Systèmes d'Information et Management

Volume 6 | Issue 2 Article 2

2001

Le rôle joué par la confiance dans l'aide à la décision : étude empirique auprès de réseaux situés en France et au Canada.

Paméla Baillette
Université de Perpignan, pamela.baillette@univ-perp.fr

Follow this and additional works at: http://aisel.aisnet.org/sim

Recommended Citation
Baillette, Paméla (2001) "Le rôle joué par la confiance dans l'aide à la décision : étude empirique auprès de réseaux situés en France et au Canada.," *Systèmes d'Information et Management*: Vol. 6 : Iss. 2 , Article 2.
Available at: http://aisel.aisnet.org/sim/vol6/iss2/2

This material is brought to you by the Journals at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in Systèmes d'Information et Management by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

Le rôle joué par la confiance dans l'aide à la décision : étude empirique auprès de réseaux situés en France et au Canada

Paméla BAILLETTE

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Perpignan

INTRODUCTION

L'activité décisionnelle occupe une part significative du travail, et surtout de l'énergie, des responsables d'organisation. L'importance de ce type d'activités est largement reconnue pour favoriser la pérennité de l'entreprise et sa croissance. La prise de décision, surtout au plan stratégique, semble néanmoins très souvent caractérisée par l'incertitude, voire par l'ambiguïté. Le recours à des personnes de confiance, à l'intérieur d'un réseau, peut alors apparaître comme une réponse possible aux problèmes rencontrés par les décideurs. Cette activité réticulaire en climat de confiance s'avère particulièrement utile pour enrichir le système d'information des dirigeants de PME. D'une part, elle leur permet de pallier le manque relatif de ressources par rapport à leurs homologues des grandes entreprises. D'autre part, elle peut limiter les risques encourus par les propriétaires-dirigeants qui engagent fréquemment l'avenir de l'entreprise et parfois leur patrimoine personnel dans les décisions qu'ils sont amenés à prendre.

Quels types de réseaux appropriés au climat de confiance les décideurs de PME peuvent-ils choisir ? Parmi les nombreux réseaux mobilisables par ces derniers, nous avons centré notre étude sur l'outil "associations de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise". Ces associations offrent aux membres la possibilité d'engager librement des discussions régulières sur des sujets professionnels, et leur permettent d'obtenir des informations à moindre coût. Les caractéristiques de ces associations, en matière de mission, de cible et de formalisation, nous laissent supposer que les adhérents peuvent échanger des informations dans un climat de confiance. Néanmoins, les études réalisées apportent peu d'éléments précis sur le rôle joué par la confiance dans ce contexte. C'est par rapport à cette préoccupation que

Published by AIS Electronic Library (AISeL), 2001

nous nous situons afin d'apporter notre contribution aux recherches réalisées dans le domaine du système d'information du dirigeant d'entreprise[1].

Pour tenter de donner des éléments de réponse à la question du rôle joué par la confiance dans l'aide à la décision, par l'intermédiaire d'une association de dirigeants, nous avons organisé l'exposé en trois parties. La première partie rassemble les fondements théoriques du sujet choisi. L'étude du rôle décisionnel exercé par les dirigeants de PME permet de souligner la réalité particulière de cette activité dans ce type d'entreprises et d'en exposer les risques. La confiance accordée aux homologues de l'association est alors présentée comme une réponse possible aux problèmes rencontrés par les décideurs. La seconde partie synthétise les choix méthodologiques adoptés pour cette étude. La troisième partie détaille les résultats de l'étude empirique menée en France et au Canada. Nous analysons d'abord les conditions d'émergence de la confiance accordée aux pairs de l'association, puis nous étudions les effets du temps en la matière. L'impact de la confiance sur le succès de l'aide à la décision est alors analysé, en faisant apparaître les économies de ressources générées par la confiance, mais également les limites liées à la confiance en situation décisionnelle.

PARTIE 1 : FONDEMENTS THÉORIQUES

1.1. Rôle décisionnel des dirigeants de PME

Les limites connues concernant l'étendue du pouvoir décisionnel des dirigeants[2] ne remettent pas en cause sa reconnaissance, en particulier dans les PME. En effet, si l'on aborde le concept de décision par les représentations des dirigeants eux-mêmes, ces derniers s'identifient généralement comme des décideurs et les personnes qui les entourent reconnaissent leur rôle dans ce domaine (H. Laroche 1995, M. Bergadaà et B. Vidaillet 1996). Ceci est d'autant plus évident dans les PME que les propriétaires-dirigeants, d'ailleurs souvent confondus avec l'entreprise, jouent un rôle dominant concernant la formulation de la stratégie et la prise de décision (P.-A. Julien et M. Marchesnay 1988, GREPME 1997). Même si le processus décisionnel inclut évidemment diverses catégories de personnes à des degrés différents, la décision finale dépend donc

[1] La notion de système d'information peut ainsi être définie comme *"un ensemble organisé de ressources matériel, logiciel, personnel, données, procédures permettant d'acquérir, traiter, stocker, communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc) dans les organisations"* (R Reix 1995, p 67)

[2] Un courant actuel nuance l'hypothèse forte avancée par H A Simon (1976), selon laquelle le gestionnaire peut être assimilé à un décideur, qui, à travers les choix qu'il exerce, oriente le cours des choses (cf notamment N Brunsson 1985, H Mintzberg et al 1990, K.-E. Weick 1995, M Landry 1998)

souvent du dirigeant dans les PME (B. Duchéneaut 1996).

Les responsables de PME exercent néanmoins leur pouvoir décisionnel dans un contexte particulier par rapport à leurs homologues des grandes entreprises. Deux aspects majeurs singularisent ce contexte. Le premier est lié au sentiment de solitude décisionnelle, générateur de stress, ressenti par ces responsables en raison de leur autonomie professionnelle importante (D.E. Gumpert et D.P. Boyd 1985). La priorité souvent donnée aux ressources opérationnelles, ainsi que les possibilités réduites de délégation, conduisent généralement ces dirigeants à assumer seuls la prise de décision. Le second aspect est lié aux conséquences de la prise de décision dans les PME sur la pérennité de l'entreprise d'une part, et sur l'engagement personnel du dirigeant d'autre part. La prise de décision est une activité risquée par nature car chaque décision prise peut avoir des conséquences capitales sur l'avenir de l'entreprise. Ces conséquences s'avèrent souvent plus graves dans les PME, où les actions engagées ont des répercussions plus immédiates et souvent plus fondamentales que dans les grandes entreprises. Comme tout chef d'entreprise, le dirigeant de PME engage par ailleurs sa responsabilité personnelle. Quant au propriétaire-dirigeant, il s'expose en outre à perdre ses actifs et cumule ainsi risque juridique et risque patrimonial.

Face à une situation estimée risquée, la littérature fait largement intervenir le concept de confiance.

1.2. La confiance : une réponse possible au risque

La proximité entre la confiance et le risque est classique dans la littérature (cf. notamment D.M. Rousseau et al. 1998, R.C. Mayer et al. 1995, D. Gambetta 1988). Pour M. Marchesnay (1998), l'attitude à l'égard du risque et son traitement diffèrent en fonction des représentations de la confiance propres aux décideurs. Dans leur approche interdisciplinaire, D.M. Rousseau et al. (1998) présentent le risque comme une condition essentielle de formation de la confiance par référence aux courants psychologiques, sociologiques aussi bien qu'économiques, en particulier sur la base des travaux de J.S. Coleman (1990), J.B. Rotter (1967) et O.E. Williamson (1993). Le risque apparaît donc très souvent associé au concept de confiance, au-delà des différents courants étudiés par les auteurs.

La richesse des définitions du concept de confiance nous offre un large éventail de choix. La recherche présentée ici nous a conduit à nous intéresser à celle de M. Deutsch en 1958. Très souvent citée dans les travaux ultérieurs, elle présente la confiance comme : *"...le fait de s'en remettre aux caractéristiques d'un objet, à la probabilité d'un événement, ou au comportement d'une personne, dans le but d'atteindre un objectif désiré mais incertain, dans le cadre d'une situation risquée."* La situation des décideurs correspond à cette définition. Les dirigeants de PME, parfois incertains dans leurs décisions, sont dans une position risquée. Ils peuvent alors en référer à autrui pour être aidés au

cours des différentes étapes de leur processus décisionnel individuel (R. Reix 1995, J. Trahand 1999[3]). Ce faisant, ils se placent néanmoins dans une position de vulnérabilité, comme l'indiquent R.C. Mayer et al. (1995, p. 712) qui présentent la confiance comme : *"... la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie[4]"*. Cette définition permet d'introduire les notions de volonté et de vulnérabilité. La confiance placée en des tiers n'est pas considérée ici comme une solution imposée mais résulte au contraire d'un choix délibéré du sujet de la confiance. On note que la situation de moindre dépendance des propriétaires-dirigeants de PME (vis-à-vis de l'environnement interne et externe à l'entreprise) leur permet d'adopter une telle démarche. Pour R.C. Mayer et al. (1995), la confiance ne traduit d'ailleurs pas la prise de risque en elle-même, mais l'acceptation libre et volontaire du risque consistant à se rendre vulnérable vis-à-vis de tiers. La prise de risque peut ensuite intervenir et constitue ainsi une expression de la confiance.

Le contexte risqué, aggravé par le manque relatif de ressources, peut conduire les décideurs de PME à mobiliser leur réseau relationnel pour obtenir une aide. On note que leur position d'interface entre l'entreprise et son environnement externe peut faciliter cette mobilisation. **L'activité relationnelle est d'autant plus importante que l'échange informationnel avec des acteurs divers joue un rôle essentiel dans l'enrichissement du système d'information du dirigeant de PME**[5].

1.3. L'association de dirigeants : lieu privilégié du climat de confiance ?

Parmi la multitude des réseaux susceptibles d'être mobilisés par les dirigeants de PME, nous nous intéressons spécifiquement aux associations de dirigeants à finalité de réflexion et d'action sur la gestion de l'entreprise. Les trois caractéristiques relatives à la mission, à la cible et à la formalisation du

[3] Par référence aux travaux de H A Simon (1965) et de H Mintzberg et al (1976) notamment, R Reix et J Trahand définissent l'aide à la décision comme l'aide apportée aux différentes étapes du processus décisionnel individuel (en l'occurrence *"l'intelligence"*, la *"modélisation"*, le *"choix"* et la *"mise en œuvre"* de la solution choisie) On note que malgré des limites connues qui portent essentiellement sur l'ordre et l'enchaînement des phases du processus, et sur le principe de rationalité humaine, ce modèle décisionnel offre un cadre de référence relativement complet pour aborder la question du rôle joué par la confiance dans l'aide à la décision

[4] Traduction proposée par G Charreaux (1998, p 49) de la définition de R C Mayer et al. (1995, p 712) *" . the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party"*

[5] En effet, *"un dirigeant de petite entreprise est bien plus qu'un 'décideur', il a besoin d'un certain 'désordre' et d'un réseau de communication complexe, toujours doublé de courts-circuits informels "* (B Fallery 1983) Pour H Mintzberg (1979), le dirigeant favorise dans la réalité les moyens de communication verbaux, avec des acteurs variés Plus encore, il semble rechercher l'information "informelle" et plus particulièrement les rumeurs et autres spéculations parce que ces bruits peuvent constituer la réalité de demain

réseau laissent supposer l'existence d'un climat de confiance favorable à la réduction des risques encourus par les décideurs, à l'intérieur de certaines limites inhérentes au concept de confiance.

1.3.1. La mission

Ces associations (parfois nommées *"clubs"* en France) ont pour mission non seulement de mettre en relation des responsables d'entreprise entre eux, mais surtout de les faire discuter ensemble sur des sujets susceptibles de leur apporter une aide dans leur activité de dirigeants. Le décideur de PME rencontre des homologues dans le cadre de discussions sur des sujets concrets de son activité professionnelle, et peut ainsi enrichir son système d'information en obtenant de l'information à moindre coût. La réalisation de cette mission nécessite de maîtriser les risques de non-fiabilité des informations échangées, afin de garantir leur exactitude (R. Reix 1995). Cette condition rejoint la notion de crédibilité de la source définie en 1953 par C.I. Hovland et al. comme l'effet combiné des capacités de l'objet de la confiance fondées sur la pertinence de ses propos d'une part, et de la volonté de ce dernier à transmettre des informations qu'il juge les plus sûres d'autre part. L'évocation de cette forme de confiance, envisagée dans le sens du partage et de l'entraide, est classique dans la littérature. La confiance procède ici de relations très interactives, dont le bon fonctionnement bannit l'opportunisme au profit de la réciprocité des intérêts. Il s'agit de se rendre disponible et de s'apporter un soutien réciproque (J.K. Rempel et J.G. Holmes 1986) ; et, plus largement, de faire preuve d'un comportement bienveillant en manifestant des qualités d'intégrité (R.C. Mayer et al. 1995).

1.3.2. La cible

Ces associations rassemblent ensuite des personnes qui exercent toutes la fonction de dirigeant d'entreprise. Les relations avec les homologues (les *"pairs"*) peuvent alors permettre de partager des informations professionnelles (B. Fallery 1983, L.-J. Filion 1991, Y. Chappoz 1995). Elles contribuent également à créer un support mutuel et une collaboration entre des acteurs (K.E. Kram et L.A. Isabella 1985) dont la communication est d'autant plus facilitée qu'ils n'ont pas de rapports hiérarchiques (J.R. Lincoln et J. Miller 1987). Cette situation atténue ainsi le sentiment de solitude souvent ressenti par les décideurs de PME (D.E. Gumpert et D.P. Boyd 1985). La parité peut favoriser le développement d'un climat de confiance, qui se traduit par un comportement des membres *"caractérisé par des échanges d'informations pertinentes, une mutualité des influences exercées, un meilleur contrôle de soi..."* (D.E. Zand 1971, p. 238). L'attitude des participants améliore ainsi la cohésion de l'organisation (N. Guibert et Y. Dupuy 1995) en limitant les interférences dues aux problèmes de fonctionnement du groupe lui-même (N. Guibert 1999). La proximité du lien confiance-confidentialité est soulignée car les confidences, précisément favorisées par la parité, requièrent en retour l'attente de la confidentialité (A. Degenne et M. Forsé 1994,

G. Trépo et J.-P. Dumond 1998). La fonction de direction, occupée par l'ensemble des adhérents de l'association, peut également permettre le développement d'un autre type de confiance fréquemment évoqué dans la littérature[6]. Si les termes anglo-saxons diffèrent, ils se réfèrent tous à un ensemble d'aptitudes dans un domaine spécifique attribuées par le sujet à l'objet. F. Bidault et J.C. Jarillo (1995) évoquent ainsi la dimension *"technique"* de la confiance par opposition à la dimension *"morale"* pour désigner les compétences de l'objet. Partant, F. Bidault (1998) fonde la confiance sur la qualification des professionnels, accréditée par le système social. Plus largement, J. Gabarro (1978) évoque la notion de sens des affaires (*"business sense"*) pour qualifier les aptitudes relatives au bon fonctionnement d'une entreprise.

1.3.3. La formalisation

Contrairement aux réseaux informels, les réseaux étudiés ici sont reconnus au plan juridique et le dirigeant de PME est un adhérent de l'association. On note que cette formalisation permet d'offrir un milieu de rencontre aux membres qui peuvent ainsi échanger régulièrement des informations[7] (P. Bernoux 1974, 1977, L.-J. Filion 1991, Y. Chappoz 1995). La formalisation du réseau peut permettre l'instauration d'un climat de confiance précisément apporté par le contexte social (F. Fukuyama 1995, M. Marchesnay 1998, F. Bidault 1998), dans lequel la réputation joue un rôle fondamental (P. Dasgupta 1988). La formalisation peut ensuite permettre de tester la confiance placée initialement dans le réseau, grâce aux possibilités d'expérimentation personnelle de la relation (M. Granovetter 1985). La confiance est en effet liée à la connaissance d'autrui ; le caractère progressif de formation de la confiance pose directement la question du temps[8]. Dans ses travaux spécifiquement consacrés aux réseaux d'entrepreneurs, Y. Chappoz (1995) estime que ces derniers constituent un espace d'apprentissage de la confiance.

Si la littérature semble allouer un rôle majeur à la confiance dans les relations interpersonnelles, elle en révèle également ses limites. La confiance peut effectivement générer des coûts (G. Charreaux 1998) manifestés par exemple dans un contexte de création de valeur partenariale notamment par une mauvaise estimation de la valeur créée, une inefficience due à des délais trop élevés dans le processus décisionnel, et la non-pertinence des investissements choisis par manque de

[6] Cf notamment M. Deutsch (1962), K Jiffin (1967), J K Lieberman (1981), D Good (1988), J K Butler (1991), S B Sitkin et N L Roth (1993), R C Mayer et al (1995)

[7] L'association prévoit en outre une formalisation de ces rencontres Les adhérents sont ainsi répartis dans des groupes qui fonctionnent suivant des règles préétablies, dont les lignes directrices sont généralement indiquées dans les statuts de l'association La périodicité et le lieu des réunions sont fixés à l'avance, et leur déroulement suit également un certain formalisme pour faciliter et développer les échanges informationnels entre les membres

[8] Cf J B Rotter (1967), U Staber (1993), G B Ozcan (1995), D Rousseau et al (1998)

contrôles formels. Dans la mesure où le fait d'accorder sa confiance comporte toujours une part de pari et d'apprentissage (C. Jameux 1998), il paraît nécessaire de mettre en œuvre un contrôle de la confiance (G. Trépot et J.-P. Dumond 1998).

PARTIE 2 : MÉTHODOLOGIE

2.1. Choix méthodologiques

Les éléments théoriques exposés précédemment orientent en partie le choix de la méthode. La littérature scientifique sur le rôle joué par la confiance dans les associations spécifiquement consacrées à une réflexion sur la gestion de l'entreprise reste aujourd'hui très peu développée, même si des travaux récents ont mis l'accent sur le domaine de recherche des associations de dirigeants (particulièrement ceux de B. Duchéneaut en 1996). Cette situation conduit à réaliser un travail en amont qui s'appuie sur l'étude directe du terrain.

Au-delà des résultats partiels produits jusqu'à présent, la littérature pose des questions sur les méthodes de recherche dans le domaine de l'activité relationnelle des dirigeants. À propos des réseaux au sens large, O.J. Borch et M.B. Arthur (1995), ainsi que G.B. Ozcan (1995), soulignent la nécessité de mettre en œuvre de nouvelles techniques et de proposer de nouvelles définitions pour analyser les réseaux mobilisés par les petites entreprises. J. Curran et al. (1993) expliquent que les recherches antérieures ont eu tendance à utiliser trop volontiers des outils quantitatifs. Ces auteurs souhaitent que les méthodes qualitatives soient davantage utilisées, pour qu'une attention plus grande soit accordée au contenu des relations réticulaires en termes d'attentes, de normes, de points de vue, et surtout de motivations à participer ou non au réseau.

Ces éléments nous ont amenés à choisir une méthodologie de type qualitatif. Pour prendre en compte les spécificités de chaque situation, nous avons opté pour des études de cas (R. Yin 1984) sur la base d'entretiens que nous avons menés auprès de dirigeants français et québécois.

2.2. Sélection des dirigeants et des associations

L'étude a été réalisée auprès de propriétaires-dirigeants de petites entreprises (moins de cinquante salariés), membres d'une association de dirigeants satisfaisant aux trois critères présentés précédemment en matière de mission, de cible et de formalisation. La restriction opérée sur les entreprises de petite taille se justifie par le fait que plus l'entreprise est petite, plus l'étendue du pouvoir décisionnel du dirigeant est grande (GREPME 1997). Similairement, le pouvoir de décision des propriétaires-dirigeants est généralement étendu en raison de l'importance des parts du capital qu'ils détiennent. La combinaison de ces deux critères (taille et propriété du capital) permet en outre de réaliser des comparaisons sur une base homogène.

Nous avons sélectionné trois associations : le Centre des jeunes dirigeants

Published by AIS Electronic Library (AISeL), 2001

et Rhodanim en France, et le Groupement des chefs d'entreprise du Québec au Canada (cf. tableau 1). L'ouverture internationale vers le Canada offre l'intérêt d'une comparaison avec des associations françaises, et surtout avec Rhodanim qui s'est en partie inspirée du réseau québécois.

2.3. Collecte des données et analyse

Les données ont été collectées par des entretiens que nous avons menés auprès d'adhérents de ces associations en France et au Québec. Les entretiens menés auprès de trente-neuf adhérents ont été retenus pour l'analyse. Les responsables d'entreprise interrogés ont été placés "en situation" par des questions directement liées à la nature de leurs relations avec l'association. Pour limiter le phénomène de rationalisation *a posteriori*, il leur a été demandé d'illustrer leurs propos par des exemples concrets vécus récemment. Cette méthode impose de développer une relation de confiance avec le répondant, d'autant plus que le questionnement aborde les aspects stratégiques de son activité. Les échanges ont ainsi été facilités avec certains adhérents du CJD et du Groupement des chefs d'entreprise du Québec rencontrés à plusieurs reprises.

Chaque entretien a été traité suivant la même méthode. Les retranscriptions ont été exploitées en détail afin de recenser les thèmes dans un "dictionnaire des thèmes" permettant de favoriser la maîtrise progressive des données et d'activer le processus d'analyse. Pour élaborer ce dictionnaire, nous nous sommes attachés à respecter certaines caractéristiques des catégories définies. Ces caractéristiques sont celles d'*ex-*

	FRANCE		CANADA
ASSOCIATIONS	**Centre des jeunes dirigeants (CJD)**	**Rhodanim**	**Groupement des chefs d'entreprise du Québec**
Date de création	1938	1976	1974
Nombre d'adhérents	2 100	70	800
Nombre de sections / de clubs	98 sections	6 clubs	116 clubs
Périodicité des rencontres	Mensuelle ou bi-mensuelle (en fonction des formations notamment)	Mensuelle	Mensuelle
Nb de permanents	12	1	32
Nb de permanents par adhérent	1 pour 175	1 pour 70	1 pour 25

Tableau 1 : Caractéristiques des associations étudiées

haustivité (constitution préalable d'une rubrique "divers" approfondie au cours de l'analyse), d'*objectivité* (absence de différences significatives entre notre travail et celui réalisé par deux autres codeurs), et de *pertinence* (retour au terrain). La satisfaction du critère d'*exclusivité* est plus délicate, et nous avons rattaché certains éléments à plusieurs catégories.

La validité de la collecte des données repose sur le fait que nous avons réalisé ce travail de collecte personnellement et sur le terrain ; celle des résultats provient en partie des critères d'acceptation interne et externe, de saturation du terrain et de complétude. La validité des résultats apparaît cependant difficilement vérifiable et demandera à être confirmée par des recherches ultérieures. La fiabilité de la recherche repose sur le travail effectué au niveau des dictionnaires par plusieurs codeurs, sur la taille importante de l'échantillon de dirigeants d'entreprise interrogés, et sur les commentaires relatifs aux résultats émis par certains d'entre eux.

PARTIE 3 : RÉSULTATS DE L'ÉTUDE EMPIRIQUE

L'étude réalisée sur le terrain souligne tout d'abord l'existence de conditions d'émergence de la confiance accordée aux pairs de l'association. La confiance s'éprouve ensuite au cours du temps passé dans l'association. Elle permet finalement aux décideurs d'économiser des ressources, à l'intérieur de certaines limites inhérentes au mécanisme de la confiance en situation décisionnelle.

3.1. Conditions d'émergence de la confiance

Placés en situation risquée, les décideurs choisissent de faire confiance à leurs pairs de l'association. En contrepartie, ils exigent certaines assurances liées à la préservation et à la fiabilité des informations véhiculées dans le réseau.

3.1.1. Réalité perçue du lien confiance-risque

Faisant écho à la littérature, la confiance envisagée par les dirigeants français et canadiens apparaît directement liée à la notion de risque. Le risque encouru se situe à deux niveaux successifs. Le premier niveau concerne le risque associé à la prise de décision au cours des différentes étapes du processus décisionnel individuel, dans la mesure où il existe toujours une part d'incertitude qui ne peut être totalement cernée par le calcul rationnel. Pour tenter de réduire ce risque d'erreurs, ils peuvent choisir de se tourner vers leurs pairs de l'association. Ce faisant, ils pensent néanmoins s'exposer à des risques supplémentaires situés à un second niveau : ceux précisément liés à leur relation avec eux (aussi bien concernant les informations qu'ils leur confient que celles qu'ils reçoivent de leur part). La confiance accordée aux homologues permet alors de limiter les risques liés à la relation entretenue avec ces derniers, et corrélativement de réduire le risque d'erreurs en matière décisionnelle.

Published by AIS Electronic Library (AISeL), 2001

Le choix de se placer en position de vulnérabilité conduit les dirigeants à développer une confiance qui se caractérise par une double attente : la préservation de l'information fournie et la fiabilité de l'information reçue.

3.1.2. Préservation de l'information fournie

Deux conditions majeures sont posées afin de garantir cette protection : la confidentialité et l'absence de concurrence. Faire confiance aux autres adhérents, c'est d'abord avoir l'assurance qu'ils ne divulgueront pas les propos émis. La confiance repose ici sur la discrétion des homologues. Selon les dirigeants de PME, l'enjeu est important car la proximité géographique et professionnelle de nombreuses entreprises de cette taille constitue un milieu particulièrement fertile concernant la diffusion d'informations vers les tiers (concurrents, clients, fournisseurs, banquiers, etc.). La confidentialité fait ainsi l'objet d'une attention particulière et renouvelée. On entre dans un système de conventions explicites[9] accordant une importance majeure au respect de la confidentialité. Ensuite, la clause de non-concurrence[10] à l'intérieur des groupes est largement soulignée pour garantir la préservation de l'information fournie. Cette exigence participe d'une volonté de ne pas nuire aux intérêts des adhérents. Selon les dirigeants, l'échange de connaissances et d'expériences se réalise effectivement plus facilement avec des homologues non concurrents, et donc moins enclins à utiliser pour leur propre compte les propos émis.

Les adhérents des trois associations se situent dans un contexte de double vulnérabilité vis-à-vis des autres participants : relativement d'une part à l'information fournie, d'autre part à l'information reçue. Le point suivant explore ce deuxième aspect.

3.1.3. Fiabilité de l'information reçue

Dans ce domaine, deux éléments émergent : l'intention positive d'aide et la capacité d'aide. Les adhérents évaluent ainsi l'intention positive d'aide de leurs homologues par la manière dont ils leur apportent leur soutien. Ce soutien se traduit par un comportement empathique caractérisé par la volonté d'aider les pairs. Les dirigeants français et québécois accordent effectivement une grande importance à la disponibilité manifestée par leurs homologues. La confiance dans l'intention favorable à l'aide implique un

[9] Cette exigence est expressément mentionnée dans les documents internes des associations

[10] Les associations observent des comportements différents concernant le degré de formalisation de la non-concurrence Le GCEQ et Rhodanim se montrent ainsi beaucoup plus pointilleux que le CJD Le caractère fortement managérial des discussions au CJD facilite effectivement la discrétion relative à des questions sensibles, par rapport à Rhodanim et au GCEQ où ces questions sont beaucoup plus souvent et facilement abordées Les adhérents du CJD se montrent cependant soulagés lorsqu'ils n'ont pas de concurrents dans leur section

soutien apporté spontanément[11] du fait de l'appartenance à la même association d'abord, puis des relations d'affinités créées. Plus encore, la confiance se traduit par le sentiment que l'interlocuteur va faire preuve de vigilance sur la fiabilité des informations fournies, surtout quand il est difficile de vérifier leur exactitude. La confiance implique ici la sincérité et donc l'absence de dissimulations, voire de mensonges. Corrélativement, elle suppose de la part de l'objet une honnêteté quant à ses possibilités réelles d'aide.

Selon les dirigeants, la confiance dans la bonne volonté et la bienveillance des pairs ne suffit pas : il faut également être sûr de la pertinence de l'aide apportée. La confiance concerne ici les compétences des homologues dans l'aide à la décision. Il faut être capable d'apporter des éléments de solutions aux problèmes posés (aval du processus décisionnel), mais également d'aider à éclaircir une question ou à identifier un événement (amont). En ce sens, la confiance est fondée sur la reconnaissance des capacités des homologues. Elle provient du fait que les pairs dirigent tous des entreprises en vie et qu'ils disposent donc des compétences pour les faire évoluer de façon positive. L'expérience et le savoir-faire jouent ici un rôle central dans la confiance accordée, et la constatation des résultats positifs apporte une garantie importante. En France comme au Canada, les connaissances théoriques sanctionnées par un diplôme constituent un atout non négligeable pour appréhender et traiter des problèmes complexes.

Finalement, la confiance repose sur l'association de la préservation de l'information fournie et de la fiabilité de l'information reçue (cf. figure 1). La crédibilité du réseau apparaît ainsi d'autant plus affirmée que ces deux aspects coexistent harmonieusement.

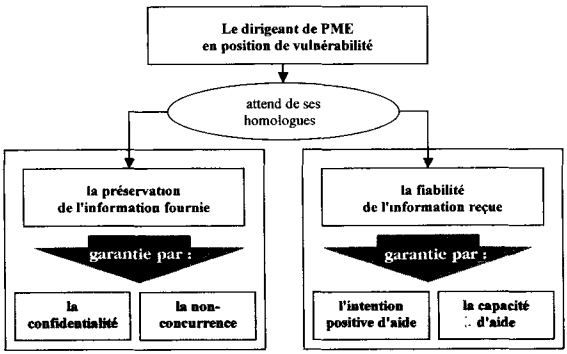

Figure 1 : Les conditions d'émergence de la confiance

[11] Cette étude corrobore les thèses soutenant que la poursuite des objectifs économiques n'est jamais totalement exclusive (J Mills et M S Clark 1994) et que l'action économique est socialement située, encastrée dans les maillages des relations interpersonnelles (M Granovetter 1985) Plus que par calcul, les relations sont alors caractérisées par la recherche implicite d'un équilibre (S Macdonald 1995) qui peut fonctionner par actes oblatifs (M Mauss 1923, A Caillé et J T Godbout 1992, G Trépo et J -P Dumond 1998, A Caillé 2000) La confiance dans l'intention positive d'aide recouvre donc un équilibre instable et mouvant, directement dépendant du comportement des acteurs en présence

3.2. Rôle joué par le temps

La formation de la confiance est progressive. Un sentiment de confiance *a priori* peut néanmoins se manifester, et s'éprouver ensuite par l'expérience personnelle de la relation. La confiance est finalement perçue comme un capital qui se gère au cours du temps passé dans le réseau.

3.2.1. De la confiance a priori

Certains adhérents français et canadiens affirment accorder d'emblée leur confiance aux membres de leur association, indépendamment d'une connaissance personnelle approfondie. Ce sentiment provient essentiellement de l'appartenance au même réseau, et aux valeurs qui y sont véhiculées, en particulier l'entraide entre dirigeants d'entreprises vivantes, sinon performantes. La réputation de l'association favorise tout d'abord la confiance accordée aux pairs[12]. La formalisation du réseau offre ensuite certaines garanties[13]. Les filtres successifs lors de la sélection des postulants[14], puis les usages en vigueur lors de l'intégration[15], jouent ainsi un rôle important dans l'établissement rapide du climat de confiance. On note que la sélection est effectivement orientée vers l'obtention d'une homogénéité relative de la cible qui favorise le partage de valeurs et de motivations communes. Il existe par conséquent une certaine communauté d'idées favorable à une confiance *a priori* entre les adhérents.

3.2.2. La confiance à l'épreuve des faits

La confiance souvent ressentie *a priori* vis-à-vis du réseau nécessite pourtant un certain examen. La connaissance personnelle des homologues est nécessaire pour se forger une opinion sur ces derniers considérés individuellement et sur le crédit qu'il est possible de leur accorder. Ce lien apparaît d'abord tributaire du découpage géographique du réseau. Pour confier ses problèmes, pour obtenir une information ou un conseil, le choix se portera ainsi en priorité sur un adhérent connu personnellement plutôt que sur un dirigeant inconnu même membre de l'association. Cette proximité relationnelle est ensuite renforcée par les activités réalisées par les membres du groupe (réunions périodiques, visites d'entreprises, etc.). Le partage d'actions et le comportement de chacun dans l'action fournissent autant de signaux permettant de jauger les pairs. La connaissance apparaît donc comme un déterminant de la confiance, et cette dernière est d'autant

[12] Cette forme de confiance s'adresse souvent à un groupe estimé digne de confiance avant de concerner des personnes identifiées individuellement

[13] Une série de facteurs relatifs à la mission annoncée de l'association, à la structure et au fonctionnement des groupes, ainsi qu'à la gestion de l'association, concourt en effet à l'établissement d'un climat de confiance au sein de l'association (cf P Baillette 2000).

[14] Les membres peuvent exercer un droit de veto , le dirigeant postulant doit être coopté par ses pairs Par comparaison avec les associations françaises, les permanents québécois jouent un rôle central dans la prospection et la sélection des dirigeants, puis dans l'animation de la vie des clubs

[15] La tradition de tutoiement d'office paraît majeure Elle favorise un climat convivial propice aux échanges informationnels.

plus affirmée que la personnalisation de la relation est importante[16].

3.2.3. La confiance : un capital qui se gère au cours du temps

Les adhérents insistent particulièrement sur le rôle du temps dans la formation de la confiance. Le temps apparaît déterminant à la fois dans le comportement d'échange informationnel entre les adhérents, et dans le crédit que ces derniers peuvent réellement accorder à leurs homologues. Le jugement sur la fiabilité de l'aide fournie ne peut d'ailleurs intervenir qu'*a posteriori*, en l'occurrence à l'issue de chacun des stades caractérisant le processus décisionnel individuel. Cela est dû notamment à l'espacement des rencontres (cf. tableau 1), et aux contraintes professionnelles qui limitent le temps passé dans le réseau. Les dirigeants estiment généralement que six mois à un an au minimum sont nécessaires pour commencer à accorder réellement leur confiance aux homologues. La connaissance et la confiance dans l'aide à la décision participent ainsi d'un processus qui aboutit à l'évaluation de l'aide. Le processus d'aide à la décision s'inscrit alors dans une spirale vertueuse (cf. figure 2) où le succès engendre la confiance qui conduit à de nouvelles opportunités de succès.

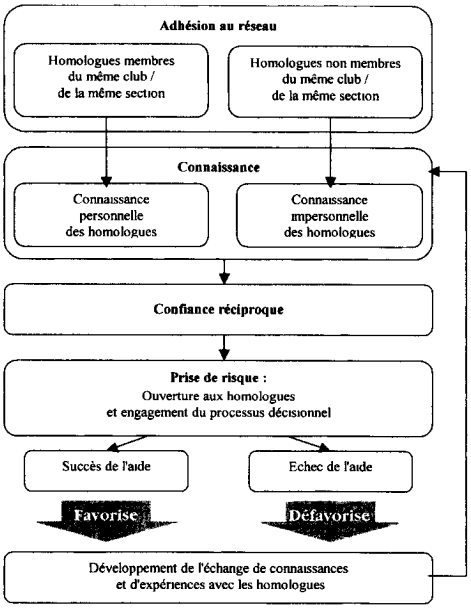

Figure 2 : Dynamique de la confiance dans l'aide à la décision au sein d'une association de dirigeants

Le lien entre la connaissance et la confiance se précise au fil des rencontres. La confiance est relative car les dirigeants déclarent avoir confiance en certains homologues et moins en d'autres, en raison des qualités possédées par les uns et non par les autres. La durée de la relation est par ailleurs nécessaire pour découvrir et évaluer les compétences des pairs qui dépassent parfois le cadre visible de leur profession. La connaissance progressive des pairs permet donc de révéler leurs forces (dans lesquelles on peut avoir confiance) et leurs faiblesses (il

[16] Des facteurs d'ordre affectif peuvent se manifester et déterminer le degré d'échange, voire d'entraide, en particulier au CJD. Dans les deux autres associations, ce phénomène est atténué par le fonctionnement des clubs fondé sur des relations semi-électives (dont le caractère est relativement contraint et s'opérant au sein d'un cadre pré-établi) qui encouragent un comportement empathique

sera alors préférable d'éviter de les consulter sur ces points). La non-fiabilité sur certains points n'empêchera généralement pas la poursuite de la relation, mais permettra au contraire d'orienter la conversation vers d'autres sujets estimés mieux maîtrisés.

Si les processus d'émergence et de formation de la confiance viennent d'être exposés, les effets de la confiance en situation décisionnelle n'ont été que partiellement évoqués. Nous en présentons maintenant les différents aspects.

3.3. Impacts de la confiance

La confiance accordée aux pairs influence le processus décisionnel individuel des dirigeants, qui économisent ainsi des ressources. Perçue comme une condition nécessaire au succès de l'aide à la décision, la confiance n'est cependant pas suffisante car elle comporte certains risques en la matière.

3.3.1. Économies de ressources générées par la confiance

Grâce au climat de confiance, les décideurs économisent tout d'abord du temps. Les étapes du processus décisionnel sont effectivement abordées et dépassées plus rapidement s'ils se sentent appuyés dans leurs choix par des pairs en qui ils ont confiance. Leur consultation permet surtout aux dirigeants de PME d'éviter d'accumuler des délais potentiellement préjudiciables pour leur entreprise et de développer leurs capacités d'adaptation aux évolutions de l'environnement.

La possibilité de se confier dans un climat de confiance permet ensuite aux dirigeants d'extérioriser davantage leurs émotions et d'apaiser partiellement leur stress. Ils peuvent ainsi s'épancher auprès de confrères qui vivent quotidiennement les mêmes difficultés. D'après certains, cette similarité est bénéfique pour une bonne compréhension mutuelle, par rapport aux échanges réalisés avec les proches. La séparation vie professionnelle-vie privée peut alors être facilitée, en réduisant partiellement la sollicitation des proches. Ce soutien contribue surtout à réduire les tensions liées à l'incertitude décisionnelle, et à permettre de se rassurer. La solitude du dirigeant d'une petite entreprise réapparaît ici. L'interaction avec des pairs ayant eux-mêmes expérimenté et surmonté les difficultés rencontrées permet d'aborder plus sereinement des situations risquées. La diminution de l'importance du risque perçu en climat de confiance augmente la capacité à entreprendre des activités novatrices, plus complexes, et potentiellement plus enrichissantes.

La confiance permet finalement d'économiser des ressources financières en limitant la consultation de sources payantes. L'interaction avec les pairs permet également de bénéficier d'informations collectées durant leur vie professionnelle, et notamment auprès de divers consultants. Les pairs jouent ainsi un rôle d'autant plus important dans la réduction des coûts de fonctionnement de l'entreprise qu'il s'agit de petites organisations. L'appel à des membres exerçant dans les métiers du service permet en outre d'obtenir occasionnellement des conseils gratuits. La confiance permet ainsi de

limiter le nombre d'interventions externes souvent coûteuses et donc d'accessibilité réduite.

3.3.2. La confiance : une condition nécessaire au succès de l'aide à la décision

Il est important de souligner que le succès de l'aide à la décision suppose avant tout que soient réunies les conditions nécessaires à sa réalisation. En effet, si les adhérents n'ont pas confiance, la réalisation de l'aide est compromise. Le manque d'assurance quant à la préservation de l'information donnée les conduit d'une part à limiter les confidences. Or l'aide à la décision n'est possible que si les adhérents acceptent d'exprimer leurs préoccupations. D'autre part, le manque d'assurance quant à la fiabilité de l'information reçue les conduit à douter de son bien-fondé. Similairement, l'aide ne peut leur bénéficier que s'ils tiennent compte des observations reçues. Le climat de confiance est ainsi nécessaire pour permettre des comportements favorables à la mise en pratique d'une aide à la décision pertinente.

Cette étude signale l'importance de la confiance pour favoriser le succès de l'aide à la décision. Elle révèle également ses limites présentées ci-après.

3.3.3. Limites de la confiance

La confiance permet d'économiser des ressources. Cela se traduit parfois tout d'abord par une vérification insuffisante de la pertinence de l'information véhiculée dans le réseau. Le travail de recoupement de l'information reçue semble effectivement moins nécessaire en raison du crédit accordé aux pairs, et ceci peut se révéler néfaste dans l'activité décisionnelle. Les dangers sont d'ailleurs d'autant plus grands que la responsabilité et l'implication des pairs reste minime, par comparaison avec certains prestataires de services rémunérés ou avec les associés. Les carences dans le contrôle de l'information reçue, en raison de la confiance accordée aux homologues, peuvent donc nuire gravement aux décideurs.

La croyance dans la crédibilité des pairs peut ensuite conduire à adhérer aux idées du groupe en cas d'incertitude décisionnelle. Malgré une économie de ressources, la tendance au conformisme comporte des écueils préjudiciables. Le manque d'esprit critique réduit effectivement la qualité du processus d'évaluation de l'information reçue. Par ailleurs, la transposition de données dans des contextes forcément différents comporte autant de risques[17].

[17] Les types de réseaux étudiés constituent un terrain particulièrement fertile pour ces risques, en raison de leur mission d'entraide, et de la similarité relative de la cible qui peut entraîner l'uniformisation des pensées et des comportements. Les liens affectifs amplifient encore ces phénomènes : sous prétexte de préserver l'harmonie du groupe, certains évitent de confronter des opinions différentes et/ou antagonistes. Les dangers du conformisme sont d'autant plus prégnants que l'existence même du réseau dépend directement de la cohésion et de l'harmonie des groupes.

Enfin, si les relations suivies permettent de développer un capital de confiance utile en matière décisionnelle, le désir de pérenniser à tout prix ce capital peut néanmoins, à long terme, nuire à la qualité de l'aide apportée. La reconduction de l'adhésion d'année en année, surtout dans les clubs fermés du GCEQ et de Rhodanim, participe de ce phénomène. La proximité élevée entre les adhérents peut effectivement rendre l'information redondante, et donc limiter à terme les bénéfices de la confiance dans l'aide à la décision. Plus encore, les habitudes créées au cours du temps par des dirigeants en confiance les uns avec les autres rendent plus difficile l'ouverture à de nouveaux adhérents. La variété et la richesse des idées échangées diminuent dans les groupes cloisonnés, ce qui réduit la pertinence de l'aide[18].

Le climat de confiance peut ainsi réduire la performance des groupes, ce qui peut compromettre le niveau de confiance accordé à long terme aux capacités d'aide à la décision du groupe.

CONCLUSION

Cet exposé a souligné l'importance de la confiance dans l'aide à la décision apportée par l'association. Conscients des risques liés à l'activité décisionnelle, et disposant de ressources limitées, les responsables de PME manifestent effectivement une confiance appréhendée ici comme le choix de se situer en position de vulnérabilité vis-à-vis des homologues du réseau, dans la perspective de réduire ensuite le risque d'erreurs en matière décisionnelle. En contrepartie, ces dirigeants exigent certaines assurances liées à la préservation et à la fiabilité des informations véhiculées dans le réseau. Si la crédibilité des homologues est garantie *a priori* par la mission et le fonctionnement des associations, elle requiert ensuite du temps pour s'affirmer.

La confiance apparaît finalement comme une condition nécessaire au succès de l'aide à la décision. Le climat de confiance permet en effet aux adhérents de profiter pleinement des ressources potentielles de l'association, tout en renforçant leur assurance dans la prise de décision. Il appartient cependant aux adhérents de rester vigilants, et de ne pas se laisser aller à des excès que le climat de confiance est susceptible d'engendrer.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Baillette, P. (2000), *L'importance des activités relationnelles pour l'aide à la décision : le cas de l'adhésion du propriétaire-dirigeant de PME à une association de dirigeants, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,* Université de Montpellier 2, IAE.

[18] On note une dualité entre le désir de pérenniser la qualité des relations d'amitié en climat de confiance et celui d'augmenter la richesse des informations échangées Finalement, les adhérents des trois associations déclarent préserver autant que possible ces liens, ce qui conduit parfois à une certaine dénaturation du fonctionnement du groupe L'existence de liens plus affectifs peut en particulier conduire à ménager la sensibilité des homologues et donc réduire l'objectivité nécessaire à la pertinence de l'aide

Bardin, L. (1989), *L'analyse de contenu* (2e édition), Paris, PUF, (1977).

Bergadaa, M. et Vidaillet, B. (1996), « La décision telle que la voient les décideurs », *Revue Française de Gestion*, n° 111, p. 152-158.

Bernoux, P. (1974), *Les nouveaux patrons. Le Centre des Jeunes Dirigeants d'Entreprise*, Paris, Les Editions Ouvrières.

Bernoux, P. (1977), « Les mouvements patronaux : le cas du CJD », *Economie et Humanisme*, n° 236, p. 37-48.

Bidault, F. (1998), « Comprendre la confiance : La nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion*, Série S.G., n° 8-9, p. 33-46.

Bidault, F. et Jarillo, J.-C. (1995) « La confiance dans les théories économiques », in Bidault F., Gomez P.-Y. et Marion G. (éd.) : *Confiance, entreprise et société*, Paris, ESKA, p. 109-123.

Borch, O.J. et Arthur, M.B. (1995), « Strategic networks among small firms : Implications for strategy research methodology », *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n° 4, p. 414-441.

Bouty, I. (1997), *Décision individuelle d'échange au sein des réseaux informels : entreprise, chercheurs et communauté technologique, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,* Université de Paris X Nanterre.

Brunsson, N. (1985), *The Irrational Organization,* Chichester : Wiley.

Butler, J.K. (1991), « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Condition of Trust Inventory », *Journal of Management,* Vol. 17, n° 3, p. 643-663.

Caillé, A. (2000), *Anthropologie du don. Le tiers paradigmatique*. Sociologie économique, Desclée de Brouwer.

Chappoz, Y. (1995), « Le rôle des réseaux d'entrepreneurs dans les processus d'apprentissages managériaux », *Communication au IIe Congrès International Francophone de la PME.*

Charreaux, G. (1998), « Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés, Sciences de gestion,* Série S.G., n° 8-9, p. 47-65.

Coleman, J. (1990a), « Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, n° 94, p. S95-S120.

Coleman, J. (1990b), *Foundations of Social Theory,* Cambridge, MA : Belknap Press.

Curran, J., Jarvis, R., Blackburn, R.A. et Black, S. (1993), « Networks and small firms · constructs, methodological strategies and some findings », *International Small Business Journal*, Vol. 11, n° 2, p. 13-25.

Dasgupta, P. (1988), « Trust as a commodity », in D. Gambetta (Ed.), *Trust . Making and breaking cooperative relations*, Oxford, England : Basil Blackwell, p. 49-72.

Degenne, A. et Forse, M. (1994), *Les réseaux sociaux,* Paris, Armand Colin.

Deutsch, M. (1958), « Trust and Suspicion », *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 2, p. 265-279.

Deutsch, M. (1962), « Cooperation and trust : Some theoretical notes », *Nebraska symposium on motivation,* Lincoln : Nebraska University Press, p. 275-320.

Duchéneaut, B. (1996), *Les dirigeants de PME. Enquête, chiffres, analyses,* Paris, Maxima Laurent du Mesnil Editeur.

Fallery, B. (1983), *Le système d'information du dirigeant de petite entreprise, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion,* Université de Montpellier.

Filion, L.-J. (1991), « Vision and Relations : Elements for an Entrepreneurial Metamo-

del », *International Small Business Journal*, Vol. 9, n° 2, p. 26-40.

Fukuyama, F. (1995), *Trust : the Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York, The Free Press. (trad. fr. : *La confiance et la puissance*, Plon, Paris, 1997).

Gabarro, J. (1978), « The development of trust, influence, and expectations », in A.G. Athos et J.J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behavior : Communication and understanding in relationships*, Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, p. 290-303.

Gambetta, D. (1988), *Trust : Making and breaking cooperative relations*, New York : Basil Blackwell.

Godbout, J. (1992), *L'esprit du don*, La découverte, Paris.

Good, D. (1988), « Individuals, interpersonal relations and trust », in D. Gambetta (Eds) : *Trust, making and breaking cooperative relations*, Oxford, United Kingdom : Basic Blackwell, p. 31-48.

Granovetter, M. (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n° 3, november, p. 481-510.

Guibert, N. (1999), « La confiance en marketing : fondements et applications », *Recherche et Applications en Marketing*, n° 14, p. 1-19.

Guibert, N. et Dupuy, Y. (1995), « La confiance, Variable-Clé d'un Contrôle Rénové », *Communication au 16e Congrès de l'Association Française de Comptabilité*, 18-19 mai, 1.

Gumpert, D.E. et Boyd, D.P. (1985), « Stress et solitude du patron de PME », Harvard-L'Expansion, p. 44-57 ; (1984), « The loneliness of the small-business owner », *Harvard Business Review*, nov.-dec., p. 18-24.

Hovland, C.I., Janis, I.L. et Kelley, H.H. (1953), *Communication and persuasion*, New Haven : Yale University Press.

Huberman, A.M. et Miles, M.B. (1991), *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck-Wesmael.

Jameux, C. (1998), « Pouvoir et confiance : retour sur la nature et le rôle de l'autorité dans le fonctionnement des organisations », *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n° 8-9, p. 87-98.

Julien, P.A. et Marchesnay, M. (1988), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert Gestion.

Julien, P.-A. (sous la direction de) – GREPME (1997), *Les PME, bilan et perspectives*, Paris, Economica (2e édition).

Kram, K.E. et Isabella, L.A. (1985), « Mentoring Alternatives : The Role of Peer Relationships in Career Development », *Academy of Management Journal*, Vol. 28, n° 1, p. 110-132.

Landry, M. (1998), « L'aide à la décision comme support à la construction du sens dans l'organisation », *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 3, n° 1, p. 5-39.

Laroche, H. (1995), « From Decision to Action in Organizations : Decision-Making as a Social Representation », *Organization Science*, n° 6, p. 62-75.

Lieberman, J.K. (1981), *The litigious society*, New York : Basic Books.

Lincoln, J.R. et Miller, J. (1987), « Work and Friendship Ties in Organizations : A Comparative Analysis of Relational Networks », *Administrative Science Quarterly*, n° 24, p. 181-199.

Macdonald, S. (1995), « Learning to Change : An Information Perspective on Learning in the Organization », *Organization Science*, Vol. 6, n° 5, p. 557-568.

Marchesnay, M. (1998), « Confiances et logiques entrepreneuriales », *Economies et Sociétés*, Sciences de gestion, Série S.G., n° 8-9, p. 99-117.

Mauss, M. (1923), *Essai sur le don (in Sociologie et anthropologie*, PUF, Paris, 1950).

Mayer, R.C., Davis, J.H. et Shoorman, F.D. (1995), « An Integrative Model of Organizational Trust », *Academy of Management Review,* Vol. 20, n° 3, p. 709-734.

Mills, J. et Clark, M.S. (1994), « Communal and Exchange Relationships : controversies and Research », in Erber R. et Gilmour R. (Eds.) : *Theoretical Frameworks for Personal Relationships,* Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, p. 29-42.

Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Theoret, A. (1976), « The Structure of "Unstructured" Decision Process », *Administrative Science Quarterly,* n° 21, p. 246-275.

Mintzberg, H, Waters, H, Pettigrew, A et Butler, R. (1990), « Studying Deciding : An Exchange of Views Between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler », *Organization Studies,* Vol. 11, n° 1.

Nutt, P.C. (1986), « The Tactics of Implementation », *Academy of Management Journal,* Vol. 29, n° 2, p. 230-261.

Ozcan, G.B. (1995), « Small business networks and local ties in Turkey », *Entrepreneurship & Regional Development,* n° 7, p. 265-282

Reix, R. (1995), *Systèmes d'information et management des organisations,* Vuibert, Paris.

Rempel, J.K. et Holmes, J.G. (1986), « How do I trust Thee ? », *Psychology Today,* Vol. 20, n° 2, p. 28-34.

Rotter, J.B. (1967), « A new scale for the measurement of interpersonal trust », *Journal of Personality,* n° 35, p 651-665.

Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. et Camerer, C. (1998), « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review,* Vol. 23, n° 3, p. 393-404

Simon, H.A. (1965), *The Shape of Automation,* New York : Harper and Row.

Sitkin, S.B. et Roth, N.L. (1993), « Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust », *Organization Science,* n° 4, p. 367-392.

Staber, U. (1993), « Friends, acquintances, strangers . gender differences in the structure of entrepreneurial networks », *Journal of Small Business and Entrepreneurship,* Vol. 11, n° 1, p. 73-82.

Trahand, J. (1999), « Aide à la décision », in *Encyclopédie de la Gestion et du Management,* sous la dir. de R Le Duff, Paris, Dalloz.

Trepo, G. et Dumond, J.-P., en collab. avec Alexandre, F. (1998), « La confiance est-elle gérable ? », *Economies et Sociétés,* Sciences de gestion, Série S.G., n° 8-9, p. 181-195.

Wacheux, F. (1996), *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion,* Paris, Economica.

Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations,* Sage Publications, London, New Delhi.

Williamson, O.E. (1993), « Calculativeness, Trust and Economic Organization », *Journal of Law and Economics, n°* XXXVI, p. 131-145.

Yin, R. (1984), *Case Study Research, Design and Methods,* Sage Publications, London.

Zand, D.E. (1971), « Trust and Managerial Problem Solving », *Administrative Science Quarterly,* p. 229-239