficier de la confiance de leurs subordonnés, ils doivent présenter un comportement permettant d'en être jugés dignes. En effet, le jugement de leurs actions par leurs subordonnés détermine l'acceptation des décisions par ces derniers (Tyler et DeGoey, 1996). Si l'engagement des acteurs dans des relations de confiance ne peut être l'objet d'une contrainte formelle (Hosmer, 1995), celui-ci peut être facilité par le comportement des responsables hiérarchiques (Butler et Cantrell, 1984). Par exemple, dans le cadre d'une approche théorique peu répandue, Bacharach et Gambetta (2001)⁴ soulignent qu'il est possible d'acquérir la confiance en manipulant les signaux afin d'afficher un comportement qui permettra d'être jugé digne de confiance.

La personne à qui l'on propose de s'engager dans une relation de confiance, n'a pas nécessairement conscience que son comportement sera influencé par cette relation, il est dans une situation qu'on peut qualifier avec Meyerson et al. (1996) « *d'illusion du contrôle* ».

Notons que si l'engagement dans une relation de confiance ne traduit pas nécessairement la volonté, de la part de celui qui s'engage, d'influencer le comportement de celui à qui il accorde sa confiance, ce

⁴ À l'appui de la théorie du signal de Spence (1974).

choix peut, malgré tout, être la traduction d'une orientation stratégique consciente. Pour illustration, la confiance peut être mobilisée pour bénéficier de son pouvoir de coercition. Une personne peut volontairement s'engager dans une relation de confiance à des fins d'influence, en ayant conscience que l'influence est toujours plus forte lorsqu'elle n'est pas ressentie (Moscovici, 1979). Par exemple, la confiance est un mode de contrôle efficace lorsqu'une personne B agit de manière à se montrer à la hauteur de la confiance témoignée par une personne A alors que A s'est engagée volontairement dans une relation de confiance avec B pour influencer B. En ce sens, la confiance favorise l'exercice d'un contrôle qui n'est pas toujours senti.

En accordant sa confiance, une personne peut en engager une autre afin de la placer volontairement dans une situation de contre don (Mauss, 1924) ou de réciprocité (Gouldner, 1960), c'est-à-dire obliger le destinataire à rendre la confiance accordée. Dans ce cas, il apparaît que plus la confiance est facilement contrôlable et durement sanctionnée, plus elle engage le destinataire à faire des efforts pour rendre la confiance qu'il reçoit. Faire confiance, ce n'est pas toujours se rendre vulnérable mais, au contraire, augmenter la vulnérabilité du destinataire de la confiance.

Cette situation révèle que la confiance peut fleurir sur un malentendu et, surtout, sur l'anticipation de son exploitation à des fins opportunistes.

En résumé, la confiance est un mécanisme de contrôle informel susceptible de renforcer le contrôle formel à trois niveaux : elle favorise la contractualisation (Poppo et Zenger, 2002), la légitimité du pouvoir hiérarchique (Taylor, 1907 ; Tyler et DeGoey, 1996) et l'usage des modes de contrôle sociaux (Lewicki et Bunker, 1996 ; Inkpen et Currall, 2004).

Si la thèse de la substitution n'éclaire que partiellement la relation confiance/contrôle, cela semble particulièrement vrai dans les contextes où les relations de confiance sont l'objet d'un encadrement (certaines sont détruites et d'autres facilitées).

Une recherche conduite dans un cabinet de conseil est mobilisée pour appuyer la thèse de la complémentarité et contribuer à renouveler l'approche du lien confiance/contrôle.

2. Démarche méthodologique

La méthodologie retenue s'appuie sur une démarche de recherche qualitative fondée sur le principe de l'étude de cas. Cette recherche est réalisée dans le secteur du conseil. Il présente plusieurs particularités qu'il convient de considérer pour affiner l'analyse (2.1). Par la suite, nous présentons une grille de lecture construite pour repérer les relations de confiance dans le cabinet (2.2).

2.1. Terrain de recherche

De manière schématique, le cabinet de conseil se rapproche de la configuration adhocratique dépeinte par Mintzberg (1982). La population est qualifiée. Le plus souvent, les recrues sont des diplômés bac+5 issus d'écoles de commerce et d'écoles d'ingénieurs. De plus, dans cet univers, les acteurs sont soumis aux turbulences de l'environnement. Les cabinets de conseil étant très sensibles aux évolutions de la conjoncture, la structure des effectifs est fréquemment bouleversée.

Le terrain retenu est *a priori* prometteur pour observer les relations interpersonnelles de confiance. Si la compétence est déterminante dans l'exercice de cette activité, alors les relations de confiance, au moins la forme cognitive⁵ (confiance fondée sur des critères objectifs), semblent utiles pour assurer le fonctionnement d'un cabinet de conseil. De plus, l'évolution dans cet univers menaçant semble également prédisposer les acteurs à s'inscrire dans des relations de confiance affectives (confiance fondée sur des critères davantage subjectifs), comme le révèle l'un des principaux résultats de l'étude conduite par Minguet et *al.* (1995) dans dix cabinets de conseil : « *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).

En résumé, la recherche est conduite dans un univers singulier où une population d'acteurs qualifiés est placée dans un environnement particulièrement dynamique, source d'incertitude et de pression. Dans ce contexte, l'interdépendance est dense et les relations interpersonnelles de confiance apparaissent comme un moyen de s'adapter à ces contraintes.

2.2. Grille de lecture des relations de confiance

L'analyse de la confiance intra-organisationnelle suppose, dans la perspective suivie, d'observer une multitude de relations interpersonnelles. En effet, chercher à appréhender la confiance globalement comporte un risque : celui de voir échapper de nombreux éléments utiles à l'analyse. Par exemple, la possibilité que les multiples relations s'influencent mutuellement et qu'une relation de confiance entre deux personnes soit susceptible de nuire à l'apparition de relations de confiance entre deux autres personnes.

La grille de lecture⁶ est construite en distinguant la forme et le niveau de la relation de confiance. Concernant le niveau de confiance, la synthèse de plusieurs travaux proposant une typologie des relations de confiance (Barney et Hansen, 1994 ; Lewicki et Bunker, 1996 ; Wicks et *al.*, 1998) conduit à distinguer trois niveaux : faible, modéré et élevé. Concernant la forme de la confiance, d'une part, nous reprenons les travaux de McAllister (1995) et les deux formes présentées : la confiance cognitive et la confiance affective ; d'autre part, nous nous référons à la typologie de Breton et Wintrobe (1986) pour mettre en évidence la confiance horizontale et la confiance verticale. Enfin, nous concentrons notre analyse sur les relations de confiance de trois composants de la structure : le sommet stratégique, la ligne hiérarchique et le centre opérationnel.

Le tableau 1 présente la grille de lecture en fonction de la forme de la relation de confiance, de son niveau et des acteurs concernés par la relation de confiance.

⁵ La distinction confiance cognitive, confiance affective est reprise de McAllister (1995).

⁶ Pour une présentation détaillée de la construction de la grille de lecture, notamment la présentation de l'ensemble des indicateurs utilisés, se reporter à Bornarel (2004).

Tableau 1 – Grille de lecture des relations de confiance

FORME \longrightarrow \downarrow NIVEAU \longrightarrow	Confiance cognitive		Confiance affective	
	+	++	+++	+++
	(Faible)	(Modéré)	(Elevé)	(Elevé)
Confiance horizontale Sommet stratégique Ligne hiérarchique Centre opérationnel				
Confiance verticale <i>Logique descendante</i> Sommet stratégique \rightarrow Ligne hiérarchique Ligne hiérarchique \rightarrow Centre opérationnel Sommet stratégique \rightarrow Centre opérationnel <i>Logique ascendante</i> Centre opérationnel \rightarrow Ligne hiérarchique Ligne hiérarchique \rightarrow Sommet stratégique Centre opérationnel \rightarrow Sommet stratégique				
+ : Niveau faible ++ : Niveau modéré +++ : Niveau élevé				
<i>Confiance Horizontale / Confiance Verticale (Breton et Wintrobe, 1986)</i> 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. Pour les relations verticales, le sens de la relation est distinguée : la relation est soit ascendante (du subordonné vers le supérieur), soit descendante (du supérieur vers le subordonné).				
<i>Confiance Cognitive / Confiance Affective (Mc Allister, 1995)</i> La confiance cognitive est une relation de confiance fondée sur des éléments objectifs, il s'agit en particulier de la compétence ⁷ . La relation est fondée sur des éléments tangibles, elle est rationnelle. La confiance affective est fondée sur des éléments subjectifs, il s'agit en particulier de la compatibilité de caractère ⁸ . La relation est fondée sur des éléments moins tangibles, elle est du registre de l'émotionnel. La relation affective est d'un niveau plus élevé que la cognitive.				
<i>Centre Opérationnel / Ligne Hiérarchique / Sommet Stratégique (Mintzberg, 1982)</i> Centre opérationnel : membres de l'organisation dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. La ligne hiérarchique : membres entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Sommet stratégique : membres chargés des responsabilités les plus larges et qui font en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace.				

⁷ Par exemple, A fait confiance à B, car B est jugé compétent pour répondre aux attentes de A.

⁸ Par exemple, A fait confiance à B, envisage le monde de la même manière ou réagit aux situations avec les mêmes signes émotionnels.

3. Étude de cas

La recherche a été conduite dans un cabinet de conseil en management (les principales informations concernant les données recueillies sont présentées dans le tableau 2 et, pour information, le guide d'entretien utilisé pour interroger les dirigeants figure en annexe). Au terme de notre analyse, il apparaît qu'en s'appuyant sur la relation de confiance particulière qui les unit, les dirigeants renforcent leur contrôle de deux manières. Premièrement, en définissant les principes de fonctionnement auxquels les consultants et les managers doivent se soumettre, ils exercent une influence sur l'évolution de la plupart des relations de confiance (3.1) ; deuxièmement, ils interviennent également personnellement pour mettre un terme à la présence de relations de confiance qu'ils jugent menaçantes (3.2).

Tableau 2 – Statut des interviewés et données de l'étude⁹

Statut des interviewés	Entretiens	
	Nbr. Ent.	Vol. Horaire.
Dirigeant <i>Les dirigeants sont associés dans le cabinet. Ils exercent les fonctions propres au sommet stratégique. Ils ont des contacts privilégiés avec la plupart des clients. Ces contacts sont essentiels pour assurer la viabilité économique du cabinet.</i>	2	3h30
Manager <i>Une mission de conseil est, le plus souvent, organisée comme un projet autonome. L'équipe comprend un ou plusieurs consultant(s) et elle est sous la responsabilité du manager. Ce dernier a un rôle clef dans la gestion du projet, notamment en décidant du choix des ressources à affecter (recrutement des consultants) pour réaliser la mission.</i>	4	8h
Consultant <i>Le consultant est recruté et supervisé par le manager. Une mission de conseil est, le plus souvent, divisée en plusieurs étapes. Le consultant est en charge de leur réalisation (une ou plusieurs). Il participe essentiellement à la production de la mission.</i>	11	19h
Consultant Junior <i>Il exerce la même activité que le consultant. Cependant, il intervient prioritairement sur la partie la plus élémentaire de la mission.</i>	2	3h30
Total	19	34h

⁹ Globalement, le volume des données correspond à 19 entretiens semi-directifs centrés (34 h équivalent heure entretien).

3.1. Des contraintes organisationnelles privant les consultants et les managers de relations de confiance efficaces sur le long terme

Présent sur le marché du conseil depuis près de 30 ans, le cabinet est une référence dans ce secteur. Le rachat de celui-ci par les salariés, il y a une dizaine d'années, a été l'occasion pour le PDG actuel d'acquérir la majorité du capital. Très attaché à l'indépendance du cabinet, son refus de se rapprocher d'un autre a précipité le départ de deux personnalités clefs. À la suite de cet événement, l'organisation du cabinet a été revue, notamment par la mise en place d'une structure divisionnelle dans laquelle la mobilité du personnel entre les divisions est un mécanisme générant davantage de compétition interne (3.1.1). Dans ce contexte, le *turnover* reste élevé (3.1.2). Par ailleurs, les règles habituellement en vigueur dans le cadre d'une mission n'ont pas été redéfinies, même si elles ont pour conséquence majeure de détruire des relations de confiance efficaces (3.1.3). À la suite de l'analyse des *verbatim* et à l'appui de la grille de lecture (Cf. tableau 1), une synthèse des relations de confiance observées dans le cabinet est présentée (3.1.4).

3.1.1. La mobilité des consultants vecteur de compétition entre les divisions

Spécialisé dans le conseil en organisation et en ressources humaines, le cabinet intervient à la fois dans le secteur privé et public. Six divisions lui permettent de répondre à un champ d'intervention large. Deux divisions sont thématiques : ressources humaines et stratégie ; quatre sont sectorielles : État, collectivités locales, banques – assurances et industrie. En règle générale, une division regroupe une équipe de 4 à 5 personnes. Son responsable a sous ses ordres au moins un manager et plusieurs consultants. En charge d'objectifs commerciaux pour développer l'activité de sa division, le responsable doit également s'assurer que ses membres remplissent leurs objectifs individuels. De plus, comme chef de projet, il intervient directement sur la réalisation des missions dont sa division a la responsabilité.

Le responsable est jugé sur sa capacité à obtenir des contrats mais, également, sur la manière dont ils sont réalisés. En effet, la direction valorise les responsables qui parviennent à fournir le maximum d'activité au personnel de leur division.

« Le responsable de division a un impératif : ses consultants doivent travailler. Si ses consultants ne travaillent pas alors, il y a un problème. Probablement qu'il y a un problème parce qu'il n'est pas parvenu à les staffer¹⁰ ». (Dirigeant).

Les objectifs sont un moyen pour la direction de générer de la compétition entre les responsables de division, de les mettre en situation de « challenger ». Par exemple, les consultants étant mobiles, les meilleurs sont l'objet de la convoitise de plusieurs responsables. Cette situation génère des tensions qui nuisent à l'apparition de relations de confiance affectives, les managers ne s'estiment pas.

« Il faut « challenger » le responsable de division sur son secteur d'activité, « challenger » le responsable de division pour qu'il fasse travailler des gens d'autres divisions. Il faut « challenger » sur le plan commercial. Il faut le « challenger » sur le management » (Dirigeant).

« Nous nous faisons confiance (entre managers) car chacun est honnête et transparent. Pour autant, on ne s'estime pas » (Manager).

En couplant les objectifs collectifs de la division aux objectifs individuels de ses membres, cette nouvelle organisation a facilité l'expression de comportements solidaires à l'intérieur de la plupart des divisions.

« La structuration en division a permis la constitution d'esprit d'équipe. Cet esprit n'existait pas auparavant. Les équipes facilitent une cohésion d'ensemble. Désormais, les gens restent un peu plus » (Consultant).

De plus, la proximité et la familiarité, soutenues par le rattachement à une division, ont également contribué à développer la confiance. Par exemple, à l'intérieur d'une division, des relations très élevées entre les consultants ont été observées. Par ailleurs, ces relations affectives sont susceptibles de cloisonner les divisions.

« Dans notre division, il y a un esprit très famille. On a un côté très fusionnel [...]. On mange tout le temps ensemble, on est tout le temps les

¹⁰ Souvent d'usage dans les cabinets de conseil, ce terme signifie recruter un consultant sur une mission.

uns avec les autres. On parle pas mal de vie privée les uns avec les autres. On est à moitié comme des frères et sœurs » (Consultant).

« Je n'ai jamais travaillé avec des personnes d'autres divisions. Je travaille toujours avec les mêmes. Je crois que les liens d'amitié qui nous unissent, ça crée un cloisonnement. (...) Comme on a un esprit d'équipe fort, ça peut donner l'impression qu'on est dans notre coin, que nous sommes fermés » (Consultant).

La relation de dépendance mutuelle entre les membres de l'équipe est remise en cause lorsque le niveau d'activité de la division est insuffisant. Les consultants sont alors invités à vendre leurs services dans d'autres divisions afin de satisfaire leurs objectifs. La circulation des consultants présente l'opportunité pour les autres responsables de division d'élargir leur zone de *staffing* et de « mettre la main » sur les meilleures ressources.

« Finalement, on peut raisonner de la manière suivante : si le responsable de division n'est pas suffisamment bon alors, il n'arrive pas à fournir de l'activité à tous les membres de son équipe. Le personnel qu'il a en trop peut être 'capté' par les autres divisions » (Dirigeant).

Ainsi, si des relations de coopération interdivisions sont recherchées par plusieurs responsables pour bénéficier des avantages de leur complémentarité¹¹, d'autres ne le sont pas nécessairement mais, elles sont susceptibles d'être contraintes par l'objectif de *staffing* du consultant. Par ailleurs, la circulation du consultant est un moyen pour ce dernier de réduire sa dépendance à l'égard de son responsable. Cependant, en prenant davantage d'indépendance, le consultant se place dans une situation de compétition plus forte à l'égard des autres et se prive de relations de confiance affectives. En définitive, l'engagement dans plusieurs relations verticales (consultant → manager) nuit à la confiance horizontale.

« C'est agréable de travailler dans une autre division. En fait, ça permet de soi-même de reprendre le contrôle. On peut un peu jouer sur le fait qu'on travaille avec untel qui est dans une autre division. D'une

¹¹Par exemple, la division ressources humaines intervient souvent comme « fonction support » car les missions décrochées par les autres divisions comprennent régulièrement un volet « Ressources Humaines ».

certaine façon, ça permet de s'aménager des libertés. Je trouve que c'est une respiration, c'est une création d'indépendance » (Consultant).

La circulation est également un moyen pour le consultant de réduire sa vulnérabilité à l'égard du cabinet. Il est davantage préparé à affronter les éventuelles difficultés de la profession. Par exemple, si la conjoncture s'assombrit, la mobilité devient un outil de sélection : les consultants mobiles ont davantage de chance de réaliser leurs objectifs et les autres d'être placés sur la voie du départ. Pour le responsable la situation n'est guère plus avantageuse. Si les affaires de sa division déclinent alors, ses ressources seront plus facilement captées par les autres et son existence, à terme, remise en cause par la direction. Sous cette exigence de résultat, la loyauté du personnel n'a pas de sens, le principe de « la sélection naturelle » lui est préféré.

3.1.2. « Up or Out »

Largement supérieur à la moyenne du secteur, le taux de *turnover* est structurellement élevé dans le cabinet. Ce haut niveau n'est pas uniquement déterminé par la conjoncture, il traduit un choix de la direction et se révèle comme un principe fort de management des ressources humaines.

Interviewer : « (...) *Le turnover n'est-ce pas un avantage ?*

Dirigeant : *Oui. Tout à fait. Le turnover est fabriqué.*

Interviewer : *Concernant les responsables de division, leur départ n'est-il pas déstabilisant ?*

Dirigeant : *Quand un manager part, un autre est content de prendre sa place. C'est bien. »*

« Le turnover s'explique par le fait d'être soumis à une très forte pression. L'autonomie qu'on nous accorde et cette visibilité face au client génèrent beaucoup de pression, peut-être plus que dans d'autres cabinets je pense. Nous travaillons à très haut niveau (...) Grosse pression, énorme pression interne » (Responsable de division).

L'analyse du renouvellement du personnel est utile pour cerner l'influence de deux facteurs à l'origine des relations de confiance dans le monde professionnel du conseil : l'homologie des trajectoires professionnelles (Henry, 1997) et le carnet d'adresses (Villette, 2003).

Le renouvellement des consultants s'opère principalement par la voie du recrutement. Ce dernier est ouvert à des diplômés provenant

d'horizons différents¹². L'homologie des trajectoires socio-professionnelles est un vecteur de confiance (Detchessahar, 1998) qui est souvent en vigueur dans les grands cabinets de conseil (Henry, 1997). Cependant, dans ce cabinet, comme probablement dans l'ensemble des structures de même taille, la variété des profils recrutée souligne la faible influence du facteur « homologie » pour analyser les relations de confiance observées. De plus, aucun propos concernant la proximité sociale et scolaire n'a été relevé dans les discours. En conséquence, les consultants nouvellement entrés dans l'organisation ne bénéficient pas du soutien de leur appartenance à une communauté, du type « réseau des anciens élèves ».

Pour les responsables de division, le renouvellement est assuré directement par les dirigeants, la cooptation est la voie privilégiée. Dans le choix des élus, la maxime suivante est particulièrement vérifiée : « *le conseil n'est pas un métier mais une relation* » (Villette, 2003, p. 34).

« Je connais ce cabinet depuis très longtemps, depuis plus de vingt ans. À titre personnel, je le connais très bien. Son dirigeant est un ami. On s'est rencontré plusieurs fois » (Responsable de division).

La confiance des dirigeants à l'égard des futurs responsables de division est un préalable à leur arrivée dans le cabinet. La relation de confiance s'établit à l'occasion des rencontres organisées par les différents cercles d'affaires, par exemple celle du Syntec (principal syndicat de la profession¹³). Ces rencontres informelles sont l'occasion de repérer les recrues potentielles, celles qui, par leur présence dans de nombreux réseaux, laissent présager du potentiel commercial de leur carnet d'adresses. Cependant, si ce critère est déterminant pour discuter des origines de la confiance, il est particulièrement difficile de relier la nature de la relation de confiance à celle des réseaux informels activés. Le monde du conseil est plus que jamais silencieux sur ces questions..., mais, la réussite ou non des responsables de division cooptés

¹² Probablement, que le recrutement de profils variés n'est pas l'expression d'un libre choix. Il est difficile de recruter uniquement des profils d'excellence (écoles d'ingénieurs de catégorie A comme Polytechnique ou écoles de commerce de catégorie A comme HEC), le plus souvent, ces jeunes diplômés préfèrent intégrer des cabinets de conseil où les perspectives de carrière sont plus porteuses, comme dans le cas des cabinets de conseil en stratégie (Mc Kinsey, BCG...).

¹³ Syndicat dans lequel l'un des dirigeants du cabinet occupe une fonction importante au moment de l'étude.

fournit des indications sur la dimension économique de son carnet d'adresses.

« On voit qui est important en regardant les faits : les missions, le chiffre d'affaires, les clients et les consultants qui travaillent avec le manager » (Responsable de division).

Notons que si le renouvellement massif du personnel traduit une absence de considération de la direction vis-à-vis du critère loyauté, l'expérience professionnelle n'est pas toujours reconnue. Une opinion négative est exprimée à l'égard des consultants qui ont le plus d'ancienneté.

« Les consultants trop expérimentés sont bardés de mauvaises habitudes et de principes et ils sont sclérosés disait un dirigeant associé. Un consultant débutant 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 » (Dirigeant - Source secondaire externe).

La politique du *turnover* volontaire facilite l'application du principe du « *Up or Out* »¹⁴ pour promouvoir le personnel : soit le consultant atteint ses objectifs et il progresse dans la structure (« *Up* ») ; soit il échoue et doit la quitter (« *Out* »).

« Si on n'est pas assez staffé, on est mort ici. On ne tient pas longtemps » (Consultant).

Rapidement mis en situation de faire ses preuves, le consultant est évalué sur son aptitude à surmonter des situations stressantes.

« On se retrouve très vite sous les spots (...). En terme de pression, c'est énorme » (Consultant junior).

La pression est constante car le métier de consultant repose sur la maîtrise d'un champ de compétences étendu. La règle du « *Out* » est toujours présente à l'esprit du consultant.

« Je vais vous donner quelques cas de figures puisque c'est confidentiel. On a chez nous M, c'est un consultant très bon en animation. Le

¹⁴ Ce principe est souvent en vigueur dans les cabinets de conseil de nationalité anglo-saxonne.

client donne de très bons feed-back. Par ailleurs, il est fiable vis-à-vis du chef de projet : il tient les délais et, s'il y a problème, il alerte. C'est très positif. Cependant, il est faible en analyse d'ensemble et en formalisation écrite. Je lui ai dit dans les points d'évaluation : 'effectivement, il y a une partie indispensable dans le métier qui est liée à tes deux points faibles, il faut les travailler. Si tu n'arrives pas à les travailler, il faudra que tu penses à terme à une reconversion professionnelle' » (Dirigeant).

Pour surmonter cette situation de vulnérabilité, l'investissement dans des relations interpersonnelles, en particulier, celles fondées sur la confiance, est une solution privilégiée.

3.1.3. La confiance : une source d'efficacité sur les missions

Pour les consultants et les managers d'équipe, la coopération est principalement fondée sur la logique suivante : le consultant a intérêt à se faire « staffer » par un manager pour atteindre ses objectifs et le manager à « staffer » des consultants pour réaliser plus facilement ses missions. Dans cette relation d'échange, le manager est, le plus souvent, dans une situation favorable, il est libre de recruter le consultant de son choix parmi l'ensemble de ceux qui sont disponibles.

« Le rôle du manager c'est de connaître très bien tous les consultants et de fidéliser les meilleurs pour les mobiliser rapidement sur des missions. Le rôle du consultant : c'est de toujours faire le tour des bureaux, d'aller voir tous les managers, de leur 'donner un coup de main' afin de se montrer. Se montrer est une condition essentielle pour se créer un réseau et se faire staffer » (Manager).

À l'inverse, le consultant est dans une posture de sollicitation. Cette dernière s'affirme davantage à mesure que le consultant éprouve des difficultés à atteindre ses objectifs. Cependant, il est des situations où le jeu s'inverse. Par exemple, lorsque la réussite commerciale est au rendez-vous pour le responsable de division.

« En ce moment ça marche très bien pour mon responsable de division. Il vend beaucoup de jours mais après il éprouve de grandes difficultés à les faire réaliser. Il doit produire beaucoup par lui-même parce qu'il n'a pas réussi à déléguer auprès des consultants. En passant beaucoup de temps à produire, il n'a plus de temps pour développer et revendre de nouveaux contrats » (Consultant).

Dans ce contexte, l'engagement dans des relations de confiance verticales¹⁵ est un moyen de faciliter la réalisation des objectifs de chacun. La nature de la relation de confiance se définit surtout à l'occasion de sa mise à l'épreuve, lors de la réalisation d'une mission.

« Parfois vous êtes en confrontation avec votre client, ce sont des moments difficiles. Dans ces moments, il faut être solidaire (...) Il y a un véritable esprit d'équipe. Ça crée des liens forts » (Consultant).

« On a vécu un certain nombre de choses fortes chez un client... Ça crée des liens très forts. Vous connaissez tout de la personne, vous savez très bien ce que vous pouvez lui demander et vous dosez votre capacité à coopérer avec lui » (Manager).

Les missions sont l'occasion pour les consultants et les managers de construire des relations privilégiées et de mettre en place un mode de fonctionnement personnalisé.

« Ils (les managers) aiment bien s'entourer de consultants avec lesquels ils ont l'habitude de travailler et avec lesquels ils ont noué des modes de fonctionnement qui sont désormais bien 'rôdés', en qui ils ont confiance » (Manager).

À mesure que les missions réussies se succèdent, la relation de confiance évolue positivement.

« Il y en a qui reprennent toujours les mêmes. Ils ont eu une bonne expérience et ont l'envie de retravailler avec eux. C'est là où la confiance joue à plein. Quand on a confiance en quelqu'un c'est plus confortable » (Manager).

Cette relation devient un critère de réussite de la mission. Par exemple, elle facilite le contrôle et la coordination.

« Vous êtes dans l'urgence. Vous allez devoir moins contrôler alors, vous cherchez des garanties qui vont se répercuter sur la constitution de vos équipes » (Manager).

« Il faut développer la confiance pour gagner du temps. Éviter de passer du temps à contrôler » (Manager).

« La répartition du travail s'effectue de manière rapide et informelle » (Consultant).

¹⁵ La relation de confiance est qualifiée de verticale et ascendante lorsque le consultant accorde sa confiance à un manager et elle est verticale et descendante lorsque le manager accorde sa confiance à un consultant.

Si la confiance s'appuie sur une logique de réciprocité, sa nature diffère selon que l'on soit consultant (on sollicite l'engagement) ou manager (on est sollicité pour l'engagement). Par ailleurs, l'usage de la confiance n'est pas fondé sur les mêmes attentes.

« Si j'ai un pépin dans la journée, je rappelle mon manager. Il est toujours disponible. Je peux l'appeler très tard ou très tôt et lui confier que je suis en sensation d'insécurité. (...) Je ne suis pas sûr d'avoir des bons trucs, rassure-moi (...) » (Consultant).

« Je fais confiance au consultant car je pense qu'il est capable de faire le travail que je lui confie. Il ne faut pas oublier que ce sont les compétences qui lui permettent de faire son travail » (Manager).

En référence à la typologie de McAllister (*cf.* p. 13), l'analyse des *verbatim* ci-dessus souligne que le manager est dans le registre du rationnel et le consultant, dans celui de l'émotionnel. Lorsqu'il accorde sa confiance, le manager se fonde sur un critère qu'il juge objectif : la compétence. Si la compétence, dans son jugement, est subjective car résultant de l'évaluation personnelle du manager, ce critère est tangible car la compétence a été évaluée en situation. L'engagement du consultant dans la relation de confiance est plus impliquant. Le registre de l'émotionnel s'observe à travers la recherche d'une écoute bienveillante. Placé en situation de confident, le consultant a tendance à accorder une confiance élevée au manager qui lui prête une oreille attentive.

Les contraintes qui s'exercent sur les consultants et managers limitent leur engagement dans des relations de confiance de type impersonnel (à destination du cabinet), au profit de la solution suivante : l'engagement dans des relations de confiance interpersonnelles et verticales. Le cabinet bénéficie de ces relations. La fluidité des échanges et l'assouplissement des processus de contrôle facilitent la réalisation des missions dans des contraintes d'urgence et d'efficacité. Notons, en guise de dernière précision, qu'il n'a pas été identifié de comportements de défiance des individus à l'égard de l'organisation mais une attitude de méfiance, celle-ci étant volontairement entretenue par le discours des dirigeants.

3.1.4. Formes et niveaux de confiance observés dans le cabinet

Dans ce cabinet, huit types de relations de confiance ont été observés (Cf. tableau 3)¹⁶.

Quatre types de relations de confiance horizontales sont constatés. Les consultants s'engagent plus facilement dans des relations de confiance affectives lorsque la coopération intra-divisionnelle est forte (4). Cependant, si la compétition nuit à l'apparition de relations de confiance horizontales affectives, elle n'interdit pas aux acteurs de s'engager dans des relations de confiance cognitives (2 et 3). La qualité des relations de confiance qui unit les dirigeants renforce-t-elle leur contrôle (1) ? Quatre types de relations de confiance verticales se manifestent. La relation de confiance est asymétrique entre le consultant et le manager. Le manager accorde sa confiance en tenant compte de critères objectifs (6) alors que le consultant considère des critères affectifs (8). Les dirigeants ne font que faiblement confiance aux consultants et aux managers, est-ce un choix volontaire (5 et 7) ?

Tableau 3 – Formes et niveaux de confiance observés dans le cabinet

FORMES → ↓ NIVEAU →	Confiance cognitive		Confiance affective	
	+	++	+++	
	(Faible)	(Modéré)	(Élevé)	
Confiance horizontale Sommet stratégique (Associés)				1 La relation de confiance renforce-t-elle le contrôle des dirigeants ?
Ligne hiérarchique (Managers)	2 Les managers se font confiance de manière limitée. La compétition entre les managers est un frein au développement de la confiance.			
Centre opérationnel (Consultants)	3 La coopération interdivision génère de la compétition entre les consultants qui nuit à l'apparition de relations de confiance affectives. La coopération intra-division favorise un effet de cloisonnement qui nuit également à l'apparition de relations affectives entre les consultants de divisions différentes.			4 La coopération intra-division facilite l'apparition de relations de confiance affectives entre les consultants appartenant à la même division.
Confiance verticale Logique descendante Sommet Stratégique → Ligne Hiérarchique.	5 Est-ce un choix volontaire ?			

¹⁶ Des relations de confiance n'ont pas été observées. Par exemple, il s'agit des relations de confiance entre les dirigeants et les consultants juniors (confiance verticale) ou entre les consultants juniors (confiance horizontale). Les principes suivis pour composer les équipes de projet expliquent cette situation. Les consultants juniors n'ont jamais l'occasion de travailler ensemble sur des missions car, le plus souvent, une mission s'accompagne de la présence d'un seul consultant junior.

(Associés → Managers)			
<i>Logique descendante</i> Ligne Hiérarchique → Centre opérationnel. (Managers → Consultants)	6 Le manager accorde sa confiance en tenant compte de facteurs objectifs.		
<i>Logique descendante</i> Sommet Stratégique → Centre opérationnel. (Associés → Consultants)	7 Est-ce un choix volontaire ?		
<i>Logique ascendante</i> Centre opérationnel → Ligne Hiérarchique. (Consultants → Managers)		8 Le consultant accorde sa confiance en tenant compte de facteurs subjectifs.	
<i>Logique ascendante</i> Ligne Hiérarchique → Sommet Stratégique (Managers → Associés)			
<i>Logique ascendante</i> Centre opérationnel → Sommet Stratégique (Consultant → Associés)			

3.2. Relations de confiance et renforcement du contrôle

La qualité de la relation de confiance qui unit les dirigeants renforce l'exercice du contrôle. Elle soutient une répartition efficace des opérations de contrôle (3.2.1). Elle leur évite également de s'investir durablement dans des relations de confiance affectives verticales et facilite un encadrement des relations de confiance des consultants et managers (3.2.2).

3.2.1. Confiance et répartition efficace des opérations de contrôle

Une relation de confiance élevée unit les dirigeants.

« J'ai une pleine confiance en mon directeur adjoint. Il gère les fonctions transverses du cabinet et il est responsable des opérations » (Dirigeant).

« On peut parler d'homme de confiance. Je ne nommerai pas à ce poste là quelqu'un que je ne connais pas » (Dirigeant).

Cette relation est exclusive. Pour le PDG, seul son directeur adjoint est capable de devenir associé-gérant dans la nouvelle structure juridique du cabinet.

« J'ai deux, trois responsables de division. Il n'y a que lui qui est parfaitement capable de devenir associé-gérant » (Dirigeant).

« Le seul moyen que j'ai trouvé pour garder le cabinet indépendant c'est la structure par commandite (...). Actuellement, il n'y en a qu'un qui est capable de devenir associé-gérant : c'est l'autre dirigeant (...) » (Dirigeant).

Le plus souvent, la valeur d'un cabinet est fondée sur la complémentarité des réseaux commerciaux de ses associés. S'engager dans des relations de long terme est un moyen pour les dirigeants de bénéficier des avantages d'une mise en commun des ressources. Dans ce contexte, des relations de loyauté entre les associés sont essentielles pour assurer la pérennité du cabinet. Elles sont une réponse à un problème typique concernant cette activité : le risque de scission (Henry, 1992).

« Comme je vais confier mon entreprise à mes associés, ce que je vais valoriser, c'est la compétence et la loyauté » (Dirigeant).
« C'est très difficile de sortir un associé-gérant, vous vivez avec jusqu'à la fin de votre vie. C'est la seule chose qui peut assurer la pérennité d'un cabinet » (Dirigeant).

Progressivement, les relations se personnalisent entre les dirigeants. Une redéfinition des tâches d'administration et un apprentissage collectif de l'exercice du contrôle en découlent.

« Petit à petit, le système a évolué. Nous nous sommes partagés les tâches de contrôle. Désormais, je m'occupe de trois divisions et l'autre dirigeant des trois autres » (Dirigeant).

Cette répartition est plus efficace. Par un échange d'informations précises, les dirigeants sont informés de toutes les missions significatives qui sont en cours dans le cabinet.

« Tous les responsables de division ont accès à moi, comme ils ont tous accès à l'autre dirigeant. Les responsables de division savent pertinemment que ce qu'on dit à l'un, l'autre le sait et inversement. Il n'existe pas l'ombre d'une feuille de papier de cigarettes entre nous deux » (Dirigeant).
« Je suis au courant de toutes les missions qui ont une importance financière » (Dirigeant).

Cette redéfinition de l'exercice du contrôle, s'accompagnant d'une meilleure visibilité des actions en cours dans l'organisation, est un gage de sécurité pour les dirigeants. Elle les conforte dans leur décision

d'accorder suffisamment de confiance aux managers et aux consultants pour qu'ils réalisent leurs objectifs de manière autonome. Ces relations verticales sont d'un faible niveau de confiance, car l'usage de la confiance est à la fois facilement et rapidement évaluable. La rapidité du jugement est conditionnée par la visibilité qui, elle-même, est soutenue par la redéfinition de l'exercice du contrôle. En conséquence, les relations de confiance verticales entre les dirigeants et les autres protagonistes sont particulièrement précaires. En prolongeant le raisonnement, elles le sont davantage à mesure que l'exercice du contrôle s'appuie sur une relation de confiance horizontale plus élevée entre les dirigeants.

*« Il faut vérifier que votre confiance est bien placée » (Dirigeant).
« On se sent quand même relativement évalué en permanence » (Responsable de division).
« Le jeune grimpe ou pas mais, s'il n'a pas bougé depuis un an ou deux (s'il n'a pas atteint ses objectifs) alors il doit partir » (Dirigeant).*

Cette visibilité renforce la légitimité du recours au mécanisme de contrôle par les résultats. Le résultat (susceptible de s'interpréter comme un jugement sur l'usage de la confiance accordée) étant le principal critère d'évaluation, la direction peut renouveler sa confiance en s'appuyant sur un critère objectif. En l'absence de résultat, la sanction s'applique. Notons que celle-ci s'exerce à la fois au niveau social et symbolique puisque dans « ce monde à part » qu'est le conseil, les jeux de réputation et d'image de soi sont essentiels (Henry, 1997).

« La crédibilité, elle est apportée par 'le business'. Il y en a qui n'en n'ont pas parce qu'ils n'apportent pas de business. Celui qui n'apporte rien, on l'écoute moins » (responsable de division).

3.2.2. Encadrement des relations de confiance et renforcement du contrôle

Verticalement, les dirigeants s'investissent uniquement dans des relations de confiance cognitives (*cf.* tableau 3). Le contrôle par les résultats, associé à une relation de confiance élevée entre les dirigeants, a pour effet de conditionner le renouvellement de la confiance accordée par la direction, mais également de maintenir les relations verticales à un niveau faible.

« Les performances des divisions sont régulièrement comparées. Il y a des objectifs pour chaque division. Nous disposons de reporting mensuel. Nous procédons au 'dispatching' des comptes. (...) à la fin de l'année, j'analyse personnellement les performances des divisions et je procède à un classement » (Dirigeant).

« L'ancien responsable de division a été contraint de partir car il n'obtenait pas les résultats demandés » (Responsable de division).

Contourner la contrainte d'objectif, en établissant une relation de confiance affective avec l'un (les) dirigeant(s) est une stratégie qui n'est pas offerte aux responsables de division alors que des consultants parviennent à la mettre en place.

« Quand ça marche bien sur le plan individuel, vous êtes plus tolérant sur les erreurs. Les consultants avec lesquels je travaille ou j'ai travaillé, avec lesquels je m'entends bien, lorsqu'ils se trompent, je suis beaucoup plus tolérant » (Manager).

Sous ces conditions, la dépendance des dirigeants à l'égard de l'ensemble des consultants et manager reste faible. Cette situation nous semble présenter un avantage pour la direction. Non seulement l'investissement des dirigeants dans des relations de confiance verticales affectives n'apparaît pas nécessaire mais, ces derniers ne craignant pas le départ des managers et consultants les plus efficaces, la stimulation par la compétition favorise les conduites de surinvestissement (Henry, 1997) sans véhiculer des dommages indirects. De plus, la compétition étant un moyen de lutter contre l'apparition de réseaux horizontaux de confiance (Breton et Wintrobe), ils évitent de mettre en place des modes de contrôle formels coûteux pour lutter contre une collusion éventuelle des responsables de division ou autres regroupements favorables à l'expression d'un opportunisme collectif. La direction est vigilante sur ce point. Par exemple, si malgré l'encadrement des relations, des acteurs parviennent à s'engager dans des relations de confiance non voulues par la direction, celle-ci intervient directement pour y mettre un terme et cela, sans se soucier de l'efficacité de telles relations.

« 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'arrêter de travailler ensemble pour encadrer les

nouveaux. À ce moment-là, vous cassez l'équipe. C'est imposé clairement » (Manager).

Conclusion

L'analyse des relations de confiance dans une perspective à la fois locale et globale, permise par la grille de lecture construite, a conduit à mettre à jour que la plupart des relations de confiance dans le cabinet sont étroitement dépendantes de la qualité de celle qui unit les dirigeants. Plus précisément, cette relation de confiance renforce leur contrôle sur la structure en soutenant une redéfinition plus précise du dispositif de contrôle, mais aussi en les autorisant à s'inscrire dans un rapport d'indépendance, au moins affectif, vis-à-vis des consultants et managers. Confiance et contrôle se révèlent complémentaires. L'analyse du lien confiance/contrôle (par les résultats) conduite confirme que la confiance facilite (Baudry, 1995), légitime (Bouquin, 1994) et institutionnalise (Brulhart et Favoreu, 2006) l'usage du contrôle formel. La relation de complémentarité entre la confiance et le contrôle suppose également de poser une exception au modèle de Breton et Wintrobe et d'y apporter un aménagement : un réseau horizontal de confiance peut être source d'efficacité lorsqu'il s'agit des relations de confiance entre les dirigeants. En définitive, si une logique de substitution est effective dans le contexte de notre étude, celle-ci se réalise au niveau des relations de confiance : l'engagement dans une relation de confiance horizontale dispense les dirigeants d'un engagement dans des relations verticales. En conséquence, la confiance génère des économies de contrôle (Ring et Van de Ven, 1994) et réduit la complexité du système des interactions (Luhmann, 1979) également lorsque les relations de confiance sont elles-mêmes l'objet d'une substitution (confiance horizontale/confiance verticale). Au-delà des particularités du contexte, il est souligné que confiance et contrôle ne sont pas des concepts à opposer. La complémentarité du lien confiance/contrôle et son évolution sont dépendantes du système des relations de confiance.

Si, dans ce système, l'engagement des subordonnés dans des relations de confiance peut être facilité par le comportement des responsables (Butler et Cantrell, 1984), les relations de confiance des consultants et managers sont encadrées par les dirigeants et, notamment, par leurs actions sur deux contraintes : la compétition et la mobilité. Cette stratégie s'observe également dans les grands cabinets de conseil où les

employés peuvent être volontairement placés dans « un état atomisé » (sans relation sociale forte), les dirigeants intervenant pour empêcher la formation des réseaux sociaux (Berrebi-Hoffmann, 2006). Si, en écho au cadrage théorique proposé par Breton et Wintrobe, la confiance est vue comme un actif collectif co-construit, les dirigeants par leur comportement et leurs actions ont un rôle déterminant dans la formation de cet actif et dans la destination de ses usages, le fonctionnement du cabinet mais également celui de l'équipe est concerné.

Les relations de confiance entre les consultants et les managers conditionnent, pour une large part, l'efficacité des missions. Cependant, ces relations sont régulièrement détruites par la contrainte de mobilité qui confère à cette relation verticale un caractère temporaire¹⁷. Ce principe est coûteux pour le cabinet. Les relations de confiance, même si elles génèrent des économies de contrôle et de coordination, n'en demeurent pas moins temporaires et, avec leur disparition, ce sont des équipes efficaces que l'organisation dissout. Au-delà du problème d'ordre strictement économique, la perte de la confiance a un effet stimulant. La destruction de relations de confiance efficaces contraint les acteurs à s'investir rapidement dans de nouvelles. Dans ce cabinet, il est souligné que l'apparition des relations de confiance et, surtout, leur renouvellement rapide, sont possibles dans un contexte où les relations de coopération s'organisent dans un laps de temps très court et cela, sans que le recours aux valeurs partagées garantisse les échanges.

L'étude du lien confiance/contrôle reste un sujet de recherche prometteur. Parmi les orientations possibles, des travaux centrés sur l'analyse des types de contrôle dans la perspective d'une vision systémique des relations de confiance, contribueraient à dépasser le débat actuel, voire le clivage, entre les tenants de la thèse de la substitution et ceux de la complémentarité.

Bibliographie

- Akerlof G. (1983), « Loyalty Filters », *American Economic Review*, vol. 73, n° 1, p. 54-63.
Arrow K. (1974), *The Limits of Organization*, Norton & Cie.

¹⁷ Au terme d'un délai de deux ans maximum, soit le consultant aura quitté le cabinet, soit il sera en compétition avec son ancien manager.

- Bacharach M. et Gambetta D. (2001), « Trust in Signs », in K. Cook (Ed.), *Trust in Society*, Russell Sage Foundation.
- Barney J et Hansen M. (1994), « Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage », *Strategic Management Journal*, vol. 15, p. 175-190.
- Baudry B. (1995), *Économie de la firme*, La Découverte.
- Berrebi-Hoffmann I. (2006), « Les consultants et informaticiens. Un modèle d'encadrement de professionnels à l'échelle industrielle », *Revue Française de Gestion*, n° 168-169, p. 157-176.
- Bogenrieder I. et Nooteboom B. (2004), « Learning Groups : What Types Are There ? A Theoretical Analysis and an Empirical Study in a Consultancy Firm », *Organization Studies*, vol. 25, n° 2, p. 287-313.
- Bornarel F. (2004), « La confiance comme mode de contrôle social. L'exemple des cabinets de conseil », Thèse de doctorat, Université de Paris 12 Val de Marne, décembre.
- Bouquin H. (1994), « Contrôle », in Y. Simon et P. Joffre (coord.), *Encyclopédie de Gestion*, tome 1, article 33, p. 667-686.
- Breton A. et Wintrobe R. (1986), « Organizational Structure and Productivity », *American Economic Review*, vol. 76, n° 3, p. 530-538.
- Brulhart F. et Favoreu C. (2006), « Le lien contrôle-confiance-performance dans les relations de partenariat logistique interfirmes », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n° 5, p. 59-96.
- Butler J. et Cantrell R. (1984), « A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates », *Psychological Reports*, vol. 55, p. 19-28.
- Chiapello E. (1996), « Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingences : un essai d'organisation de la littérature », *Comptabilité Contrôle Audit*, vol. 2, n° 2, p. 51-74.
- Coleman J. (1988), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Sociological Journal*, vol. 94, Supplement, p. 95-120.
- Courpasson D. (2000), « Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies », *Organization Studies*, vol. 21, n° 1, p. 141-161.
- Dalton M. (1959), « The Interconnections of Formal and Informal Action » in M. Dalton (Ed.), *Men who manage*, John Wiley & Sons, traduction, « Les interrelations des actions formelles et informelles », in F. Seguin et J.F. Chanlat (Coord.) *L'analyse des organisations : une anthologie sociologique*, tome 2, *Les composantes de l'organisation* (1987), Gaëtan Morin éditeur.

- Detchessahar M. (1998), « L'homologie des trajectoires socio-professionnelles des acteurs de la coopération interentreprises : un vecteur de confiance et de stabilité », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 1, n° 1, p. 49-70.
- Deutsch M. (1958), « Trust and Suspicion ». *Journal of Conflict Resolution*, vol. 2, p. 265-279.
- Giraud F. (2002), « Responsabilité et contrôlabilité : une approche empirique », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 5, n° 1, p. 77-99.
- Granovetter M. (1994), « Les institutions économiques comme constructions sociales : un cadre d'analyse », in A. Orléan (dir.), *Analyse économique des conventions*, p. 79-94.
- Grey C. et Garsten C. (2001), « Trust, Control and Post-bureaucracy », *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, p. 229-250.
- Ghoshal S. et Moran P. (1996), « Bad for Practice : A Critique of the Transaction Cost Theory », *Academy of Management Journal*, vol. 21, p. 13-47.
- Gouldner A., (1960), « The Norm of Reciprocity : A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, vol. 25, p. 161-179.
- Hardy C., Phillips. et Lawrence T. (1998), « Distinguishing Trust and Power in Interorganizational Relations : Forms and Façades of Trust », in C. Lane et R. Bachmann (Eds), *Trust Within and Between Organizations. Conceptual Issues and Empirical Applications*, Oxford University Press, p. 64-87.
- Henry O. (1992), « Entre savoir et pouvoir. Les professionnels de l'expertise et du conseil », *Actes de la Recherches en Sciences Sociales*, n° 95, p. 37-54.
- Henry O. (1997), « La construction d'un monde à part. Processus de socialisation dans les grands cabinets de conseil », *Politix*, n° 39, p. 155-177.
- Hosmer L. (1995), « Trust : the Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 2, p. 379-403.
- Inkpen A. et Currall S. (2004), « The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures », *Organization Science*, vol. 15, n° 5, p. 586-599.
- Karpik L. (1996), « Dispositifs de confiance et engagements crédibles », *Sociologie du travail*, n° 4, p. 527-550.

- KleinWoolthuis R., Hillebrand B. et Nooteboom B. (2005), « Trust, Contract and Relationship Development », *Organization Studies*, vol. 26, n° 6, p. 813-840.
- Knights D., Noble F., Vurdubakis T. et Willmott H. (2001), « Chasing Shadows : Control, Virtuality and the Production of Trust », *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, p. 311-336.
- Lewicki R. et Bunker B. (1996), « Developing and Maintaining Trust in Work Relationships », in R. Kramer et T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, p. 114-139.
- Luhmann N. (1979), *Trust and Power*, John Wiley.
- Malhotra D. et Murnighan J. (2002), « The Effects of Contracts on Interpersonal Trust », *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, p. 534-559.
- Mauss M. (1924), « Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques », in M. Mauss, *Sociologie et anthropologie*, p. 144-279.
- Mayer K. et Argyres N. (2004), « Learning to Contract : Evidence from the Personal Computer Industry », *Organization Science*, vol. 15, n° 4, p. 394-410.
- Mayer R., Davis J. et Schoorman D. (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.
- McAllister D. (1995), « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n° 1, p. 24-59.
- McKnight D., Cummings L et Chervany N. (1998), « Initial Trust Formation in New Organisational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 3, p. 473-490.
- Meyerson S., Weick K.E. et Kramer R.M. (1996), « Swift Trust and Temporary Groups », in R. Kramer et T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, p. 167-195.
- Minguet G. (dir.) (1995), *Devenir consultant junior*, L'Harmattan, Logiques de Gestion.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'Organisation.
- Moscovici S. (1979), *Psychologie des minorités actives*, Quadrige, Presses Universitaires de France.

- 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, p. 71-103.
- Ouchi W.G. (1980), « Markets, Bureaucracies and Clans », *Administrative Science Quarterly*, vol. 25, p. 129-141.
- Pennings J. et Woiceshyn J. (1987), « A Typology of Organizational Control and its Metaphors », *Research in the Sociology of Organizations*, vol. 5, p. 73-104.
- Philippart P. (2005), « La dialogique contrat-confiance dans la gestion des alliances interentreprises : une illustration dans l'industrie automobile », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 8, n° 4, p. 177-203.
- Poppo L. et Zenger T. (2002), « Do Formal Contracts and Relational Governance Function as Substitutes or Complements ? », *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 707-725.
- Reed M. (2001), « Organization, Trust and Control : A Realist Analysis », *Organization Studies*, vol. 22, n° 2, p. 201-228.
- Ring P. et Van de Ven A. (1994), « Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships », *Academy of Management Review*, vol. 19, n° 1, p. 90-118.
- Robledo C. (1995), « Les conditions de réussite des co-entreprises à parent français implantées à l'étranger : identification des systèmes de contrôle et analyse de leur effet sur la performance », Thèse Université de Rennes, décembre.
- Simmel G. (1996), *Secret et sociétés secrètes*, Circé / Poche, première édition (1907).
- Taylor W. (1907), « La direction des ateliers », in F. Vatin, *Organisation du travail et économie des entreprises*, Les Éditions d'Organisation (1990).
- Thompson J. (1967), *Organizations in Action*, McGraw-Hill.
- Tyler T. et Degoey P. (1996), « Trust in Organizational Authorities : The Influence of Motive Attributions on Willingness to Accept Decisions », in R. Kramer et T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications, p. 331-356.
- Uzzi B. (1997), « Social Structure and Competition in Interfirm Networks : The Paradox of Embeddedness », *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, p. 35-67.
- Villette M. (2003), *Sociologie du conseil en management*, Repères, La Découverte.

Wicks A., Berman S. et Jones T. (1998), « The Structure of Optimal Trust : Moral and Strategic Implications », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 1, p. 99-116.

Williamson O. (1993), « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law & Economics*, vol. 36, April, p. 453-486.

Zand D. (1972), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n° 2, p. 229-239.

Annexe - Guide d'entretien « dirigeants »

LE CABINET

Place et fonction de l'individu dans l'organisation

- Grandes étapes d'une journée type ?

Parcours professionnel, principales particularités du secteur selon l'interviewé

- Chemin parcouru avant d'occuper la fonction actuelle ?

- Conditions particulières à accepter pour travailler dans ce secteur ?

Le cabinet : valeurs, architecture, changements et positionnement

- Principales valeurs du cabinet ? Se distinguent-elles des autres cabinets ?

- Règles auxquelles le consultant ne doit pas déroger ?¹⁸

- Comment se structure le cabinet ? Existe-t-il des projets inter-départements ?

- Les consultants sont-ils conduits à travailler régulièrement dans divers départements ?

- Quels sont les problèmes de coordination les plus fréquemment rencontrés ?

- Principaux changements de l'organisation qui ont bouleversé son fonctionnement ?

- Dans le futur, à quelles évolutions faudra-t-il être particulièrement attentif pour assurer la pérennité du cabinet ? (Cabinet dans 3 ans ?)

¹⁸ Première approche discrète du concept de confiance. Cerner le comportement idéal pour répondre à la question suivante : qu'est-ce qu'une personne digne de confiance ?

DÉMARCHE D'INTERVENTION*Les moyens mis en œuvre pour répondre à la demande client*

- Les exigences du client ont-elles une incidence sur la constitution de l'équipe ?

- Quelles sont les différentes phases de la prestation de conseil ?

- Lorsque la logique n'est pas celle du « *repeat business* », comment le chef de projet est-il désigné ? Relance : Quel est le critère déterminant dans le choix ?

- Suit-il des recommandations précises pour réaliser la mission ? Relance : Quels sont les moyens dont dispose le manager pour assurer le fonctionnement de son équipe ?

- Selon vous, quelles qualités une équipe doit réunir pour fonctionner efficacement ?

Le contrôle du travail

- Contrôlez-vous régulièrement l'avancement des missions ?

Relance : Quelles mesures prenez-vous si le travail n'avance pas au rythme voulu ?

Évaluation de l'intervention

- Comment évaluez-vous le travail de chacun ?

- Quel est le critère le plus important dans l'évaluation ?

L'après-mission

- Les expériences de terrain sont-elles partagées ?

- Est-il facile de partager des informations lorsqu'on est consultant (sous-entendu individualiste donc non digne de confiance) ?

RELATIONS D'ÉCHANGE INTRA ET INTERORGANISATIONNELLES

- Comment qualifiez-vous les rapports que vous entretenez avec les associés ? Managers et consultants ?

- La fidélité des consultants influence-t-elle le fonctionnement du cabinet ?

- Pensez-vous que l'on puisse parler de confiance pour qualifier les relations entre les consultants ou les managers ?

- Les consultants et managers sont-ils conduits à travailler avec des acteurs présents en dehors de l'organisation ? Réseau de sous-traitants ? Anciens du cabinet ?

- Des relations avec des anciens consultants existent-elles ?

FIN DE L'ENTRETIEN

- Questions ? Remarques ? Réactions au sujet de la recherche ?