

# La confiance dans les relations d'affaires : Quelle représentation dans la réalité?

Hamida Skandrani<sup>1</sup>

Ph.D, Maître Assistante, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et de Gestion de  
Jendouba-(Tunisie)

Abdelfattah Triki

Ph.D, Maître de conférence, Institut Supérieur de Gestion de Tunis

Boudour Baratli,

Étudiante , M.Sc, Institut Supérieur de Gestion de Tunis

## Résumé

Le présent travail a pour objectif de mieux comprendre le concept de la confiance et les mécanismes par lesquels elle opère dans l'établissement et le maintien des relations interentreprises. Contrairement aux travaux antérieurs, dont la majorité a focalisé sur des modèles préétablis pour étudier la confiance, notre étude a essayé d'élucider ce concept - décoder ses significations, identifier ses déterminants et ses manifestations en partant du vécu des managers. Les résultats de l'analyse thématique des entrevues réalisées auprès de 30 dirigeants du milieu d'affaires tunisien a permis: (1) de soutenir l'existence de quatre formes ou significations de la confiance identifiées déjà dans la littérature sur la confiance. Il s'agit de la confiance calculée, la confiance de connaissance, la confiance d'intentionnalité et la confiance d'identification, (2) de classer les déterminants et les manifestations de la confiance en fonction de la forme de confiance développée et (3) de relever que les déterminants relatifs au «trustor» affectent aussi bien la forme de la confiance que le processus de son développement.

**Mots clés :** *confiance, relations interentreprises, marketing relationnel, recherche qualitative.*

## Introduction

L'environnement actuel des marchés se caractérise par de nouvelles règles de jeu. Ainsi, il devient, par exemple, impératif que les réactions des entreprises soient aussi rapides qu'efficaces, de trouver des solutions originales et toujours plus efficaces pour gérer les flux aussi bien d'informations que de produits. L'objectif stratégique étant de gagner en flexibilité organisationnelle au niveau des activités de la séquence de la valeur. L'approche du «Supply Chain Management» (SCM) ou encore le management intégré de la chaîne logistique offre, à ce niveau, une nouvelle façon d'optimiser la chaîne logistique globale et donc de gagner en termes de rapport coût/efficacité, de gestion des stocks, etc.

Toutefois, cette nouvelle approche requiert de nouvelles compétences et un changement dans les attitudes des partenaires (Damon, 1999). En effet, l'idée du SCM rime avec: plus de coordination des activités avec les autres partenaires de la chaîne logistique, une meilleure communication, la mise en commun de certaines ressources, une intégration des processus et un co-développement de produits et de systèmes (Damon, 1999), en somme, une nouvelle façon de voir et de concevoir la relation avec les différents acteurs de la chaîne. Une telle conception va amener inéluctablement les partenaires à composer avec des dimensions comme la dignité de confiance, la crédibilité, la bienveillance, la compétence, l'engagement et bien d'autres dimensions induites par une approche de marketing relationnel. Dans le présent travail, nous nous intéressons à la dimension confiance dans ces relations entre partenaires de la chaîne logistique. La confiance, ne cesse, en effet, de susciter de l'intérêt parmi les académiciens et ce, considérant l'importance qu'elle revêt en tant qu'ingrédient essentiel à

---

<sup>1</sup>Personne contact : Hamida Skandrani, Faculté des Sciences Juridiques, Économiques et de Gestion de Jendouba, Av. de L'UMA, 8189, Jendouba- Tunisie. Tél: 78600300, E-mail: hamida.skandrani@fsa.ulaval.ca

l'établissement, au développement et au maintien de relations durables entre les partenaires d'échange (Morgan et Hunt, 1994; Poirier et Reiter, 2001).

Par ailleurs, l'importance reconnue à la variable confiance a donné lieu à une pléthore de contributions qui ont essayé de la définir et d'identifier ses antécédents et ses manifestations dans le contexte des relations marketing. Cette littérature, bien que de plus en plus abondante, se caractérise par une certaine hétérogénéité et une certaine ambiguïté aussi bien au niveau de la définition conceptuelle qu'au niveau des déterminants et manifestations de la confiance. Un tel état des faits semble en quelque sorte freiner la compréhension du rôle et de la valeur de la confiance dans les relations d'échange, et par voie de conséquence limite sa transposition dans les relations d'affaires entre les membres de la chaîne logistique. Le présent travail a justement pour objectif de mieux comprendre ce construit de la confiance dans les relations d'affaires entre les membres de la chaîne logistique. Plus précisément, nous avons essayé, à travers une recherche qualitative et partant du terrain d'identifier les significations accordées à la confiance, ses déterminants et ses manifestations.

Le présent document est organisé comme suit : la première section, est consacrée à la présentation d'une revue de la littérature sur la confiance dans le domaine du marketing relationnel, sa valeur stratégique, ses déterminants et ses conséquences mais aussi les ambiguïtés et divergences qui caractérisent la recherche en la matière. La deuxième section, présente une synthèse de l'étude qualitative menée dans le contexte tunisien ainsi que les résultats de l'analyse de contenu sur les données recueillies. Les limites et les voies futures de la recherche sont enfin présentées.

### **1) La revue de la littérature sur la confiance dans les relations marketing**

L'idée selon laquelle un changement fondamental dans la manière de voir était nécessaire dans le domaine du marketing remonte en fait au début des années quatre-vingt dix sous l'effet des changements dans l'économie américaine et mondiale (Webster, 1992). Depuis, le marketing relationnel et la notion de l'échange relationnel, deviennent des maîtres mots dans les relations d'échange en marketing. Certains chercheurs, vont jusqu'à parler d'un nouveau paradigme dans la discipline. La perspective de la relation a été particulièrement un des facteurs qui distinguaient le paradigme relationnel du paradigme transactionnel qui a dominé dans une large mesure la discipline. En effet, alors que le premier traduit plus une orientation à long terme le deuxième s'inscrit dans une logique de court terme.

D'autres aspects de la relations différencient aussi ces deux paradigmes d'échange. Il s'agit notamment : du degré d'interdépendance entre les partenaires, du degré de formalisme dans la communication, sa fréquence et la nature des informations échangées, de la préservation de l'intérêt personnel/mutuel, de la notion de gains et des bénéfices individuels/mutuels (Dwyer et al., 1987; Frazier et al, 1988...).

Ainsi, le passage d'une approche transactionnelle à une approche plus relationnelle a amené aussi bien académiciens que praticiens à mettre plus d'emphasis sur des notions telles que: l'interdépendance, la coopération, l'adaptation et moins sur des notions comme le pouvoir, le conflit et la dépendance (Mandjaak, 1999). Avec cette transition aussi, la confiance a été proposée comme mécanisme efficace de gouvernance des transactions économiques alternatif aux mécanismes contractuels (Arrow, 1974). Bradach et Eccles (1989) stipulent, à cet effet, que la confiance peut remplacer les contrats hiérarchiques dans plusieurs échanges et peut servir de mécanisme de contrôle à côté du prix et de l'autorité. Gulati (1995) a aussi insisté sur le rôle de la confiance (tout comme la participation au capital) comme étant un mécanisme réduisant l'opportunisme éventuel dans le contexte des alliances stratégiques. Pour Doney et Cannon (1997), Kumar (1996) et Morgan et Hunt (1994), la confiance présente un pré requis essentiel pour construire une relation durable et pour renforcer l'engagement des

partenaires d'échange. Speckman (1988), la qualifie de pierre angulaire du partenariat stratégique et Geyskens, et al. (1998) notent que la confiance est indispensable à la survie de tout système d'échange commercial.

Cette unanimité sur l'importance de la confiance dans les relations d'échange en marketing nous pousse à nous interroger sur ses avantages et sur l'utilité de remplacer les mécanismes de contrôle et de gouvernance contractuels par un mécanisme basé sur la confiance.

### **1-1- L'apport de la confiance dans les relations durables**

Plusieurs utilités ont été reconnues à une relation d'affaires se basant sur la confiance. Parmi celles-ci nous distinguons: la réduction des coûts de transactions, la réduction des conflits non fonctionnels, l'amélioration de la performance et le renforcement de l'engagement à long terme dans la relation.

#### *1- La confiance réductrice de coûts*

Dans les relations inter firmes, nombreux chercheurs considèrent que la confiance permet une réduction des coûts de transaction ou encore de négociation (Gulati, 1995; Doney et Cannon, 1997; Barney et Hansen, 1994; Ganesan, 1994; Ring et Van de Ven, 1994; Zaheer et al., 1998). Ces coûts incluent : l'ensemble des dépenses nécessaires pour parvenir à un arrangement satisfaisant pour les deux parties (Ganesan, 1994) et mutuellement acceptable (Zaheer et al., 1998), le temps et l'effort fournis pour déterminer l'ensemble des actions efficaces, partager des coûts et des bénéfices et faire face aux contingences imprévues. (Milgram et Roberts, 1992, p147, cité dans Zaheer et al, 1998).

Une relation gouvernée par la confiance se caractérise aussi par un faible risque perçu dans la révélation des informations utiles, détaillées, précises et en temps réel à son partenaire (Zand, 1972, cité dans Chiles et McMackin, 1996). Par conséquent, l'échange d'informations sera plus ouvert et plus honnête. Ce qui conduit à atténuer l'asymétrie d'informations inhérente à l'échange inter firme (Zaheer et al, 1998) et à réduire des coûts qui en résultent.

La confiance permet aussi une meilleure gestion des changements de l'environnement externe et des contingences non prévues et non couvertes par les termes du contrat (Zaheer et al., 1998). Elle favorise la convergence des attentes des partenaires (Molgren, 1961, cité dans Zaheer et al., 1998) qui deviennent plus flexibles et plus coopératifs (Andaleeb, 1995).

La confiance s'avère donc une source principale d'avantage compétitif dans la mesure où elle permet une réduction des coûts, limite l'étendue des contrats formels, facilite le partage d'informations, procure des encouragements matériels de coopération et réduit l'incertitude (Barney et Hansen, 1994). Avec la confiance, les transactions deviennent alors moins chères, plus agréables et plus flexibles (Nooteboom et al., 1997).

#### *2- La confiance réductrice des conflits*

Selon Schurr et Ozane (1985), la confiance est centrale au processus de résolution des problèmes coopératifs et la réalisation des dialogues constructifs. Les problèmes deviennent facilement identifiables, sont examinés avec ouverture et sont résolus d'une manière compréhensive (Anderson et Narus, 1990). Par conséquent, les solutions sont plus appropriées et plus créatives (Woolthuis et al., 2002) et les désaccords se transforment en conflits fonctionnels qui augmentent la productivité du marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Les partenaires se donnent aussi le bénéfice du doute et une plus grande marge dans l'exécution des arrangements. Une telle marge tend à réduire l'étendue, l'intensité et la fréquence des conflits non fonctionnels (Zaheer et al., 1998).

### *3- La confiance facteur d'amélioration de la performance*

Une relation d'échange est dite performante si les partenaires d'échange parviennent à réaliser leurs objectifs stratégiques, en termes de prix plus compétitifs, une livraison dans les délais, une qualité supérieure des produits et des résultats positifs (Heide et Stump, 1995; Walker, 1994 cités dans Zaheer et al., 1998). À ce niveau, la confiance peut constituer un catalyseur d'amélioration de cette performance. En effet, l'étude de Zaheer et al. (1998), montre un effet direct de la confiance sur la performance, en plus d'un effet indirecte à travers la réduction des coûts de transaction et de négociation et de niveau de conflit. Il s'avère aussi que dans les relations d'un niveau de confiance élevé, les producteurs et les détaillants peuvent atteindre des niveaux de ventes plus élevés et exploiter leurs compétences complémentaires (Kumar, 1996). Ils parviennent ainsi, à réduire les coûts de transaction, s'adapter rapidement aux changements du marché et développer des solutions toujours plus créatives pour faire face aux besoins des clients. La performance, peut aussi résulter du partage d'informations confidentielles (Ganesan, 1994), de moins d'efforts déployés pour mieux comprendre l'autre (Kumar, 1996) et de l'assistance technique et humaine que certaines entreprises fournissent à leurs partenaires considérés comme dignes de confiance.

### *4- La confiance influe l'engagement dans la relation*

Certains auteurs ont trouvé une évidence empirique quant à l'effet que la confiance affecte l'engagement des parties et limite leur propension à quitter la relation (Morgan et Hunt, 1994). Elle favorise aussi, une meilleure implémentation des stratégies, une coordination managériale (McAllister, 1995), et permet de promouvoir des formes organisationnelles adaptatives (Miles et Snow, 1992, cité dans Rousseau et al., 1998). Pour Ganesan (1994), la confiance et la dépendance, jouent des rôles clefs dans la détermination de l'orientation à long terme des entreprises. Dans le même ordre d'idées, Morgan et Hunt (1994) la présentent comme la variable médiatrice la plus importante pour la réussite des relations d'échange durables entre vendeurs aux détails et leurs grossistes. Doney et Cannon (1997) la considèrent comme un pré requis très important pour construire une relation à long terme. La confiance permet aussi, a priori, de modérer le risque dans les processus d'achat (Chow et Holden, 1997) et de rassurer les deux parties en cas de résultats incertains (Moorman et al., 1992).

Pour conclure, l'importance de la confiance dans le domaine des relations d'affaires ne semble plus à démontrer. Cependant, ce qu'elle signifie pratiquement, ce qui la détermine et ce que sont ses manifestations dans les relations entre les partenaires d'échange laissent planer de nombreuses incertitudes et contradictions. Tel qu'il ressort du paragraphe suivant, les études en la matière ne sont pas unanimes et ne font qu'inciter à plus d'investigations pour élucider de tels aspects.

### **1-2) controverses et ambiguïtés dans la littérature sur la confiance**

L'étude de la confiance, dans le contexte des relations d'affaires a suscité certaines controverses et certaines ambiguïtés. Cela semble être le résultat de plusieurs facteurs. Principalement : la confusion de la confiance avec d'autres concepts tels que; la coopération, l'assurance et la prévisibilité (Mayer et al., 1995), son utilisation en relation avec des notions telles que: le risque, l'incertitude, l'engagement, la bienveillance et l'opportunisme dans plusieurs domaines de la gestion, notamment en finance, organisation, marketing, stratégie, et aussi les emprunts qui ont été faits à d'autres disciplines sans souci d'adaptation au contexte des relations marketing. Cela a contribué, semble-t-il à plus de confusion (Geindre 2002).

De surcroît, plusieurs conceptualisations de la confiance ont été proposées. Smith et Barclay (1997), par exemple, distinguent la dignité de confiance perçue et le comportement de confiance. Moorman et al. (1993) avancent, de leur part, que la confiance nécessite la

coexistence de la croyance (dans la dignité de confiance) et de l'intention de comportement (volonté de dépendre de son partenaire). Geindre (2002) ajoute qu'il faut distinguer l'état de confiance (qui ne suppose pas une réflexion mais constitue une disposition acquise non réévaluée) de la confiance décision qui traduit une action consciente, c'est à dire une volonté de prendre un risque.

Dans ce qui suit, nous présentons les principales définitions, antécédents et manifestations de la confiance présentés dans la littérature tout en identifiant certaines controverses et ambiguïtés qu'ils ont suscité.

### *1- La définition de la confiance*

En voulant définir la confiance et lui donner un sens unique et universel, nous remarquons l'ambivalence du terme. Plusieurs champs d'études proposent des définitions plus ou moins variées et contingentes. Ce qui assied cette divergence, c'est l'absence d'un consensus sur les significations entre les disciplines et encore au sein de la même discipline. Par exemple, alors qu'en psychologie sociale la confiance est conceptualisée comme étant une attente quant aux comportements des autres dans une transaction (Lewicki et Bunker, 1995), les sociologues et les économistes, la présentent comme un phénomène institutionnel (Goffman, 1971; Zucker, 1986, cité dans Bhattacharya et al., 1998). Il s'avère donc qu'il n'existe pas un accord sur une définition qui soit universellement acceptée. Hosmer et al. (1975 : 131), vont jusqu'à considérer l'étude de la confiance de paradoxe (cité dans Hosmer, 1995).

Néanmoins, nous pouvons, à l'instar de Stikin et Roth (1993), retenir quatre orientations majeures dans la définition de la confiance. Il s'agit de la confiance en tant que : (1) attribut personnel, (2) comportement, (3) expression d'une situation d'incertitude et (4) arrangement institutionnel.

- *La confiance comme attribut personnel.* Dans cette vision, la confiance peut se présenter comme une option parfaitement volontariste qui n'est pas nécessairement affectée par des facteurs externes. Elle est même placée dans le champ des émotions (Lewicki et Bunker, 1995; Mayer et al., 1995 ; McAllister, 1995). Adoptant cette conceptualisation de la confiance, Zand (1972) l'a par exemple défini en tant que: «décision individuelle fondée sur des attentes optimistes quant aux résultats d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle des actions des autres (cité dans Hosmer, 1995). À leur tour, Mayer et al. (1995 : 72) l'ont assimilé à: «la volonté d'une partie (trustor) de se rendre vulnérable aux actions d'une autre partie (trustee). Cette volonté est fondée sur l'attente que l'autre partie accomplisse une action déterminée, sans qu'il y ait surveillance ou contrôle».

La confiance a été aussi associée à un état psychologique, et donc un trait purement individuel. Rousseau et al. (1998 : 395), ont ainsi présenté la confiance comme: «un état psychologique comprenant une intention d'accepter la vulnérabilité sur la base des attentes positives projetées sur le comportement ou les intentions de l'autre partie ». McKnight et al. (1998) et Mayer et al. (1995) parlent de comportement appris, fruit de l'expérience, de l'éducation et des connaissances.

- *La confiance comme comportement :* selon cette vision, la confiance est plutôt un jugement postérieur à l'action. La confiance est définie ainsi sur la base de la cohérence des actions et de la stabilité des comportements de l'autre partie au cours d'une relation. Fukuyama (1995) considère, à cet effet, que la confiance est une attente de comportement régulier, honnête et coopératif fondée sur des normes et des valeurs partagées. Hosmer (1995 : 399) va dans le même sens en définissant la confiance en tant qu'attente qu'une personne, un groupe ou une organisation dans une activité collective ou dans un échange économique, manifeste un comportement justifié sur le plan éthique.

- *La confiance comme expression d'une situation d'incertitude.* Les auteurs partageant cette vision de la confiance ont tendance à la définir sous un angle strictement contextuel. En effet, l'émergence de la confiance est reliée à des situations d'incertitude, et elle ne se justifie que dans des situations où se présente un risque potentiel. Ainsi, Boom et Holmes (1991) la définissent comme: «une attente positive quant aux motifs des autres dans des situations risquées» (cité dans Das et Teng, 1998). Sheppard et Sherman (1998 : 422), quant à eux, la considèrent comme «une acceptation de risque associée au type et à la profondeur de l'interdépendance dans une situation donnée». Pour Ganesan (1994), la confiance ne constitue pas une acceptation de risque mais, au contraire, elle permet de réduire le risque, et plus spécifiquement, le risque de comportement opportuniste. Dans cette définition nous trouvons aussi une relation entre la notion d'opportunisme et de confiance.

Pour d'autres chercheurs, la confiance exprime aussi une situation de vulnérabilité exprimée de différentes manières. Alors que certains considèrent la confiance comme la volonté d'être vulnérable (Mayer et al. 1995), d'autres parlent plutôt de la volonté d'accroître sa vulnérabilité (Zand, 1972). Barney et Hansen (1994), Dyer (2000) et Sabel (1993, cité dans Bigley et Pearce, 1998) conçoivent plutôt la confiance comme une assurance mutuelle que la vulnérabilité du partenaire ne serait pas exploitée dans un échange.

- *La confiance comme arrangement institutionnel.* Ainsi considérée, la confiance traduit une forme de négociation, implicite ou explicite. Elle s'appuie sur une rationalisation des comportements et des alternatives d'actions dans des relations caractérisées par l'incertitude, le doute et l'interdépendance. En effet, des auteurs comme Axlord (1984), Gambetta (1988) et de Coleman (1990 décrivent la confiance comme étant une prédiction basée sur les données rationnelles du comportement (cité dans Bigley et Pearce, 1998). Ainsi, A ne fera confiance à B que lorsque la probabilité que B va entreprendre une action bénéfique est estimée élevée.

Voyons maintenant ce qu'il en est des déterminants de la confiance.

## *2- Les déterminants de la confiance*

Un grand nombre d'auteurs se sont intéressés aux antécédents à la confiance. Le résultat, une multitude d'antécédents mais peu de consensus concernant certaines variables nécessaires au développement de la confiance (Bergadaà et al., 1999). Dans ce qui suit, nous présentons les principaux déterminants groupés en fonction de leur lien avec des attributs personnels, des caractéristiques de la firme ou de la relation.

*Les déterminants liés aux attributs personnels.* Certains auteurs se limitent à une seule caractéristique de la cible de la confiance (Strickland, 1958, cité dans Mayer et al., 1995), tandis que d'autres vont jusqu'à en considérer dix (Butler, 1991). Le modèle de Mayer et al (1995) demeure, toutefois, le plus utilisé par les auteurs dans le domaine (Geindre 2002). Ce modèle intègre trois variables, à savoir: l'habileté, la bienveillance et l'intégrité. L'habileté est définie comme étant «la perception du partenaire que l'autre possède les qualifications, les connaissances et l'expertise nécessaires pour réaliser efficacement sa tâche» (Gabarro 1978, 1987 cités dans Smith et Barclay, 1997). La bienveillance traduit l'attachement à l'autre et le désir de préserver ses intérêts (Geindre, 2002). Alors que l'intégrité est la perception que la cible de la confiance adhère aux principes que le confident considère comme acceptables» (Mayer et al., 1995 : 716). Elle est inhérente aux qualités personnelles qu'on reconnaît à la cible de la confiance (Geindre, 2002), notamment: l'honnêteté, la capacité de tenir ses promesses, la discrétion, l'ouverture d'esprit, la fidélité à des valeurs, etc. Pour Butler et Cantrell (1984), cinq caractéristiques déterminent la confiance interpersonnelle. Il s'agit de: *l'intégrité, la compétence, la consistance, la fidélité et l'ouverture.*

L'amabilité a été aussi considérée par certains chercheurs comme un déterminant de la confiance (Rotter 1980; Hawes, et al., 1989; Swan, et al. 1985). Toutefois, certaines études n'ont pas soutenu son effet sur la formation de la confiance (Moorman et al., 1993). L'influence de la similarité sur la formation de la confiance diffère selon les recherches qui l'ont introduit (Crosby et al., 1990 ; Doney et Canon, 1997; Morgan et Hunt, 1994).

*Les déterminants liés à la firme du partenaire:* La firme du partenaire, en plus des agents de contact, peut être une source alternative de la confiance, et ce à travers ses politiques, ses actions, ses décisions et ses stratégies. Parmi les déterminants de la confiance qui sont liés à la firme nous trouvons: la réputation, la communication, les investissements spécifiques, l'adaptation inter firme. Il faut dire que pour cette catégorie de déterminants, l'ensemble des études en la matière ont plutôt montré une convergence dans les résultats. Ainsi par exemple, les études de Anderson et Weitz (1989); Ganesan (1994); Doney et Cannon (1997), montrent que la réputation de la firme affecte la confiance. Cette réputation, peut être déduite du comportement de la firme dans d'autres relations dans la chaîne de valeur et elle peut se transférer facilement entre les membres, surtout lorsqu'elle est positive (Ganesan, 1994). Il en va de même pour les investissements spécifiques dans la relation (Anderson et Weitz, 1992 ; Ganesan ;1994). Pour ce qui est de la communication, Morgan et Hunt (1994), et Das et Teng (1998), ont vérifié empiriquement l'effet positif de la communication sur la confiance. Toutefois, alors que certains auteurs considèrent la communication comme une conséquence de la confiance d'autres la considèrent plutôt un antécédent (Dwyer et al., 1987). Il s'avère donc opportun de vérifier la direction de la relation entre la confiance et la communication.

Il a été aussi montré que des variables comme les méthodes de résolution des conflits (Guibert et Fenneteau, 1997), le style d'exercice du pouvoir (Kumar, 1996), la similarité au niveau des (1) objectifs, (2) systèmes de contrôle et (3) horizons stratégiques (Smith et Barclay, 1997), l'ouverture de la vision manageriale (Hunt et al. 1986, cité dans Svensson 2001), la prise de risque (Das et Teng, 1998) et la coopération (Anderson et Narus, 1990), en tant que déterminants liés à la firme du trustee.

*Les déterminants liés à la relation.* Plusieurs chercheurs ont montré empiriquement que certaines variables liées à la relation entre les firmes, ou entre les individus, peuvent avoir un effet sur la formation de la confiance. Parmi ces variables nous trouvons: la satisfaction de la relation (Anderson et Narus, 1990, Geyskens et al., 1998; Gulati, 1995; Luhman, 1988), la préservation de l'équité (Sheppard et Tuchinsky, 1996, cité dans Das et Teng, 1998), l'expérience, (Schurr et Ozane, 1985; Dwyer et al, 1987; Wilson, 1995; Aulakh et al, 1996; Anderson et Weitz, 1989; Sako, 1992, cité dans Guibert et Fenneteau, 1997) ont un effet positif sur la confiance.

Pour ce qui de la longueur de la relation et son impact sur la confiance, les résultats des études concernant ce lien portent à équivoque. En effet, alors que Anderson et Weitz (1989) ont pu vérifier empiriquement cette relation, d'autres études n'ont pas corroboré ce lien. Par exemple, Doney et Cannon (1997) n'ont pas trouvé de lien significatif entre la durée de la relation et la confiance. De sa part, Kumar (1995) a conclu que l'âge de la relation n'est pas un déterminant important de la confiance dans le contexte des relations de canaux de distribution (cité dans Skandrani et Gauvin, 2003). Cette contradiction dans les résultats des recherches ne fait que justifier l'intérêt de notre recherche.

Dans ce qui suit, nous nous intéressons aux différentes manifestations de la confiance soulignées dans la littérature.

### *3- les manifestations de la confiance*

Du fait que la confiance est considérée comme une variable latente et un concept flou et difficilement mesurable (Koeing et Van Wijk, 1992, p 317, cité dans Pallas et Richard, 1998), nous pouvons la circonscrire à travers ses manifestations qui peuvent être analysées comme des signes tangibles. Parmi les manifestations de la confiance nous distinguons: la confidentialité, la tolérance à l'erreur, la sécurité psychologique, le suivi peu formalisé, les investissements spécifiques à la relation et l'orientation à long terme.

*La confidentialité* : L'ouverture à la communication et le partage formel et informel d'informations (Anderson et Narus, 1990), ainsi que la divulgation des plans, des programmes, des attentes, des objectifs, des motivations, et des critères d'évaluations (Anderson et Weitz, 1984, cité dans Smith et Barclay, 1997), peuvent constituer une façon pour l'entreprise de témoigner de sa confiance à l'égard de son partenaire.

*La tolérance à l'erreur* : le comportement de tolérance face à des erreurs non fondamentales, peut s'expliquer par la volonté de l'entreprise de ne pas remettre en cause la relation de confiance qu'elle a avec ses partenaires. Donc, le fait de ne pas dévoiler tous les petits problèmes, qui peuvent détériorer la qualité de la relation, peut traduire la confiance de la firme vis à vis de son client ou de son fournisseur.

*La sécurité psychologique* : les partenaires peuvent se faire appel pour des activités particulières, ponctuels ou stratégiques et qui sont en dehors à leurs missions dans la relation. A titre d'exemple, le client peut donner à son fournisseur des conseils et son avis sur des points qui ne le concernent pas directement. Cette demande de conseil du fournisseur et la disponibilité du client qui y répond peuvent refléter la sensation d'une véritable sécurité psychologique. Cette dernière peut être analysée comme un signe de confiance (Dyer, 2000).

*Le suivi peu formalisé* : un suivi peu formalisé et un contrôle moins systématique et fréquent, peuvent constituer une manifestation de la confiance pour l'entreprise. En effet, en réduisant le contrôle formel, tel que les mesures protectrices et de contrôle des contrats (Guibert et Fenneteau, 1997), en adoptant moins de conservation (Chiles et McMackin, 1996), en laissant tomber des mesures de sécurité (Guibert et Fenneteau, 1997), les partenaires dans la chaîne de valeur manifestent des signes tangibles de la confiance (Das et Teng, 1998).

Nous remarquons, toutefois, un manque d'unanimité dans la littérature sur l'effet du contrôle sur la confiance. En effet, nombreux auteurs soutiennent une relation négative entre confiance et contrôle, d'autre suggèrent, par contre, une relation positive. (Goold et Campbell, 1987; Stikin et Roth, 1993 et Goold et Quinn, 1990; cité dans Das et Teng, 1998). Encore une fois, la présente recherche est de nature à nous éclairer sur l'impact éventuel du contrôle sur la confiance.

*Les investissements spécifiques à la relation* : Parmi les actions qui indiquent l'existence de la confiance, nous trouvons les investissements spécifiques à la relation, notamment : les ressources, les efforts et l'intérêt alloués à une relation. Guibert et Fenneteau (1997) suggèrent que pour évaluer la confiance de son partenaire, une firme sera attentive à la valeur des investissements spécifiques qu'il effectuera. Donc, les investissements spécifiques à la relation, qui ont été déjà identifiés ci haut comme des déterminants de la confiance, peuvent être aussi considérés comme un signal important de la confiance entre les membres de la chaîne de valeur..

À côté des variables déjà citées, la prise de risque a été considérée par Mayer et al. (1995) comme une manifestation comportementale de la confiance. De plus, une préférence avouée pour son partenaire de l'échange, malgré l'existence d'autres opportunités et d'autres alternatives plus attrayantes, peut aussi être interprétée comme un signal de confiance (Dyer,



2000). Nous pouvons aussi ajouter l'acceptation de l'influence et des objectifs communs comme une autre manifestation de la confiance (Andaleeb, 1995).

Notons pour finir avec les manifestations de la confiance, l'absence ou quasi-absence de modèles et de contributions qui traitent spécifiquement des manifestations de la confiance. Les chercheurs se sont intéressés plutôt aux apports de la confiance et à ses conséquences.

Pour conclure, il s'avère que nombreux académiciens ont proposé un ensemble de définitions, de déterminants et de manifestations de la confiance. Certains parmi eux, ont présenté leurs travaux sous forme de modèle. Toutefois, chacun de ces modèles reste très spécifique quant à son contexte et très différent par rapport aux autres quand il s'agit de contenu. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, un tel état des faits pourrait, entre autres, expliquer le manque d'unanimité sur la conceptualisation de la confiance, ses antécédents et ses manifestations. En même temps, cela représente, à notre avis, une limite de taille à la compréhension de la façon dont la confiance est considérée et est gérée aussi par les partenaires d'échange. Plus précisément, cela ne nous permet pas de voir plus clair concernant la représentation que se font les managers d'une telle dimension relationnelle, l'importance qu'elle revêt à leurs yeux, les facteurs qui permettent de la développer et les signaux qui la signifient dans le contexte des relations interentreprises et plus particulièrement dans les relations au sein de la chaîne logistique. Nous avons donc choisi de mettre de côté, du moins dans une première phase, cette littérature et d'adopter une approche exploratoire pour circonscrire ces aspects que nous considérons très importants dans une démarche de marketing relationnel.

## **2- Étude qualitative de la représentation de la confiance dans le contexte des affaires**

### **2-1 Méthodologie de la recherche**

À fin de mieux comprendre la représentation des managers de la confiance, des entretiens individuels semi-directifs (durée moyenne de 25 minutes) ont été réalisés auprès d'un échantillon de 30 responsables de petites, moyennes et grandes entreprises opérant dans divers domaines d'activités et implantés dans les régions de Tunis et de Bizerte. Une analyse thématique a servi pour le dépouillement de ces données et le modèle de Miles et Huberman (1988) a été adopté au cours de l'analyse des données.

Les questions généralement posées dans les entretiens sont :

- Pouvez-vous me parler brièvement de votre activité?
- Pouvez-vous me parler des relations avec vos fournisseurs et vos clients ?
- Si je vous dis confiance, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit ?
- Quels sont les critères qui vous permettent de juger la confiance de votre partenaire ?
- Pouvez-vous me parler des relations fondées sur la confiance que vous qualifiez de réussies ? Par quoi se caractérisent-elles ?

### **2-2- Principaux résultats de l'étude**

L'importance de la confiance est bien reconnue par les responsables. Lors des entretiens, ils se sont montrés très sensibles à ce terme. Il s'agit non seulement d'« un mot d'ordre » et d'« une devise », mais aussi d'« un facilitateur primordial des échanges et des relations », et d'« un élément indispensable dans le monde du commerce », et ce indépendamment du type de la relation d'affaire étudiée.

Les répondants ont évoqué plusieurs types de confiance :

- La confiance relationnelle : La confiance interpersonnelle éprouvée par une personne dans une autre indépendamment de la transaction.
- La confiance financière : Elle porte plutôt sur la capacité du partenaire à honorer son engagement financier.
- La confiance dans le produit : Elle est relative aux caractéristiques de ce dernier et surtout sa qualité.
- La confiance dans la société. : La confiance qui dépend de la puissance et de la capacité financière technique et humaine d'une firme.

#### *1- la signification de la confiance*

Plusieurs significations ont été données à la confiance par les répondants. Celles-ci peuvent être regroupées dans quatre groupes que nous retrouvons déjà dans la littérature (tableau 1). Il s'agit de la confiance calculée, la confiance de connaissance et la confiance d'identification, considérées par Lewicki et Bunker (1996), et la confiance d'intentionnalité proposée par Doney et Cannon (1998).

Tableau 1 : Les formes de confiance et la fréquence de citation

Les formes de la confiance	Nombre de citations
La confiance calculée	5
La confiance de connaissance	25
La confiance d'intentionnalité	5
La confiance d'identification	7

La première constatation qui ressort de ces résultats est que le total du nombre de citations est supérieur à 30 qui est le nombre total des entretiens. Ceci s'explique par le fait que certains responsables donnent plus qu'une signification à la confiance considérant la dépendance entre la confiance et la situation d'une part et le stade d'avancement de la relation d'autre part.

*La confiance calculée* : Dans cinq des entretiens effectués, la confiance traduit un sens de calcul, une sorte d'optimisation rationnelle, dans la mesure où un individu ne choisit pas ses collaborateurs de façon arbitraire. Au contraire, ce choix est fondé sur un calcul qui réduit l'incertitude et le dommage. A cet égard, un responsable approvisionnement d'une grande entreprise a indiqué: *«nous donnons confiance aux fournisseurs qui vérifient nos critères de sélection. C'est la première base de la confiance qui se développe avec le temps»*. Dans ce même sens, deux responsables de deux niveaux hiérarchiques différents d'un grand groupe tunisien, s'accordent à dire que la confiance est le résultat d'une prédiction et d'une spéculation. L'un d'entre eux a préconisé: *«avoir confiance dans le fournisseur, c'est à dire: il a une bonne capacité financière, il a les moyens de produire, il a une bonne structure, il a de bonnes compétences dans la société, il a un potentiel humain..., c'est ce que veut dire avoir confiance en lui»*. Il est clair donc que cette forme de confiance nécessite d'avoir une information détaillée et en permanence sur le partenaire.

*La confiance de connaissance* : Dans ce cas de figure, la confiance correspond à un jugement post-action. Elle suppose l'existence de transactions préalables avec le partenaire. Pour 2/25 répondants cette forme de confiance traduit un comportement honnête et acceptable sur le plan éthique. À cet égard, un responsable dans une grande structure internationale a présenté la confiance comme étant: *«un ensemble de valeurs»* qui *«traduit la nécessité de baser toutes les relations avec son environnement sur des valeurs, aussi bien professionnelles*

qu'éthiques». Cette position va dans le même sens que la définition proposée par Hosmer (1995).

Pour 10 répondants sur 25, la confiance est reliée à la capacité de «tenir parole». À ce propos, un jeune industriel dans le domaine du prêt à porter a indiqué: *«il y a des clients à qui je fais confiance, ils prennent leurs articles et s'en vont, mais ils respectent énormément le délai que nous fixons ensemble pour le paiement. C'est comme ça que je définis la confiance»*.

Pour 6 interviewés (sur 25), la confiance est basée sur la fiabilité des informations. En effet, ils ne sont prêts à donner confiance qu'à des partenaires qui leur fournissent des informations fiables. Le reste de répondants qui se basent sur les comportements passés de leurs partenaires dans leur définition de la confiance, ont insisté sur la perception de la crédibilité et de la bienveillance. Ils avancent que la confiance *«est la crédibilité»*, elle *«traduit le fait d'assister le client en cas de problème, l'aider et le soutenir»*.

Notons que plus de 50% de répondants estiment que la confiance dépend en grande partie de la stabilité du comportement de leurs partenaires et de la continuité de leur honnêteté qui se manifeste dans la capacité de respecter leur promesse et la qualité des informations reçues.

*La confiance d'identification*: Cette forme de confiance correspond au niveau le plus élevée de confiance et elle n'est atteinte que lorsque les parties développent des valeurs partagées et en même temps un sens partagé d'interdépendance. Dans ce cas, les relations entre les partenaires sont très rapprochées et les paroles constituent l'élément de base dans le déroulement des transactions. Dans cet ordre, un des interviewés révèle que la confiance *«traduit le fait de réaliser une vente suite à un coup de téléphone, de donner les marchandises sans aucun garanti, car le client est comme un associé, il ne peut jamais causer du mal à sa société»*.

*La confiance d'intentionnalité* : Dans cinq entretiens sur 30, la confiance constitue un trait personnel qui est intimement lié à un aspect psychologique et est motivée par des composantes émotionnelles. Il s'agit d'une décision volontaire non fondée sur des éléments solides, mais plutôt sur des sentiments. Un responsable commercial remarque à cet effet que la confiance est: *«la résultante d'une sélection naturelle»*, il ajoute qu' *«il y a des personnes qu'on ressent dignes de confiance, ce qui n'est pas le cas avec d'autres»*. Un autre responsable trouve aussi que: *«faire confiance, est un simple sentiment»*. Cette signification accordée à la confiance est similaire à celle proposée par Rousseau et al. (1998).

Notons que dans les quatre formes précitées, la confiance est très reliée aux notions de risque, d'incertitude et d'incertitude. En effet, 29 répondants sur les 30 interviewés ont parlé de la dimension «risque» et surtout du risque financier au cours des entretiens.

## *2- Les déterminants de la confiance*

Dans les relations d'affaires entre les acteurs de la chaîne logistique, il semble que des déterminants relatifs au trustee constituent une aide à la prise de décision de faire confiance. Un tel résultat a été déjà identifié dans la littérature. Toutefois dans notre recherche, nous avons remarqué que certaines significations des déterminants ne sont pas identiques à celles présentées dans les recherches antérieures. En plus, il semble que des déterminants relatifs au trustor influencent, non seulement la décision de faire confiance, mais aussi la forme de la confiance émergente dans une relation d'affaire.

*Les déterminants relatifs au trustee*. Dans la partie théorique, ainsi que dans la phase d'analyse des données, les déterminants relatifs au trustee ont été classés dans trois groupes: ceux relatifs à la personne, ceux relatifs à la firme et ceux relatifs à la relation. Dans le

contexte des échanges économiques, et plus particulièrement dans les relations interentreprises, cette classification pose quelques ambiguïtés. Dans certains entretiens, distinguer les déterminants de la confiance relatifs à la personne de ceux relatifs à la firme, était parfois une tâche fastidieuse. Pour remédier à cette difficulté, nous avons classé ces déterminants, en deux groupes (Geindre, 2000). Il s'agit 1) des déterminants internes à la relation : ceux qui sont perçus et évalués suite à une confrontation avec le partenaire, et (2) des déterminants externes à la relation : ceux qui interviennent dans la formation de la confiance indépendamment de la relation avec l'autre partie. Il s'agit des éléments de l'environnement susceptibles de fournir des informations relatives au partenaire. Le tableau 2, récapitule les déterminants internes à la relation tels que identifiés et définis par les interviewés.

**Tableau 2 : déterminants internes à la relation, fréquence et signification**

<b>Déterminants internes à la relation</b>	<b>Nombre de citations</b>	<b>Signification</b>
Intégrité	25	Honnêteté, transparence, clarté, stabilité des comportements
Historique satisfaisant	24	Expérience, satisfaction et longueur de la relation
Crédibilité	15	Sincérité des paroles, ne pas mentir, la qualité des informations fournies
Bienveillance	13	Manifestation de dispositions positives en dehors du propre intérêt ou pour l'intérêt mutuel des deux parties
Communication	9	Partage formel et informel d'informations, bon jugement dans le traitement des situations
Traitement équitable	8	Eviter le favoritisme pour certains partenaires, non discrimination dans les avantages fournis.
Compétence	5	Habileté, expertise
Adaptation inter firme	4	S'aligner aux valeurs du partenaire, respecter les besoins et les désirs du partenaire
Investissements spécifiques	4	Budgets promotionnels fournis

D'après le tableau 2, l'intégrité constitue le déterminant le plus important de la confiance. Le déterminant historique satisfaisant vient en second lieu avec 24 citations sur 107. Un tel déterminant s'avère aussi multidimensionnelle dans la mesure où il intègre les dimensions : longévité de la relation, expérience et satisfaction de la relation. Notons, à ce niveau, que dans la littérature, ces dimensions sont considérées séparément. Par contre, dans les discours des responsables, ces déterminants sont cités souvent ensemble. Ceci nous a amené à les regrouper sous le même vocable, historique satisfaisant.

D'autre part et d'après l'analyse de contenu, le déterminant traitement équitable a une signification différente de la variable préservation de l'équité considérée par Ring et Van de Ven (1992), Das et Teng (1998) et Kumar (1996) et qui a été reliée au respect des normes d'équité et au partage équitable des bénéfices. Pour nos répondants, la préservation de l'équité correspond au fait de traiter tous les partenaires de la même manière, à ne pas discriminer entre eux dans les avantages fournis et à éviter le favoritisme pour certains partenaires.

Les déterminants externes à la relation sont présentés dans la tableau 3, ci-dessous.

**Tableau 3: Déterminants externes à la relation : fréquence de citation et signification**

Déterminants externes à la relation	Nombre de citations	Signification
Puissance de la firme	19	Taille, pouvoir, solidité, capacités financières techniques
Réputation	16	Solvabilité, qualité des produits, puissance de la firme,
Certification et assurances	8	Certification ISO et assurances
Valeurs partagées	6	Valeurs islamiques

Comme l'indique le tableau ci-dessus, la puissance de la firme est considérée par 19 répondants comme une variable qui influence la décision de faire confiance. Rappelons, à cet effet, que juste Anderson et Narus (1990) ont vérifié empiriquement la relation entre confiance et la taille de la firme. Par contre, le pouvoir, la solidité et les capacités financières, techniques et humaines de l'entreprise, n'ont pas été cités, du moins explicitement, dans les recherches antérieures. Les variables certification et assurances, et les valeurs religieuses n'ont pas été aussi considérées par les chercheurs en matière de déterminants de la confiance.

*Les déterminants relatifs au trustor.* Dans la littérature, concernant les déterminants de la confiance, la plupart des auteurs se sont limités à des variables qui sont relatives au trustee. Toutefois, la présente étude révèle que des variables relatives au trustor peuvent influencer la décision de faire confiance et surtout la forme de la confiance accordée au partenaire. Parmi ces variables nous trouvons: (1) Les interactions préalables avec le partenaire; (2) l'importance du risque perçue; (3) la puissance de la firme. Nous remarquons aussi que les deux premières variables sont internes à la relation alors que la troisième est plutôt externe.

Le déterminant «interactions préalables avec le partenaire» peut correspondre à la variable «temps» ou encore «stade d'avancement de la relation» considérée par Lewicki et Bunker (1996) dans leur modèle de développement de la confiance. En revanche, dans certains cas, l'existence d'interactions préalables avec le partenaire ne semble pas être suffisante pour la décider de faire confiance et développer une forme particulière de confiance. L'importance du risque perçue par le trustor dans la relation semble aussi intervenir à ce niveau. En effet, d'après certaines entrevues, l'importance du risque peut même annuler la décision de faire confiance, et c'est le contrôle qui prend le dessus dans la gouvernance de la relation d'échange. Notons que deux types de risques sont considérés par les répondants. Il s'agit du risque financier et du risque stratégique. Le premier correspond à la valeur monétaire de la transaction qui est proportionnelle à la capacité financière de la firme. Le deuxième traduit l'incidence du produit échangé sur le déroulement de l'activité de la firme du trustor.

En plus de l'importance du risque et du stade de développement de la relation, la puissance de la firme du trustor (taille de la firme, complexité de sa structure et niveau de formalisme de ses procédures) constitue un autre déterminant relatif au trustor.

### *3- Les manifestations de la confiance*

Le tableau 4 suivant présente les résultats de l'analyse des manifestations de la confiance telles que considérées par les interviewés.

**Tableau 4 : Manifestations de la confiance : fréquence d'apparition et signification.**

Les manifestations de la confiance	Nombre de citations	Les manifestations de la confiance
Prise de risque	29	Risque financier
Préférence avouée pour le partenaire	17	Accord d'avantages spéciaux, favoritisme pour le partenaire digne de confiance
Suivi peu formalisé	15	Ne pas prendre des mesures de sécurité, exercice de moins de contrôle
Sécurité psychologique	12	Assistance fournie au partenaire, tranquillité dans les transactions, être à l'aise
Confidentialité	3	Communication d'informations confidentielles
Relations personnelles plus rapprochée	1	Etre des amies

Les résultats de l'analyse révèlent donc que le risque perçu par la majorité des répondants, est lié au « *paiement* », à la « *solvabilité* », à « *la vente à crédit* », à « *l'achat à crédit* », et à l'« *inexistence de garanties réelles* » qui les protègent contre toute violation de l'engagement du partenaire.

Notons qu'à travers cette recherche, la notion du risque se trouve intimement liée à notre variable de recherche. En effet, dès qu'il s'agit de la confiance, nous sommes dans le champ du risque, et vice versa. Cette constatation est justifiée par le nombre élevé de répondants (29 personnes sur 30) qui ont considéré implicitement ou explicitement la prise de risque comme une manifestation de la confiance. Il s'avère donc important d'étudier en profondeur la relation entre ces deux notions et de se poser plus précisément la question: jusqu'où, les partenaires peuvent prendre du risque dans les relations d'échange basés sur la confiance ?

La préférence avouée pour son partenaire dans une opération d'échange, peut être aussi interprétée comme un signal de confiance. En effet, un partenaire digne de confiance « *va être servi le premier* », « *sera prioritaire par rapport aux autres* » et « *est considéré comme un partenaire* ». Ces constatations coïncident avec les résultats de l'étude de Dyer (2002). Il en va de même pour le suivi peu formalisé et la sécurité psychologique considérés aussi comme des signaux importants de confiance dans les relations d'affaires entre les acteurs de la chaîne logistique interrogés.

### **2-3- Discussion des résultats**

Lors de l'analyse, nous avons remarqué qu'une régularité entre la relation traitée au cours des entretiens d'une part, et la signification de la confiance, ses déterminants et ses manifestations d'autre part, fait défaut. En effet, le statut du répondant, ainsi que celui du partenaire faisant l'objet de la discussion (un fournisseur, un producteur, un distributeur ou un client final), n'influencent ni la signification accordée à la confiance, ni les déterminants, ni les manifestations, cités par les répondants. Cette constatation ne coïncide pas avec les résultats de l'étude d'Anderson et Narus (1990) et de Ganesan (1994), qui ont trouvé respectivement que les déterminants et les conséquences de la confiance varient et qu'ils ne sont pas mutuels dans les relations entre les partenaires de la chaîne logistique. Néanmoins, ce résultat va dans le même sens que le résultat de la méta-analyse de Geyskens et al. (1998), qui ont trouvé que la relation de la confiance avec ses déterminants et ses conséquences n'est pas affectée par le type de la relation étudiée.

En plus, le domaine d'activité, ou encore le type de l'industrie, ne semblent pas influencer la signification accordée à la confiance et les déterminants et les manifestations retenus par les répondants. Ceci nous ramène à soutenir que les résultats trouvés demeurent, a priori, valables pour toute relation d'achat ou de vente entre les acteurs de la chaîne logistique, dans n'importe quel type d'industrie.

Notre recherche fait ressortir aussi d'autres résultats qui n'ont pas été identifiés dans les recherches antérieures. En effet, nous avons pu identifié une certaine interdépendance entre la forme de la confiance, ses déterminants et ses manifestations.

En effet, la confiance calculée a été constatée dans les grandes sociétés, et même les groupes de sociétés bien structurées (respect de procédures formelles). Les relations traitées au cours des entretiens en profondeur sont à risque élevé. Notons aussi que cette forme de confiance apparaît dans les nouvelles relations ainsi que dans les relations durables avec les partenaires. Les déterminants les plus importants de la confiance calculée sont : la réputation et la puissance de la firme. Elles sont externes à la relation et interviennent surtout au début de la relation avec le partenaire, à côté de la certification et les assurances. L'historique satisfaisant, et l'adaptation inter firme, comme des déterminants internes à la relation, sont les plus cités par les répondants. Nous trouvons en second lieu l'intégrité, la communication et la bienveillance. Pour ce qui est des manifestations de cette forme de confiance, la préférence avouée pour le partenaire et la sécurité psychologique sont les signaux les plus considérés.

Dans le cas où les répondants appartiennent à des sociétés de taille moyenne, entretiennent des relations avec des anciens partenaires et où le risque est moyen, c'est la confiance de connaissance qui se semble caractériser la relation entre les parties. Dans cette forme de confiance, les déterminants relatifs au trustee et internes à la relation sont plus importants que ceux qui sont externes et qui se limitent à la puissance de la firme. Neuf déterminants internes à la relation, notamment: l'historique satisfaisant, l'intégrité, la crédibilité, la bienveillance, le traitement équitable, la communication, les investissements spécifiques, l'adaptation inter firme et la compétence (ou encore l'expertise), ont été identifiés. Les manifestations de la confiance de connaissance les plus représentées dans notre échantillon sont: la prise de risque, la préférence avouée pour le partenaire, le suivi peu formalisé et la sécurité psychologique.

La confiance d'intentionnalité a été constatée dans les petites structures peu ou pas structurées. Elle est développée avec de nouveaux partenaires, rencontrés pour la première fois. Les relations citées par les répondants ne présentent pas un grand risque, surtout monétaire. Dans ce cas de figure, le déterminant le plus important est l'intégrité perçue, sans nier le rôle, qui est moins important, de la bienveillance et de la crédibilité perçues, en tant que déterminants internes à la relation, et les valeurs partagées, qui sont plutôt externes à la relation. Notons, que l'effet des valeurs partagées sur le développement de la confiance d'intentionnalité a été considéré par Doney et al. (1998). Concernant les manifestations, la prise de risque, la sécurité psychologique et la préférence avouée pour le partenaire constituent les indicateurs de la confiance les plus identifiés par les répondants dans cette forme de confiance.

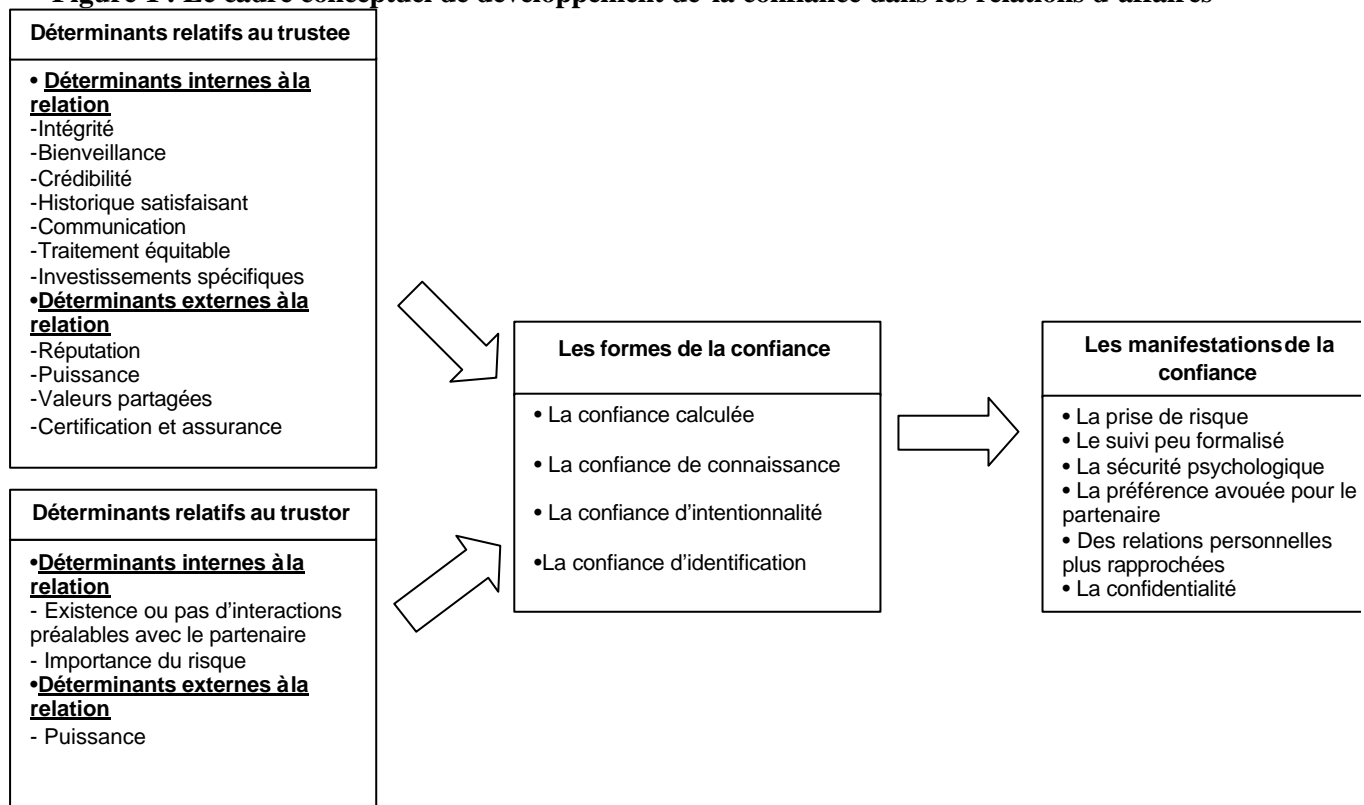
Dans les relations d'affaires étudiées, nous remarquons que la confiance d'identification correspond au niveau le plus élevé de la confiance. En effet, avec l'avancement et le développement de la relation d'échange, la confiance se renforce entre les partenaires qui peuvent accumuler plus d'informations chacun sur l'autre, et peuvent commencer à s'identifier aux besoins, préférences et priorités de l'autre et les prendre pour les siens. En outre, les variables relatives au trustor dans cette forme de confiance semblent être les mêmes que celles identifiées dans le cas de la confiance d'intentionnalité et de la confiance de connaissance. Une seule exception est faite au niveau du déterminant «stade de

développement de la relation» (les interactions préalables avec le partenaire) qui doit être très avancé et très prospère.

Les déterminants relatifs au trustee de la confiance d'identification sont plutôt internes à la relation. Ils correspondent à des déterminants de la confiance d'intentionnalité et de connaissance. Il s'agit notamment de: l'intégrité, la crédibilité, la bienveillance, la compétence, la communication, les investissements spécifiques, l'adaptation inter firmes, le traitement équitable et l'historique satisfaisant. Les valeurs partagées, en tant qu'un déterminant relatif au trustee et externe à la relation, participent aussi à la formation de la confiance d'identification. Les manifestations de cette forme de confiance sont: la prise de risque qui est relativement très élevée, la sécurité psychologiques, le suivi peu formalisé, la préférence avouée pour le partenaire, des relations personnelles plus rapprochées et la confidentialité. Notons que ces manifestations se présentent à des niveaux plus élevés que ceux dans les autres formes de confiance.

L'ensemble de nos résultats peut être schématisé dans un cadre conceptuel de développement de la confiance qui se présente comme suit :

**Figure 1 : Le cadre conceptuel de développement de la confiance dans les relations d'affaires**



La figure 1 représente donc les formes de la confiance, les déterminants relatifs au trustor, les déterminants relatifs au trustee et les manifestations de la confiance. Il serait par ailleurs intéressant que d'autres recherches se penchent sur la validation d'un tel cadre conceptuel.

## Conclusion

La présente étude nous a permis de mieux comprendre la représentation faite de la confiance, en partant du terrain et ce, en ce qui concerne ses significations, ses déterminants et ses manifestations. Elle a permis aussi de soutenir l'existence de quatre formes de confiance



peuvent se développer entre les partenaires de la chaîne logistique. Chaque forme de confiance admet des déterminants et des manifestations spécifiques. L'émergence d'une forme particulière est influencée par une combinaison spécifique des déterminants relatifs au trustor, mais aussi au trustee. De tels résultats nous semblent d'un grand apport dans l'explication de certaines divergences, équivoques remarquées dans la littérature concernant la confiance. Malgré les limites de cette étude, il nous semble très important de tenir compte de ses résultats dans les recherches futures sur ce construit de confiance dans le cadre des relations marketing de quelque nature que ce soit.

#### *Les limites de la recherche*

Bien que notre étude présente des apports significatifs, elle comporte certaines limites, qui toutefois offrent des opportunités de recherches ultérieures.

La première limite tient à la complexité du sujet étudié et à sa largeur. Par conséquent, nous considérons qu'une seule recherche ne peut pas à elle seule le couvrir totalement. Néanmoins, nous pensons que notre étude peut constituer un point de départ pour d'autres recherches visant à affiner et améliorer les approches théoriques et empiriques du sujet de la confiance.

La deuxième limite est relative à la généralisation des résultats à d'autres types de relations telles que les relations de sous-traitance ou les relations de services professionnels. Ces relations peuvent avoir des spécificités qui sont différentes des relations d'affaires entre les partenaires de la chaîne logistique considérées dans cette recherche.

En plus, l'effet de la culture sur la représentation faite de la confiance n'a pas été examiné. Nous considérons que la prise en compte de tel effet nécessite des études comparatives inter-pays.

Enfin, la catégorie des répondants recrutée peut influencer les résultats obtenus. Il se peut que si nous recrutons une autre catégorie de répondants, nous aurons d'autres résultats.

#### *Les voies futures de recherche*

Notre recherche ouvre encore d'autres pistes de recherche. Par exemple le cadre conceptuel de développement de la confiance présenté dans cette recherche peut faire l'objet d'une validation par une approche quantitative.

En plus, les déterminants relatifs au trustor méritent d'être étudiés en profondeur vu leurs effets sur l'émergence d'une forme particulière de confiance et leur effet sur les processus d'évolution de la confiance.

Dans notre recherche, nous avons remarqué une grande interdépendance entre le risque et la confiance. Il s'avère donc intéressant d'étudier en profondeur la relation entre ces deux variables.

Une autre piste de recherche est l'étude des situations de non confiance et de rétablissement de confiance et leur effet sur les formes de la confiance émergentes dans les relations d'échange.

D'autres recherches peuvent aussi être menées sur la variation des déterminants de la confiance avec les stades de développement des relations d'affaires.

## **Bibliographie:**

- Andaleeb, S.A., "Dependence relations and the moderating role of trust: implications for behavioural intentions in marketing channels", *International Journal of Research in Marketing*, Vol: 12, 1995, pp: 157-172.
- Anderson, C.J. and Narus, J., "A model of the distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, Vol: 54, 1990, pp: 42-58.
- Anderson, E. and Weitz, B.A., "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, Vol: 29, No1, 1992, pp: 18-35.
- Bergadaà, M., Graber, S. et Mühlbacher, H., "La confiance dans la relation tripartie, vendeur- client-entreprise", *Les actes du XVème congrès de l'Association Française de Marketing*, Strasbourg, 1999.
- Bhattacharya, R., Devinney, T.D. and Pillutla, M.M., "A formal model of trust based on outcomes", *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, pp: 459-472.
- Bigley, G.A. and Pearce, J.I., "Straining for shared meaning in organizational science: problem of trust and distrust", *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, pp: 405-421.
- Butler, J.K., "Toward understanding and measuring conditions of trust: evolution of a conditions of trust inventory", *Journal of Management*, Vol: 17, No: 3, 1991, pp: 643-663.
- Butler, J. K., "Trust expectations, information sharing, climate of trust, and negotiation effectiveness and efficiency", *Group and Organization Management*, Vol: 24, No: 2, 1999, pp: 217-238.
- Chiles, T.H. and McMackin, J.F., "Integrating variable risk preferences, trust, and transaction cost economics", *The Academy of Management Review*, Vol: 21, No: 1, 1996, pp: 73-100.
- Damon, D., "Plus fiable, plus rapide, plus transparent", *L'Expansion Management Review*, septembre, 1999, pp: 60-67.
- Das, T.K. and Teng, B.S., "Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances", *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, pp: 491-512.
- Derbel, W. et Mamlouk, Z., "Le dilemme de la confiance et de la coopération: interdépendance des acteurs et suprématie du système organisationnel", *Communication dans les troisièmes journées internationales de la recherche en sciences de gestion*, Tunisie. 2003.
- Doney, M.P. and Cannon, P.J., "An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol: 61, No: 2, 1997, pp: 35-51.
- Doney, M.P., Cannon, P.J. and Mullen, M.R., "Understanding the influence of national culture on the development of trust", *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, pp: 601-620.
- Dwyer, R.F., Shurr, P.H. and OH, S., "Developing Buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol: 51, No: 2, 1987, pp: 11-27.
- Dyer, J.H., "The Determinants of trust in supplier-automaker relationships in the U.S., Japan and Korea", *Journal of International Business Studies*, Vol: 31, No: 2, 2000, pp: 259-286.
- Fenneteau, H. and Guibert, N., "Trust in buyer-seller relationships: towards a dynamic classification of the antecedents", *13th IMP Group conference proceeding*, Lyon, 1997.
- Frazier, G.L., Spekman, R.E and O'Neal, C.R., "Just-In-Time exchange relationships in industrial markets", *Journal of Marketing*, Vol: 52, No: 4, 1988, pp:52-67.
- Ganesan, S., "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, Vol: 58, No: 2, 1994, pp: 1-26.
- Geindre, S., "Proposition d'un modèle d'évaluation des relations de confiance", *les actes du 3ème colloque: Métamorphose des organisations*, Nancy-Vittel, Université Nancy2, 2002.
- Geyskens, I., Steenkamp, J.E.M. and Kumar, N., "Generalizations about trust in marketing channel relationships using meta-analysis", *International Journal of Research in Marketing*, Vol: 15, 1998, pp: 223-248.
- Graf, R., Perrien, J. et Ricard, L., "La confiance : son statut et sa valeur normative", *Centre de Recherche en Gestion*, document de travail 13-98, 1998.
- Guibert, N., "La confiance en marketing : fondements et applications", *Recherche et Applications Marketing*, Vol: 14, No: 1, 1999, pp: 1-19.
- Gulati, R., "Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances", *Academy of Management Journal*, Vol: 38, No: 1, 1995, pp: 85-105.
- Hosmer, L.T., "Trust: the connecting link between organizational theory and normative philosophy", *The Academy of Management Review*, Vol: 20, No: 2, 1995, pp: 379-388.

Kumar, N., "The power of trust in manufacturer-retailer relationships", *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1996, pp: 92-108.

Lessard-Hébert, M., Goyette, G. et Boutin, G., "Recherche qualitative: Fondements et critiques", Ed Agence d'Arc Inc, 1990.

Mandjaak, T., "Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires", *Revue Française du Marketing*, No: 173-174, 1999, pp: 35-48.

Mayer, R.C., Davis, J.H. and Schoorman, F.D., "An integration model of organizational trust", *The Academy of Management Review*, Vol: 20, No: 3, 1995, pp: 709-727.

McAllister, D.J., "Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations", *Academy of Management Journal*, Vol: 38, No: 1, 1995, pp: 24-45.

Moorman, C. and Zaltman, G., "Relationships between providers and users of market research: the dynamic of trust within and between organizations", *Journal of Marketing Research*, Vol: 29, No: 3, 1992, pp: 314-329.

Moorman, C. and Deshpande, R. and Zaltman, G., "Factors affecting trust in market research relationships", *Journal of Marketing*, Vol: 57, No: 1, 1993, pp: 81-102.

Morgan, R.M. and Hunt, S.D., "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, Vol: 58, No: 3, 1994, pp: 20-43.

Pallas, V. et Richard, C., "La confiance, créatrice de valeur", [www.univ-montp2.fr/index.php](http://www.univ-montp2.fr/index.php), 1998.

Poirier, C.C. et Reiter, S.E., "La supply Chain", Ed Dunod, 2001.

Ring, P.S. and Van de Ven, A.H., "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, Vol: 13, No: 7, 1992, pp: 483-505.

Ring, P.S. and Van de Ven, A.H., "Developmental processes of cooperative inter organizational relationships", *The Academy of Management Review*, Vol: 19, No: 1, 1994, pp: 90-116.

Rousseau, D.M. and al., "Not so different after all, a cross-discipline view of trust", *The Academy of Management Review*, Vol: 23, No: 3, 1998, pp: 393-404.

Schurr, P.H. and Ozanne, J.L., "Influences on exchange processes: Byers' perceptions of a seller's trustworthiness and bargaining toughness", *Journal of Consumer Research*, Vol: 11, 1985, pp: 939-953.

Siriex, L. et Dubois, P.L., "Vers un modèle qualité-satisfaction intégrant la confiance", *Recherche et Application Marketing*, Vol: 14, No: 3, 1999, pp: 1-22.

Skandrani, H., "Effet des médias de communication sur le processus de développement de la confiance dans les relations marketing", Thèse de Doctorat, Université Laval, Canada, 2001.

Skandrani, H. et Gauvin, S., "La confiance dans les relations de marketing, développements conceptuels, antécédents, conséquences et voies futures de recherches", *Communication dans les troisièmes journées internationales de la recherche en sciences de gestion, Tunisie*, 2003.

Smith, J.B. and Barclay, D.W., "The effects of Organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships", *Journal of marketing*, Vol: 61, No: 1, 1997, pp: 3-21.

Svensson, G., "Extending trust and mutual trust in business relationships towards a synchronized trust chain in marketing channels", *Management decision*, Vol: 39, No: 5/6, 2001, pp: 431-440.

Zaheer, A., McEvily, B. and Perrone, V., "Does trust matter? Exploring the effects of inter organizational and interpersonal Trust on performance", *Organization Science*, Vol: 9, No: 2, 1998, pp: 123-142.