

---

**Le rôle de la confiance dans le développement des relations de coordination au sein de l'entreprise algérienne : *Cevital* comme cas d'étude**  
**The Role of Trust in Developing Coordination Relationships within the Algerian Business: A Case Study of *Cevital***

**Djouab Mustapha**

Laboratoire ESTERE, faculté des SHS, Université de Bejaia (Algérie), [mustapha.djouab@univ-bejaia.dz](mailto:mustapha.djouab@univ-bejaia.dz)

**Date de réception :** 14/09/2023 ; **Date d'acceptation :** 29/12/2023 ; **Date de publication :** 30/06/2024

---

**Résumé :**

Cet article met en lumière le rôle crucial de la confiance organisationnelle dans le succès et la pérennité des entreprises. La confiance agit comme une assise fondamentale, favorisant une collaboration harmonieuse, un partage d'idées fructueux et un soutien mutuel parmi les membres d'une équipe. En fusionnant gestion contractuelle et confiance, les organisations créent un équilibre optimal pour des résultats exceptionnels et des relations durables. Cette synergie favorise la collaboration, la communication et la résolution des conflits, contribuant ainsi au succès organisationnel dans un contexte complexe. Les responsables des entreprises doivent accorder une attention particulière à la manière dont la confiance peut être promue et renforcée pour améliorer la coordination et la performance organisationnelle.

**Mots-clés :** le contrat, la confiance organisationnelle, relations de partenariat, parties prenantes.

**Codes de classification Jel :** D23 ; L14 ; Z13.

---

**Abstract:**

The article accentuates the pivotal import of organizational trust in steering business triumph and sustained operation. Trust emerges as a foundational bedrock, catalyzing seamless collaboration, prolific ideation exchange, and authentic mutual support within team cohorts. This synergy promotes collaboration, communication, and conflict-solving, thus contributing to organizational success in a complex context. Business leaders should pay special attention to how trust can be promoted and strengthened to enhance coordination and organizational performance.

**Keywords:** Keyword1; contractual arrangement, corporate trust, partnership dynamics, implicated stakeholders.

**Jel Classification Codes :** D23 ; L14 ; Z13.

**Comment citer cet article par la méthode APA :**

**Djouab Mustapha (2024), Le rôle de la confiance dans le développement des relations de coordination au sein de l'entreprise algérienne : *Cevital* comme cas d'étude, *Economic Researcher Review* Volume12 (Numéro01), Algérie, Université 20 Août 1955- Skikda. Pp84 -98**

## 1. Introduction

L'entreprise est l'une des institutions économiques les plus importantes de notre ère, sa réussite et son développement dépendent de l'environnement dans lequel elle évolue. Il est grandement important de prendre soin de son environnement et de la nature des relations qu'elle entretient, notamment avec ses parties prenantes, qu'elles soient à l'intérieur ou à l'extérieur de ces frontières, afin de favoriser une culture agissante et nouer des relations étroites et durables.

Les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes sont primordiales pour sa réussite et sa pérennité. De plus en plus, les grandes entreprises de différents secteurs accordent une attention particulière à la nature des relations tissées avec leurs partenaires. Dans cette logique, Edward R. Freeman définit ces dernières comme « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou qui peut être affectés par la réalisation des objectifs de l'entreprise* » (Freeman, 1999). L'entreprise ne tient pas seulement de ses responsabilités économiques envers ses parties prenantes mais elle a également des responsabilités sociales et environnementales plus larges, elle doit identifier et comprendre l'ensemble des besoins et d'intérêts de ses partenaires. En revanche, elle doit s'intégrer dans un système de relations complexes avec tous les acteurs.

Communément, les entreprises entretiennent des relations contractuelles avec leurs partenaires, ce qui leur permet de définir clairement leurs attentes et obligations réciproques. Cette démarche leur confère également la possibilité de protéger de manière rigoureuse leurs intérêts et droits, de même que ceux de leurs parties prenantes. À la base, cette pratique semble devenir un pilier incontournable de la gestion efficace et équitable des relations stratégiques.

En effet, ces relations contractuelles formalisées contribuent à prévenir d'éventuels désaccords ou malentendus entre les partenaires, en établissant un cadre clair et détaillé régissant les modalités de leur coopération. Il est important de noter que ces relations contractuelles, bien que formalisées par le biais des contrats peuvent être considérées comme incomplètes, vu qu'elles ne peuvent toujours pas anticiper toutes les situations qui pourraient survenir au cours d'une collaboration. Les contrats réels sont ainsi incomplets : des contingences imprévues peuvent survenir pour lesquelles ils sont silencieux sur la manière d'agir, ils ne suffisent pas, de ce fait, à coordonner les relations de partenariat (Chaserant, 2007, p. 230).

Les relations fondées sur le contrat ne peuvent pas prédire la nature des rapports qui peuvent naître lors des interactions entre les acteurs. Certes, elles peuvent fournir un cadre informel pour les échanges mais la qualité des interactions dépendra de nombreux facteurs. Dans bien de cas, la rigidité des règlements induit des comportements opportunistes liés à l'incomplétude des contrats, ces derniers génèrent des problèmes de coordination lors d'une relation contractuelle et surtout lorsqu'il s'agit d'une relation humaine que le contrat n'a pas prédit.

L'avènement des nouvelles formes d'organisation dans le contexte managérial a suscité une réflexion sur les stratégies à adopter pour pallier les limites inhérentes aux contrats. Dans cette perspective, des approches novatrices sont envisagées pour aboutir à une complétude des contrats insuffisants. En conséquence, La confiance est apparue comme une nouvelle forme d'organisation dont le but est de réduire les risques liés à la fragilisation des contrats, d'une part, et de simplifier les clauses contractuelles, d'une autre part. La confiance rend le mode classique de gouvernance par contrat moins complexe et plus adaptatif. Elle se distingue par sa capacité d'apporter des réponses aux problèmes non résolus par le contrat.

En effet, la confiance puisse être perçue comme un contrat implicite avec des anticipations et des obligations réciproques, « *le contrat et la confiance apparaissent donc comme des registres complémentaires de coordination* » (Brousseau, 2000, p. 7). Dans cette perspective, l'entreprise doit développer une culture organisationnelle basée sur la confiance en projetant cette idée sur les relations de coordination avec ses partenaires.

Les nouvelles formes d'organisations obligent les salariés, les managers et les responsables supérieurs de créer des relations fondées sur la confiance. En effet, si l'entreprise souhaite encourager cette culture de confiance organisationnelle, elle doit manifester son habilité, sa

bienveillance et son intégrité envers ses partenaires. L'utilisation de la confiance comme mode de coordination peut être complété par une inscription dans les dispositifs techniques et organisationnels (Mangematin, 1998, p. 17). Ce passage est assuré par la promotion de nombreux facteurs, tels que : la communication ouverte, l'honnêteté et la transparence dans les décisions, ainsi que le déploiement d'une culture organisationnelle efficace. Autrement dit, l'entreprise doit afficher une volonté Claire et fournir des efforts cohérents pour faire intégrer la confiance dans son registre de gestion.

Pierre Livet et Bénédicte Reynaud (1995) notent que la confiance organisationnelle repose sur des engagements implicites, sur un apprentissage collectif d'engagements qui se tissent dans les coordinations et les coopérations effectives dans les pratiques du travail (Mangematin, 1998, p. 16). La confiance organisationnelle joue alors un rôle important dans le développement des relations interpersonnelles et organisationnelle. Les relations au sein de l'entreprise sont interdépendantes, elle résulte des relations du travail efficace et productif, elle construit une compréhension mutuelle et améliore la coopération entre les membres de l'organisation, elle réduit le contrôle formel et produit des comportements d'entraide, elle est perçue comme une valeur centrale pour l'efficacité de l'entreprise et l'amélioration de la gestion au sein des organisations. La confiance organisationnelle est considérée comme un levier de la performance et du succès des entreprises.

Étudier la confiance au sein des entreprises est un véritable challenge à prendre en main, en raison de son importance cruciale et son rôle majeur dans la dynamique des entreprises. C'est pour ces raisons, une étude au sein de l'entreprise *Cevital* nous intéresse, elle nous permettra de bien comprendre la nature des relations entretenues avec les différents acteurs, par la suite, analyser l'efficacité des éléments constituant la confiance organisationnelle en son enceinte.

À la lumière de ce qui vient d'être présenté, notre recherche vise à comprendre quel rôle pourra jouer la confiance organisationnelle dans le renforcement et le développement des relations de coordination entre l'entreprise *Cevital* et ses partenaires ? Autrement dit, peut-on considérer la confiance comme un mode de gestion alternatif ou complémentaire au contrat dans le développement de la coordination des relations entre l'entreprise et ses partenaires ?

L'élaboration de suppositions hypothétiques revêt une importance cruciale au sein de notre processus de recherche, ces hypothèses fournissent des paramètres de référence essentiels pour notre étude. Dans cette optique, notre enquête repose sur la détermination d'une proposition préliminaire qui guidera la réflexion, ainsi que, les analyses entreprises tout au long de notre recherche. Cet énoncé propose que la confiance organisationnelle, envisagée comme un mode d'organisation alternatif ou complémentaire au contrat, peut contribuer de manière significative à la promotion d'une gestion proactive des relations entre l'entreprise et les parties prenantes.

## **2. Revue de littérature**

Cette section vise à exposer les principes théoriques et conceptuels essentiels de cette étude. Dans un premier temps, nous examinerons la définition du concept de confiance et présenterons les différentes catégories de confiance en milieu professionnel. Ensuite, nous aborderons les nombreux facteurs qui influent sur l'évolution de la confiance organisationnelle au sein des entreprises.

### **2.1. Concept et types de la confiance**

Dans le cadre de cette étude, nous commencerons par présenter les différentes définitions du concept de confiance, ainsi que ses diverses facettes. Ensuite, nous choisirons deux types spécifiques de confiance, à savoir la confiance organisationnelle et la confiance intra-organisationnelle. Ce choix découle des objectifs méthodologiques définis par cette recherche, où nous nous concentrons sur les relations enracinées dans la confiance qui sous-tendent les interactions entre l'entreprise et ses partenaires, à la fois internes et externes.

#### **a. Concept de la confiance**

La confiance est un concept clé dans toutes les sphères de la vie, y compris les relations personnelles, professionnelles et sociales. Dans un contexte professionnel, la confiance dispose de plusieurs avantages : elle est considérée comme un élément majeur dans le fonctionnement efficace

et durable d'une entreprise, elle est cruciale pour établir des relations de travail solides et productives, elle contribue aussi dans la création d'une culture d'entreprise forte et positive.

La notion de confiance suscite l'intérêt de nombreux chercheurs de différentes disciplines telles que : la psychologie, la sociologie, l'économie, etc. La multiplication des recherches sur ce construit polysémiques offre une diversité de définitions, selon les différents contextes et proposent finalement une vision pluridisciplinaire de la confiance. Plusieurs définitions lui ont été proposées, là où certains auteurs soulignent les différents sens attribués à cette notion. Il s'agit d'un concept complexe dans la mesure où il est difficile d'en proposer une définition précise en raison d'une pluralité de dimensions à prendre en considération.

En anglais et en allemand, il existe deux termes pour exprimer deux dimensions de la confiance : « *trust* » et « *confidence* » en anglais, et « *Vertrauen* » et « *Zutrauen* » (ou encore « *Zuversicht* ») en allemand. En revanche, la langue française ne connaît que le terme de « confiance » et utilise uniquement le terme « confiance ». De plus, l'allemand et l'anglais sont également adaptés pour l'usage d'un verbe – respectivement « *Trauen* » et « *trust* » qui est en anglais même parfaitement identique au substantif. Par contre, la langue française utilise plutôt la transcription telle que « faire confiance » (Schuller, 2004, p. 4).

Il est difficile d'en proposer une définition claire et unique de la confiance, en raison d'une pluralité de dimensions à prendre en considération, elle est tant considérée unidimensionnelle et tantôt multidimensionnelle (Wang et Emurian, 2005). De plus, la confiance comporte plusieurs facettes : cognitives, émotionnelle ou affective et comportementale (McAllister, 1995). Elle est perçue comme une perception dynamique pouvant évoluer ou diminuer avec le temps (Ramonjavelo et al, 2006). Elle est aussi considérée comme une notion subjective (Blomqvist, 1997), elle est aussi examinée comme une perception abstraite liée à un ensemble de normes et valeurs telles que, la crédibilité et la fiabilité. Elle est étroitement liée aux notions de risque et de vulnérabilité.

La confiance a de multiples dimensions :

- ✓ psychologique : la psychologie considère la confiance comme une attente individuelle et un attribut personnel;
- ✓ économique : la confiance en économie repose sur un calcul rationnel dans un environnement incertain, elle favorise l'échange et réduit les comportements opportunistes;
- ✓ sociale : la confiance, à son tour dans le contexte social, facilite l'action collective et rend possible la continuité de la socialisation, stimule les coopérations, le travail commun pour le bien de tous (Vatteville, 2009, p. 409)

#### **b. Types de la confiance en entreprise**

➤ **Confiance organisationnelle** : est un processus historique créé à travers des interactions entre les acteurs et les institutions. La confiance est un besoin de l'individu et des collectifs, s'il n'est pas satisfait, il devient une source de mal-être et même de souffrance au travail. La confiance au sein des organisations a toujours été une préoccupation cruciale pour les dirigeants, surtout par rapport à son rôle dans l'implication organisationnelle des salariés (Amara et Bietry, 2008).

Mayer, Davis et Schoorman (1995) ont défini la confiance organisationnelle comme « la volonté de l'une des parties d'être vulnérable aux actions d'une autre partie, fondée sur l'espoir que l'autre réalisera une action importante pour celle qui accorde sa confiance, sans tenir compte de la capacité de contrôler ou surveiller l'autre partie » (Mayer ; Davis et Schoorman, 1995). Cette définition correspond le mieux à la signification de la confiance organisationnelle, car elle met en évidence plusieurs éléments clés de la confiance, impliquant une certaine vulnérabilité, qui peut être interprété comme une ouverture à l'autre partie et une prise de risque. Ce type de confiance est basé sur l'espoir, reflétant un sentiment positif. La personne accordant la confiance attend de l'autre partie qu'elle agisse dans son propre intérêt, elle ne dépend pas du contrôle et de la supervision de l'autre partie, car elle vise sa perception plutôt que ses tests réels.

La confiance organisationnelle désigne au sens large, la confiance au sein d'une organisation, mais au sens strict, c'est le degré de confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise (Neveu, 2004) . Cette définition correspond à une compréhension à la fois large et

spécifique de la confiance organisationnelle. D'une part, la confiance organisationnelle c'est un concept qui englobe toutes les relations de confiance au sein d'une organisation. Autrement, il s'agit donc, de la confiance entre les employés, entre les différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise, ainsi que la confiance de l'organisation envers ses partenaires externes.

De sa part, Metthai (1989) a défini la confiance organisationnelle comme étant un sentiment qui amène l'employé à penser que son organisation viendra à son aide en cas d'incertitude. L'auteur met l'accent sur le rôle de la confiance pour les employés en situation d'inconstance. L'employé croit que son organisation sera en disposition pour lui apporter son soutien et son assistance lorsqu'il sera confronté à des situations inattendues. Delà, nous pourrions synthétiser que la confiance organisationnelle est nécessaire pour le bien-être et la sécurité des employés.

La notion de confiance organisationnelle (*Organisational Trust*), proposée par Pierre Livet et Bénédicte Reynaud (1998) : met en exergue « une confiance grâce à laquelle les membres d'un groupe impliqués dans une action collective estiment « raisonnable » de s'y engager ». D'une autre part, Deutsch (1958) définit la confiance comme : « *une attente optimiste de l'individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : (a) le cours des événements à venir est incertain, (b) l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et (c) l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux* ». Dans cette définition, le concept de confiance fait référence au choix de faire ou de ne pas faire confiance. Ce choix est lié à la perception d'un individu à de la bonne ou la mauvaise intention de comportement de l'autre. Il a défini la confiance à partir des caractéristiques individuelles telles que : la personnalité. Ces caractéristiques peuvent être impliquées dans l'établissement de toute relation de confiance réciproque.

Hosmer (1995) propose l'hypothèse de base de la responsabilité morale implicite de la confiance, il intègre l'éthique et la science organisationnelle dans la gestion. C'est l'attente d'un individu, d'un groupe ou d'une entreprise d'un comportement moralement sain dans le cadre d'un effort commun. Il s'agit de prendre des décisions et des actions moralement correctes, basées sur les principes de l'analyse morale d'autres personnes, groupes et collaborateurs.

➤ **Confiance intra-organisationnelle** : Ce type de confiance illustre les relations de confiance qui évoluent au sein d'une organisation. Neveu, (2004) précise sa nature à deux niveaux : « *elle désigne au sens large la confiance au sein d'une organisation et au sens strict la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise* ». À ce sujet, McAllister (1995) propose une définition de la confiance dans un contexte intra-organisationnel : « C'est la confiance d'une personne qui agit volontairement en se basant sur la parole, les actions et les décisions d'une autre personne ». L'auteur met l'accent sur la disposition individuelle à faire confiance aux autres membres de l'organisation. Il met en évidence les attentes et les facteurs influençant le développement du sentiment de confiance.

La confiance inter-organisationnelle et la confiance intra-organisationnelle sont deux concepts distincts qui se différencient à deux niveaux, une différence résidente entre les deux volets d'une entreprise, à savoir : l'intérieur et à l'extérieur. Ainsi, le contexte dans lequel elle évolue, la confiance intra-organisationnelle se développe dans un contexte interne, entre les différents membres de l'organisation. En revanche, la confiance inter-organisationnelle se trouve entre les différentes organisations.

### **3. Les facteurs de développement de la confiance**

#### **3.1. La communication**

Identifiée comme vecteur de la confiance dans la relation managériale, la communication est considérée unanimement comme élément essentiel dans l'étude et la compréhension de la confiance. Le lien avec la confiance a fait l'objet de plusieurs études, certains chercheurs considèrent la communication comme un déterminant de la confiance, alors que d'autres la présentent comme sa conséquence (Anderson et Weitz, 1989). De cette manière, la communication dans une relation de confiance est définie comme étant : « *un échange formel et informel de*

*l'information pertinente et périodique entre deux partenaires* » (Anderson et Narus, 1990, p. 44). La structure de la communication à laquelle sont confrontés les « *trustors* » potentiels peut avoir un effet important sur l'expansion ou la contraction de la confiance (Blanchot et al, 2021, P.19). En d'autres termes, la façon dont l'information est communiquée peut affecter le niveau de confiance qu'une personne accorde à une autre. Lorsque la communication est claire, transparente et cohérente, cela tend généralement à renforcer la confiance. En revanche, une communication ambiguë, contradictoire ou trompeuse a tendance à diminuer le niveau de confiance.

### **3.2. La justice organisationnelle**

La justice a un effet positif sur les comportements des individus dans leur environnement professionnel. Les pratiques liées aux divers aspects de la justice organisationnelle ont une influence significative sur le niveau de confiance. Il est indéniable que les employés qui ressentent un traitement juste et équitable au sein de l'entreprise sont plus susceptibles de placer leur confiance dans la direction. Ils interprètent cela comme un signe de bonne foi et de bonnes intentions de la part de cette dernière (Morin, 2014).

### **3.3. La transparence des décisions**

Cette pratique en entreprise trouve ses origines en 1993 avec l'introduction de l'*Open Book Management*, une méthode de gestion qui implique de partager des informations comptables et stratégiques habituellement confidentielles avec tous les employés. Une entreprise transparente est donc une entreprise qui démontre de l'honnêteté envers ses salariés en leur fournissant toutes les informations essentielles sur l'organisation. La transparence d'une entreprise envers ses partenaires constitue l'un des principaux facteurs déterminants de la confiance, renforçant ainsi la confiance et l'estime de soi des employés. En revanche, elle reflète également le niveau d'honnêteté de l'entreprise envers ses partenaires, car la transparence leur permet de comprendre clairement les actions et les décisions prises par l'entreprise.

## **4. Méthodologie adoptée pour la recherche**

### **4.1. Choix de la méthode**

La réussite de cette recherche repose sur l'adéquation entre le choix de la méthode et la nature du sujet étudié, ce qui devrait certainement renforcer la réalisation des objectifs fixés au préalable. Notre étude adopte une approche qualitative, utilisant des techniques de recherche visant à comprendre et à analyser le rôle de la confiance dans le développement des relations de collaboration entre les acteurs de l'entreprise. Cela nous permettra ensuite de saisir de manière exhaustive les aspects subjectifs de la confiance organisationnelle, en fournissant des informations riches et approfondies.

Le choix de cette démarche méthodologique s'explique par plusieurs facteurs :

- ✓ les objectifs de la recherche : En optant pour une méthode qualitative, notre objectif est de comprendre les motivations individuelles, les interactions sociales, les traits culturels, et d'explorer le contexte spécifique de la confiance organisationnelle parmi les acteurs.
- ✓ les questions et les hypothèses : Notre recherche se concentre sur des aspects compréhensifs, visant à explorer en profondeur les expériences, les motivations, et les relations qui influent sur la confiance.
- ✓ la pré-enquête : Les premières visites et observations au sein de l'entreprise ont mis en lumière la nature de notre échantillon et ont confirmé la faisabilité de notre recherche. Après des discussions avec différents responsables et salariés de niveaux hiérarchiques variés, nous avons identifié deux niveaux relationnels distincts. Le premier concerne les relations internes de l'entreprise, impliquant les salariés, tandis que le second concerne les relations externes de l'entreprise avec ses partenaires.

### **4.2. Moyen de recherche**

Notre objectif est de décrire et de comprendre pour approfondir nos connaissances sur *le comment* de « La confiance organisationnelle » en tant que mode de gestion complémentaire ou alternatif aux contrats peut contribuer à l'apparition d'une gestion proactive des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes. De là, à travers le choix de l'entretien, nous envisageons de

cerner avec précision la dynamique de la confiance et les mécanismes de gestion au sein de l'entreprise ainsi, les facteurs influençant la confiance chez cette catégorie de hauts cadres. Ce qui est important ici, est de comprendre leur point de vue et leur cerner leur savoir sur notre sujet de recherche. La fiabilité des résultats réside dans la qualité des réponses établies par ces personnes chevronnées dans le domaine de prise de décision.

### 4.3. Échantillon de l'étude

Pour tester notre hypothèse, nous nous sommes référés pour le choix d'une seule catégorie socioprofessionnelle « les hauts cadres » de l'entreprise *Cevital*, cette catégorie est plus adaptée pour la vérification de nos hypothèses. Les postes et les niveaux hiérarchiques occupés par cette catégorie donnent plus de crédibilité à la recherche et répondent aux attentes de notre étude. En raison de leur connaissance approfondie du sujet étudié, leur rôle de leadership, leur pouvoir décisionnel et la nature de leurs relations professionnelles, ces cadres sont les plus favorisés à nous renseigner profondément sur les questions posées.

De là, nous avons choisi sept cadres ayant une expérience de collaboration importante avec des parties prenantes internes et externes. Le but de ce travail est de bien cibler notre échantillon d'étude qui doit répondre aux attentes de notre recherche.

### 4.4. Protocole de l'enquête et catégorisation des réponses

Notre enquête s'est déroulée tout au long du mois de mars 2023 au sein de l'entreprise *Cevital*. Les entretiens menés ont été fructueux et hautement satisfaisants ; les interviewés ont fait preuve d'une courtoisie exceptionnelle et ont partagé des informations précieuses avec un dévouement constant, tout en adaptant leur discours aux objectifs de notre enquête. La durée des entretiens a varié selon les personnes interrogées, allant de 45 minutes à 1h30. Nous sommes convaincus que ces échanges ont été bénéfiques, utiles, et empreints de professionnalisme et de cordialité.

Après la retranscription des réponses, nous avons procédé à la catégorisation des réponses retenues, ce qui a nécessité une lecture attentive des entretiens transcrits afin de faire ressortir les catégories de réponses les plus significatives. Suite à ce travail de catégorisation, nous avons opté pour une analyse thématique des entretiens. Cette approche nous permettra d'explorer en détail les significations précises des propos de chaque intervenant.

### 4.5. Profil des enquêtés

**Tableau 1 : les données personnelles et professionnelles des enquêtés**

Enquêtés	Sexe	Age	CSP*	Expérience professionnelle	Niveau d'instruction	Département
Enquêté 1	Masculin	62 ans	Cadre dirigeant	45 ans	Universitaire	RH*
Enquêté 2	Masculin	47 ans	Cadre dirigeant	16 ans	Universitaire	Commercial
Enquêté 3	Masculin	48 ans	Cadre supérieur	20 ans	Universitaire	Comité de participation
Enquêté 4	Masculin	34 ans	Cadre supérieur	9 ans	Universitaire	Formation
Enquêté 5	Masculin	47 ans	Cadre supérieur	16 ans	Universitaire	Contrat et paye
Enquêté 6	Masculin	45 ans	Cadre supérieur	16 ans	Universitaire	Achat et approvisionnement
Enquêté 7	Masculin	55 ans	Cadre dirigeant	32 ans	Universitaire	Direction générale

Source: enquête de terrain

CSP\*: catégories socioprofessionnelles

RH\*: ressources humaines

## 5. présentation des résultats de l'enquête

### 5.1. Missions et valeurs de l'entreprise pour le développement des relations de collaboration

En tant que slogan reflétant son image de marque, l'entreprise aspire à contribuer au développement économique de l'Algérie et à servir les citoyens avec honnêteté. Elle prône un

ensemble de valeurs essentielles, dont l'intégrité, le respect, l'initiative et la solidarité constituent la règle d'or. Ces principes fondamentaux sous-tendent la philosophie de l'entreprise et se traduisent par des pratiques quotidiennes axées sur le développement humain, la création de richesse et la protection de l'environnement. Ils profitent à toutes les parties prenantes, tant internes qu'externes.

L'intégrité implique l'adoption d'une éthique professionnelle irréprochable, le rejet de toute forme de corruption et l'action avec une rigueur intellectuelle et morale élevée. De même, le respect entre les différents acteurs est un principe que Cevital s'engage à accorder et à manifester régulièrement et attentivement envers tous ses collaborateurs, tant à l'interne qu'à l'externe.

Par l'initiative, l'entreprise veut aller au-delà des actions planifiées, anticiper les problèmes potentiels. Envisager et proposer des solutions innovantes pouvant réduire les écarts de communication entre les différents acteurs. De sa part, la solidarité consiste à s'entraider mutuellement, se rendre disponible pour l'entreprise et les membres de l'équipe et partager spontanément le savoir-faire et les expériences des uns et des autres.

## **5.2. Importance des relations fondées sur la confiance au sein de l'entreprise**

Les premières analyses des données concernant la nature des relations au sein de l'entreprise Cevital indiquent que la majorité des interviewés soulignent l'importance des relations professionnelles contractuelles. À première vue, ce résultat semble cohérent dans la gestion des entreprises, étant donné qu'il découle de la stratégie de gestion adoptée par l'entreprise. Ce qui est notable, c'est que cela n'empêche en aucun cas les participants à notre enquête de mentionner d'autres types de relations, non contractuelles, notamment celles basées sur la confiance.

L'un des interviewés exprime : « *l'entreprise nous exige des relations contractuelles et de veillez au respect de la réglementation et les procédures, mais pour nous, on se réfère aux deux types de relations. Quand ça nécessite des relations uniquement contractuelles, nous les appliquons, et quand ça demande du relationnel, nous l'appliquons aussi et surtout lorsque'il s'agit de la confiance qui est très importante* » (Enquêté, E3). Ce témoignage souligne l'accent mis par l'entreprise sur le respect rigoureux des relations contractuelles et la conformité stricte à la réglementation et aux procédures administratives. Néanmoins, nous observons également une reconnaissance implicite de l'importance des relations non contractuelles, particulièrement celles fondées sur la confiance, comme le reflètent les missions et objectifs de l'entreprise.

En revanche, la bonne gestion est liée à la manière par laquelle les situations sont gérées. Lorsque les circonstances exigent des approches relationnelles, les gestionnaires optent pour des stratégies adaptées à chaque situation, soulignant ainsi l'insuffisance du contrat en tant que seul outil dans la gestion des relations entre les divers acteurs de l'entreprise. La volonté de l'entreprise d'adopter une approche équilibrée est clairement exprimée par ses gestionnaires, qui visent à établir des interactions fluides et harmonieuses avec leurs partenaires.

Un autre interviewé nous a répondu à cette problématique comme suit : « *chaque relation entretenue avec nos partenaires se fait à base des contrats : bon d'achats, factures, etc. ; mais aussi sur une confiance mutuelle, cela est vraiment important, sans confiance les relations sont considérées comme fragiles* » (Enquêté, E1). Dans une logique commerciale, les relations entre une entreprise et ses partenaires sont basées sur des documents contractuels qui définissent en premier lieu les termes et les conditions de leur collaboration pour protéger les droits des parties concernées.

Cependant, cela ne peut jamais garantir une relation solide, surtout durable entre les partenaires. Il est donc crucial que les partenaires se fassent mutuellement confiance pour entretenir et renforcer des relations harmonieuses et pérennes. Ainsi, nous constatons que la confiance agit en complément de ces outils réglementaires. Malgré leur présence, la confiance joue un rôle essentiel dans l'établissement de relations durables et solides. Cette logique est confirmée par plusieurs spécialistes, à l'image de Brousseau qui indique que « *le contrat et la confiance apparaissent donc comme des registres complémentaires de coordination* » (Brousseau, 2000, p. 7)

Un autre responsable nous affirme que « *La confiance est très importante et je considère cette dernière comme la clé de réussite de chaque action, je vous dirais aussi que la confiance est le*



ciment de notre entreprise » (Enquête, E7). Un autre interviewé a attesté que « la confiance est la clé du bonheur, s'il n'y a pas de confiance on ne s'améliore jamais » (Enquête, E3). Il est à retenir ici que la confiance au sein de l'entreprise Cevital est une pièce maîtresse du *puzzle* au regard du rôle majeur qu'elle jouait, elle assure un climat sain, serin et favorable, elle facilite les échanges et renforce les liens et les relations entre l'entreprise et ses partenaires.

Au cours de notre enquête, nous avons observé l'existence d'une communauté où règne un climat de confiance mutuelle entre les membres. Nous avons également noté une volonté manifeste de promouvoir cette confiance, comme en témoignent les tableaux affichant des échelles de comportement dans tous les bureaux des employés. Ces tableaux mettent en avant l'importance de la confiance, ce qui montre grande valeur qu'accordent les dirigeants de l'entreprise à cette vertu fondamentale. Dans cette perspective, la confiance joue un rôle indispensable dans le développement des relations de coordination et de coopération entre les collaborateurs. Il est crucial de reconnaître l'importance des relations interpersonnelles dans la gestion des entreprises, vu qu'elles constituent un aspect vital de leur fonctionnement efficace.

### 5.3. Signification de la confiance organisationnelle chez les responsables de l'entreprise

Cette étude nous a amenés à constater la nécessité d'un rappel sur la signification de la confiance organisationnelle afin d'éclairer les différentes réflexions pratiques sur ce concept. En effet, lors de nos premières consultations au sein de l'entreprise, nous avons remarqué que les employés semblaient peu familiers avec cette notion. Étant donné la complexité du sujet, nous avons émis l'hypothèse que les employés n'étaient pas suffisamment informés sur le sens de cette perspective. C'est pourquoi nous avons choisi d'inclure une question portant sur la signification de la confiance organisationnelle, afin de comprendre quelle interprétation les responsables de l'entreprise donnent à ce concept.

A première vue, il nous a été donné de constater auprès d'un certain nombre de personnes interrogées que le terme revêtait un nouveau caractère dont les interviewées (E2, E3, E4, E6) ont déclaré qu'ils n'avaient jamais entendu parler de ce terme « trop académique » auparavant. Ce qui signifie d'une part que les praticiens du monde professionnel utilisent d'autres appellations plus pratiques à des situations contextuelles et professionnelles. D'autre part, il est également possible que les interviewées (E2, E3, E4, E6) ont été exposés au concept en question sous autres formes et conditions, mais qu'ils n'ont pas retenu le sens véhiculé en théories des organisations, et/ou qu'ils n'ont pas reconnu l'importance du concept dans leur parcours professionnel.

C'est dans ce sens et après quelques débroussaillages sur le concept, certains responsables nous confirment, que pratiquement, le concept joue un rôle important dans la gestion de leurs tâches, l'enquête E3 nous donne plus d'éclaircissements sur le sujet : « je n'ai jamais entendu parler de la confiance organisationnelle, mais au fond de nous on le sent, c'est juste l'appellation qui est nouvelle pour moi, parce que nous avons l'habitude avec le mot confiance seulement » (Enquête, E3). En analysant ce témoignage, nous constatons une généralisation du concept de confiance dans sa simple définition pour désigner toutes relation fondée sur la confiance. Il est à signaler que les hauts responsables doivent prendre part de l'importance de la confiance organisationnelle dans la coordination des relations au niveau interne et externe.

En interrogeons l'ensemble des cadres interviewés sur la signification de la confiance organisationnelle, les réponses sont réparties en trois catégories : la première catégorie considère la confiance organisationnelle comme une confiance inter-organisationnelle (entre deux organisations en partenariat), la deuxième catégorie représente le sens général de la confiance organisationnelle et la troisième catégorie lui confère le rôle d'un mode de gestion complémentaire.

La première catégorie représentée par les cadres (E2, E3, E6) résume que la confiance organisationnelle est la relation de confiance qui peut exister entre deux organisations. Autrement dit, une relation entre leur entreprise et un autre partenaire. Les responsables mentionnés ci-dessus ont confirmé que le respect par un partenaire des valeurs de leur entreprise (initiative, intégrité,

solidarité et respect) favorisera l'établissement d'une confiance organisationnelle durable entre les deux parties.

Cette révélation met en évidence le sens de la confiance inter-organisationnelle, déjà définie par *Zaheer et al* Comme : « la confiance accordée *par les membres d'une organisation à l'organisation associée* » (Zaheer, McEvil et Perroke, 1998). La signification donnée ici est plus globale, elle dépasse la relation interpersonnelle, elle englobe toute l'organisation partenaire (Makaoui, 2014). Par ailleurs, cette définition donnée par les responsables interviewés a mis en exergue une condition majeure pour établir une relation de confiance avec leurs partenaires, qui est le respect total de l'ensemble des valeurs de leur entreprise. Le respect de ces valeurs demeure d'une importance capitale pour le maintien d'une relation durable de la confiance. Cela signifie qu'il y a une croyance mutuelle que chacune des organisations respectera ses engagements dans le cadre d'une collaboration. En effet, cette définition relève des expériences professionnelles des cadres qui sont chargé de gérer des partenariats avec les parties prenantes externes.

La deuxième catégorie représentée par les interviewés (E1, E7) résume notre question comme suit : il s'agit de la relation de confiance qui se tisse entre les employés et la hiérarchie. Cette confiance peut se manifester au sein d'une organisation, entre tous les collaborateurs internes, ainsi qu'entre les différentes strates hiérarchiques de l'entreprise. Cette définition renvoie à la notion de confiance organisationnelle, englobant à la fois les dimensions internes et inter-organisationnelles du concept. Elle met en évidence, d'une part, une relation de confiance entre les collaborateurs et la hiérarchie, et d'autre part, la confiance des employés envers leur organisation.

Cette définition souligne également que la confiance peut s'établir tant entre les collaborateurs eux-mêmes qu'entre les différents services au sein de la même entreprise. Nous constatons que cette définition est la plus appropriée pour appréhender le sens général de la confiance organisationnelle telle que définie par Valérie Neveu : « *La confiance organisationnelle désigne, à la fois, au sens large, la confiance au sein d'une organisation, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise, ou de leur organisation* » (Neveu, 2004). Il convient de noter que cette définition n'a pas inclus tous les niveaux de la confiance organisationnelle, à savoir : la confiance verticale, horizontale, intra-organisationnelle et inter-organisationnelle.

La troisième catégorie représentée par le responsable (E5) qui résume, de sa part, qui confère à la confiance organisationnelle le rôle d'un mode de gestion. L'entreprise doit assurer un climat favorable et de la stabilité, la confiance doit demeurer pour une longue durée, nous ne devons pas opérer des changements tout le temps, confirme le responsable (E5). Cette définition véhicule l'idée que la confiance organisationnelle est un mode de gestion à part qui peut jouer un rôle central dans la nature du fonctionnement de l'organisation. Elle doit être maintenue pour garantir la stabilité et la gestion efficace d'une organisation. Par ailleurs, ce type de confiance ne peut en aucun cas assurer son rôle dans un environnement agité et incertain, la confiance doit être cultivée et entretenue de manière proactive et durable.

En conclusion, l'ensemble des significations révélées met en lumière la dimension relationnelle et sociale de la confiance organisationnelle. Il s'agit d'une forme particulière de confiance sociale, fondée sur des normes, des valeurs et des attentes partagées. Ces éléments constituent les processus par lesquels émerge la confiance, renforçant ainsi les liens sociaux entre les différents acteurs.

#### **5.4. Avantages de la confiance organisationnelle dans les pratiques de gestion**

Nous cherchons à montrer à partir de cette étude l'importance des relations non contractuelles (relationnelles) dans le développement du partenariat entre l'entreprise et ses parties prenantes. Les résultats retenus auprès des cadres de *Cevital* montrent certains principaux avantages de la confiance organisationnelle dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. En effet, elle améliore la qualité des relations entre les différents acteurs de l'entreprise, facilite les échanges et améliore la valeur ajoutée de l'entreprise, influence positivement la profession de management, contribue dans la résolution des problèmes et des conflits d'intérêts entre les différents acteurs, renforce la

performance de l'entreprise et contribue à son développement humain et économique. Surtout elle intervient là où le contrat signé n'a pas donné de meilleurs résultats.

#### **a. Amélioration des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes**

La confiance organisationnelle joue un rôle important dans l'amélioration des relations entre l'entreprise et ses partenaires, cette confiance peut contribuer à une meilleure gestion des relations entre les employés aux différents niveaux hiérarchiques, entre l'entreprise et ses partenaires internes et externes. Autrement dit, une amélioration des relations peut adhérer à la création d'un environnement de travail plus positif et plus productif, une grande satisfaction des employés et réduire les zones d'incertitudes dans des environnements incertains.

Lorsque le climat global est stable dans l'entreprise, des relations fondées sur des liens sociaux et culturels peuvent surgir et favoriser le maintien de la confiance entre les employés, d'une part, et entre l'entreprise et ses autres partenaires. C'est dans ce sens que la confiance est très importante pour renforcer la cohésion de l'équipe et contribuer à une meilleure gestion des ressources humaines. La théorie des relations humaines élaborée par Elton Mayo met en évidence que les relations sociales positives entre les employés et la hiérarchie sont indispensables pour améliorer la satisfaction au travail, la motivation et la productivité.

#### **b. La confiance encourage les échanges entre l'entreprise et ses partenaires**

La confiance organisationnelle est une condition préalable pour faciliter les échanges entre l'entreprise et ses parties prenantes. Nous avons constaté d'après les réponses retenues auprès des interviewés que le développement de la confiance en entreprise facilite l'opération des échanges auprès des partenaires. L'un des interviewés a témoigné « ... *le poste que j'occupe en tant que responsable nécessite des interactions avec mes collaborateurs, car je suis chargé de travailler avec eux, mais avec la présence de la confiance, nos relations et la manière dont on échange les idées est parfaite...* ». En effet, lorsque le principe de réciprocité est respecté dans les échanges fondés sur la confiance, l'environnement sera propice à l'émergence d'un climat de communication ouverte et de coopération efficace. En outre, la confiance facilite les échanges lorsque les membres d'une organisation ont confiance, les uns envers les autres, ils sont enclins à partager des informations et des idées, à travailler ensemble pour atteindre des objectifs collectifs.

#### **c. La confiance organisationnelle influence positivement le climat social de l'entreprise**

La confiance organisationnelle est un élément essentiel pour la santé de l'entreprise, notamment le bien-être des employés. Les cadres interrogés stipulent que la confiance impact positivement le travail, un cadre a affirmé que : « *Le travail dans un environnement où la confiance n'est pas présente engendre pleins de doutes et devient très pénible, surtout moralement ; généralement on ne se sent pas bien, alors il y a pas mieux de travailler dans un climat de confiance* » (Enquête, E4).

Nous constatons des retentissements négatifs lors de l'absence de confiance dans un environnement professionnel. Sans doute, nous soulignons que travailler dans un environnement où la confiance est marginalisée génère des doutes, des malentendus et une grande charge mentale, influençant négativement le bien-être des employés et leur motivation. L'absence de la confiance rend le travail pénible et accroît le sentiment d'insécurité professionnelle, du turn-over et la démission. Alors que, la confiance organisationnelle peut aider les employés à se sentir plus engagés et plus motivés dans leur travail, lorsqu'ils ont confiance envers leur entreprise et leur hiérarchie, ils sont plus susceptibles de se sentir valorisés, respectés et appréciés.

#### **d. Rôle de la confiance organisationnelle dans la résolution des problèmes et des conflits**

La présence de la confiance entre les partenaires peut réduire l'intensité, voir supplanter les conflits. Autrement dit, la confiance joue un double rôle : d'un côté, elle réduit le niveau de conflits qui peuvent émerger au sein de l'entreprise, travaillant dans une atmosphère où règne la confiance, réduira les zones d'incertitudes et bannira les malentendus qui donnent naissance aux conflits. En effet, les employés sont plus susceptibles de collaborer et de travailler ensemble, de manière constructive, lorsqu'ils ont confiance les uns envers les autres. La confiance organisationnelle peut

également aider à éviter les conflits futurs en créant un environnement de travail plus flegmatique, en favorisant l'engagement et la collaboration des employés. Une forte confiance réduira les zones de jeux des acteurs opportunistes et ceux préférant cavalier seul pour des fins très personnelles. Ces comportements individualistes n'entendront pas de valeur ajoutée à l'entreprise.

D'un autre côté, la confiance organisationnelle contribue à résoudre des conflits déjà existants, en favorisant la médiation et la négociation entre les acteurs antagonistes. Les parties impliquées peuvent être plus disposées à chercher des solutions pacifiques à l'amiable et trouver un terrain d'entente, s'ils ont confiance dans la neutralité de l'entreprise et dans sa capacité à résoudre le conflit de manière équitable. Dans ce sens, un cadre déclare : *« quand il s'agit d'un conflit au milieu de travail, la réglementation a mis en place des procédures pour tous les cas, alors ça nous arrive souvent d'annuler un questionnaire pour un employé, sans faire parvenir à son responsable, par ce qu'on sait qu'il est régulier dans son travail, c'est un très bon élément et ce n'est pas de ses habitudes. D'une manière générale, on lui fait confiance et c'est pour cela qu'on lui accorde une autre chance. Alors ! essayez de régler le problème sans se retourner aux procédures, et grâce à la confiance qu'on a en cette personne »* (Enquêté, E6). La confiance organisationnelle facilite la médiation et la négociation lors d'un conflit et contribue à apaiser les tensions entre les acteurs, en favorisant la résolution de leurs conflits d'une manière amicale, ne sera sûrement pas très coûteuse pour les parties rivales et l'entreprise.

À vrai dire, la confiance organisationnelle permet une plus grande souplesse dans l'application des procédures réglementaires et favorise la résolution et la diminution de l'accentuation des conflits au sein de l'entreprise. En encourageant une communication plus ouverte, en facilitant la négociation et la résolution à l'amiable des différends, les responsables de l'entreprise sont plus susceptibles à chercher des solutions créatives et flexibles, plutôt que de s'en tenir strictement aux procédures réglementaires.

#### **e. La confiance organisationnelle renforce la performance de l'entreprise**

La performance de l'entreprise se réfère à sa capacité d'atteindre ses objectifs et à produire des résultats efficaces et efficients. Notre étude, montre une influence positive de la confiance organisationnelle sur la performance et le développement de leur entreprise.

L'entreprise investit pour promouvoir la culture de confiance. Pour les responsables, la confiance organisationnelle peut contribuer dans l'amélioration de la performance de leur entreprise. Sachant que, l'objectif principal de toute organisation est d'atteindre sa performance optimale. Autrement dit, réaliser des résultats idéaux en termes de rentabilité, de productivité et de qualité de travail, en retenant les employés talentueux, en renforçant la résilience de l'entreprise, sans omettre la bonne réputation d'une organisation en matière de confiance attire l'attention partenaires potentiels et pousser son image de marque sur le marché.

Les responsables interviewés valorisent profusément le travail dans un climat de confiance. La présence de cette dernière est d'une importance cruciale durant les années précédentes où l'entreprise a vécu des périodes de perturbation, notamment avec ses partenaires, ce qui induit toujours à un climat d'appréhension et d'incertitude dans l'entreprise. Un interviewé a annoncé que : *« Cevital a vécu des hauts et des bas, elle a su comment s'en sortir et de regagner sa stabilité, c'est grâce à sa confiance en elle-même et celle qu'elle a pu instaurer avec ses partenaires »* (Enquêté, E3).

En effet, lorsque les employés ont confiance en leur entreprise, ils sont plus impliqués et plus engagés à travailler ensemble de manière collaborative et saisir que l'amélioration des résultats de l'entreprise est un objectif ultime. En outre, la confiance organisationnelle favorise la collaboration d'autrui dans un environnement contingent en installant un climat positif. Ce climat peut stimuler la productivité et la créativité des employés.

La présence de la confiance organisationnelle dans une entreprise renforce sa réputation auprès de ses partenaires, qui est l'objectif de toute entreprise prometteuse, présenter et booster son image de marque ne pourra se faire sans l'aboutissement d'un climat de stabilité interne et nouer des collaborations stratégiques sur le moyen et le long terme.

## 6. interprétation des résultats

À la suite de l'étude effectuée au sein de l'entreprise *Cevital*, de l'analyse approfondie des données recueillies, les résultats obtenus affirment le rôle important de la confiance organisationnelle en tant que mode de gestion complémentaire, favorisant une gestion proactive des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

À la lumière des résultats obtenus, nous mettons avec certitude, les éléments suivants :

✓ Les relations prédominantes au sein de l'entreprise *Cevital* sont de nature contractuelle et purement professionnelles entre l'ensemble des partenaires. L'entreprise veille au respect de la loi en vigueur et aux procédures administratives. Le contrat est considéré comme un substitut formel et indispensable, il occupait une place importante pour chaque action ou échange effectué. Les relations contractuelles occupent une place significative, elles sont considérées comme une exigence de l'entreprise, tout en tenant compte de la nature du poste occupé. Cette importance accordée aux relations contractuelles reflète la culture et la politique de l'entreprise exhorté. Les employés de l'entreprise sont appelés au respect strict de la procédure administrative et la réglementation. Les arrangements contractuels bien définis et précis sont nécessaires pour clarifier les responsabilités et protéger les intérêts de toutes les parties, ils permettent le respect strict des droits et des obligations des uns et des autres et assurent une bonne gestion des procédures réglementaires.

✓ Ainsi, les contrats de travail sont conçus comme des contrats complets, ils sont élaborés de manière exhaustive, bénéficiant de l'expertise des juristes spécialisés dans le domaine. L'entreprise met en disposition des experts juristes dans le domaine de la rédaction des contrats, ce qui garantira la présence de toutes les clauses contractuelles essentielles dans la rédaction des contrats. Il convient de souligner que ces contrats sont conçus comme des contrats-types, standardisés utilisant un modèle unique, adhérent à une seule forme de contrat. Mais, cela n'assure, en aucun cas, la complétude d'un contrat. D'une autre vision contrecarrée, les contrats ne peuvent jamais être complets. Certainement ? ils ne peuvent pas tout inclure dans un contrat, ils ne préviennent généralement pas, les relations non contractuelles qui peuvent émerger lors d'une relation de travail ou de collaboration.

✓ Malgré les exigences de l'entreprise au maintien strict des relations contractuelles, les employés de cette dernière, font recours à d'autres relations non contractuelles, fondées en particulier sur la confiance. Les employés reconnaissent, donc que la confiance revêt d'une importance capitale et joue un rôle crucial dans leurs interactions professionnelles quotidiennes. Cela est clair dans la politique de l'entreprise, quant à la résolution d'un conflit entre les parties antagonistes, elle favorise les arrangements à l'amiable comme première approche de résolution des problèmes. Une solution non contractuelle et collaborative fondée sur la confiance, peut être une issue meilleure et moins coûteuse en dehors des voies officielles.

En revanche, les responsables de l'entreprise soutiennent l'idée que la confiance pourra devenir un mode complémentaire de gestion des relations contractuelles. Ils reconnaissent le rôle de la confiance dans la résolution des problèmes, facilitation des échanges et renforcement des collaborations. Cependant, nous avons souligné également, que la confiance organisationnelle ne peut pas être considérée comme un substitut complet aux contrats dans toutes les situations de la gestion. Malgré sa capacité d'atténuer les insuffisances générées par les contrats incomplets, il existe des circonstances où la confiance ne pourra pas intervenir, en tant que mode de gestion approprié. Néanmoins, cela n'occulte pas le rôle majeur de la confiance comme mode efficace dans les différentes collaborations.

✓ Les éléments cités auparavant suggèrent d'offrir à la confiance organisationnelle le rôle d'un mode de gestion complémentaire au contrat incomplet. Toutefois, cela ne suffit pas dans les processus de gestion des organisations complexes. C'est à partir d'un ensemble de mesure où l'entreprise doit faire preuve et montrer une volonté pour que la confiance se plante et se nourrit dans un environnement opportun.

## 7. Conclusion

L'étude a supposé une compréhension approfondie du rôle de la confiance organisationnelle dans la gestion des relations de l'entreprise avec ses partenaires. Le rôle essentiel de cette dernière réside dans sa capacité à nouer des relations à long terme, faciliter les échanges et promouvoir une communication libre au sein de l'entreprise, dénouer les problèmes et les malentendus dans leur phase de formation et créer un climat de travail sain dans l'entreprise.

Il ressort clairement de cette étude, que les contrats demeurent des outils formels indispensables pour définir les droits et les obligations des parties impliquées, la confiance organisationnelle enrichit les interactions en fournissant un contexte humain et collaboratif. Elle permet aux employés de travailler ensemble de manière plus constructive, de résoudre les problèmes de manière flexible et d'apaiser les tensions grâce à une communication ouverte et à la médiation.

Cependant, il est important de noter que la confiance organisationnelle ne peut pas être considérée comme une solution universelle. Il existe des situations où les contrats sont décisifs pour fournir des garanties spécifiques et définir des paramètres clairs. Par conséquent, la confiance et les contrats sont complémentaires et doivent coexister de manière équilibrée pour assurer une gestion efficace des relations de partenariat.

Pour que la confiance organisationnelle prospère, l'entreprise doit mettre en place des mesures spécifiques visant à cultiver un environnement propice à son développement. Cela, implique de favoriser une communication ouverte, d'encourager la coopération et la collaboration, et de promouvoir des valeurs organisationnelles qui soutiennent la confiance mutuelle.

En définitive, l'étude révèle que la confiance organisationnelle joue un rôle clé dans l'amélioration des relations avec les parties prenantes et dans le renforcement de la performance globale de l'entreprise. En combinant judicieusement des approches formelles basées sur des contrats solides avec une culture de confiance bien établie, l'entreprise peut créer un environnement harmonieux, propice à l'innovation, à la productivité et à la pérennité.

### Liste bibliographique

- 1- Amara M. Z., Bietry F., (2008). Le développement de l'implication organisationnelle par la confiance : application au contexte tunisien, *Actes du Congrès de l'AGRH*.
- 2- Anderson, I.C., et IA. Narus. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(1), 42-58.
- 3- Anderson, le., et Weitz, B. (1989). Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads. *Marketing Science*, 8(4), 232-310. 2-58.
- 4- Brousseau, E. (2000). Confiance ou contrat, Confiance et contrat. Confiance et rationalité, *INRA EDITION*, Aout, 1-15.
- 5- Chaserant, C. (2007). Les Fondements incomplets de l'incomplétude : une revue critique de la théorie des contrats incomplets. *L'actualité économique*, 83(2), 227-253. In Chaudey, M. (2011). L'approche contractuelle de la firme, *Université de Saint-Etienne et GATE-CNRS, pour SES-ENS*.
- 6- Deustch, M. (1958). Trust and Suspicion. *Journal of Conflict Resolution*, 2(4), 265-279.
- 7- Fabien Blanchot, Éric Campoy. La confiance chez Coleman (1990) : revue et regard critique. 2021.
- 8- Freeman, R.E (1999), Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233-236.
- 9- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- 10- Livet, P. Reynaud, B. (1995). La confiance indécidable et ses versions en économie. *UTC de Compiègne, Confiance, apprentissage et anticipation économique*, 201-220.
- 11- Makaoui, N. (2014). La confiance inter-organisationnelle : Essai de conceptualisation et propositions de mesure. *Questions de Management*, 3(7), 39-60.

- 12- Mangematin, V. (1998). La confiance : un mode de coordination dont l'utilisation dépend de ses conditions de production, *Confiance et entreprise*, C. Thuderoz, V. Mangematin & D. Harrisson. Paris, Gaetan Morin.
- 13- Mayer, R.C., J. Davis, et D. Schoorman. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- 14- McAllister, D. (1995). Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organization. *Academy of Management Journal*, 18(1), 24-59.
- 15- Morin, E. (2014). Gérer la perception de justice : pour fidéliser les employés. *Revue RH*, 17(2), avril –mai.
- 16- Neveu, V. (2004). La confiance organisationnelle : définition et mesure. *Panthéon-Sorbonne*, 1071- 1110.
- 17- Ramonjavelo, V, Préfontaine, L, Skander D et Ricard L. (2006). Une assise au développement des PPP : la confiance institutionnelle, inter- organisationnelle et interpersonnelle. *Revue d'Administration Publique du Canada*, 49 (3), 350-374.
- 18- Reynaud, B. (1998). Les conditions de la confiance. Réflexions à partir du rapport salarial. *Revue Économique*, 49(6), 1455–1471.
- 19- Schuller, G. (2004). Économie et confiance, la confiance un facteur indispensable, mais complexe, séance du 20 janvier. Conseiller économique auprès du STATEC, et chargé d'enseignement aux universités de LILLE et Metz.
- 20- Vatteville, E. (2009). La stratégie de la diversité au fondement de la confiance et de la performance. *Management & Avenir*, 28(8), 408- 421.
- 21- Wang, Y.D et H.H. Emurian. (2005). An overview of online trust: Concepts, elements and implications. *Computers in Human Behavior*, 21(1), 105-125.
- 22- Zaheer A, McEvil Y B et Perroke V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganisational and interpersonal trust on performance. *Organization Science*, 9(2), Mars-Avril, 141–159.