



# Confiance et usage des technologies d'information et de communication

Mikaël Gleonnec

► **To cite this version:**

Mikaël Gleonnec. Confiance et usage des technologies d'information et de communication. Consommations et sociétés, 2004. <sic\_00001151>

**HAL Id: sic\_00001151**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00001151](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00001151)**

Submitted on 2 Dec 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Résumé :**

Une approche communicationnelle de la confiance permet d'articuler dans un même modèle les différents processus qui entrent en jeu dans la structuration de cet état psychologique particulier. La confiance y apparaît à la fois comme un des aspects du lien social et comme le produit de ce lien. Cette approche permet d'expliquer certains phénomènes sociaux tels que l'usage des technologies d'information et de communication. Les résultats intermédiaires d'une recherche empirique sur l'usage des outils de groupware dans la Silicon Valley illustrent notre propos.

**Mots-clés :**

Confiance, communication, structuration, usages, technologies

## **CONFIANCE ET USAGE DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION**

*Mikaël Gléonnec<sup>1</sup>*

Dans la Silicon Valley, l'usage des technologies d'information et de communication utilisées pour collaborer à distance semble fortement induit par les relations de confiance entre les individus et entre les organisations. Les principaux processus qui entrent en jeu dans la structuration de la confiance – à savoir le *calcul* des avantages et des inconvénients de la relation, la *connaissance* de l'autre et du système, et la *communication* au sein des réseaux sociaux mobilisés – apparaissent en effet comme les bases à partir desquelles les acteurs structurent leur usage de ces technologies. Celui-ci répondrait ainsi à la nécessité, dans un environnement instable et concurrentiel, de pouvoir en permanence actualiser le calcul et la

---

<sup>1</sup> Mikaël Gléonnec est docteur en Sciences de l'Information et de la Communication. En tant que chercheur au GRETS (EDF R&D), il s'est intéressé au rôle de la communication dans le processus de changement organisationnel, notamment lors de la mise en place de situations de télétravail. Ses recherches post-doctorales, en collaboration avec l'Université de Berkeley, portent sur la structuration des usages des technologies d'information et de communication en milieu professionnel. *Email : mikael.gleonnec@wanadoo.fr*

connaissances nécessaires à la confiance, tout en contrôlant la communication de manière à garder un avantage compétitif sur ses collaborateurs.

Avant d'aller plus en avant dans ce raisonnement, étayé par une série d'entretiens réalisés entre mars et septembre 2002 dans des entreprises et des centres de recherche de la Silicon Valley et la région de San Francisco, il nous semble important de préciser ce qu'est la confiance, comment elle se structure et quelles sont ses conséquences sur les comportements. Tel est l'objet de cet article, qui explore les différentes dimensions du processus de structuration de la confiance à partir des principales recherches menées sur ce thème, et qui met en évidence le caractère communicationnel de ce processus. Nous présenterons ensuite les premiers résultats de la recherche empirique que nous avons entreprise, qui illustrent cette approche synthétique et posent les bases d'une réflexion approfondie sur la relation entre la confiance et l'usage des TIC.

### **Une approche communicationnelle de la confiance**

#### *La structuration de la confiance*

Les travaux d'Anthony Giddens nous serviront de point de départ dans cette exploration de ce qu'est la confiance, de ses origines et de ses conséquences, notamment sur l'usage des outils informatiques de communication et de travail en groupe. La théorie de la structuration réconcilie, dans une même tentative d'explication du changement social, l'individu en tant que *sujet*, capable d'invention, et en tant qu'*acteur*, dont les émotions, les idées et les comportements sont déterminés par les contraintes exercées par le système. Ainsi défini, l'individu structure la société qui le structure en retour (Giddens, 1987 : 65, 345-346). La confiance, telle que la conçoit Anthony Giddens, s'intègre dans ce processus global d'évolution de la société. Elle résulte des efforts que font les hommes pour surmonter leurs peurs, de manière à ce que celles-ci ne les paralysent pas lorsqu'il leur faut, notamment, assurer leur survie ou assurer la pérennité du système social. Ces efforts conscients ou inconscients, plus ou moins rationnels, sont à l'origine de deux éléments qui se structurent mutuellement : un état psychologique de confiance, propre à chaque individu, et des conventions qui définissent la manière dont chacun doit agir pour remplir sa part du contrat social, c'est-à-dire, comme l'entend Jean-Jacques Rousseau, pour préserver " (...) une forme d'association qui défende et protège de toute la force commune la

personne et les biens de chaque associé ” (Rousseau, 1964 (1762), p.182). La confiance apparaît alors à la fois intérieure à l'homme, sous la forme d'une réponse psychologique face à la peur, et extérieure à lui, cristallisée dans les conventions qu'il a mises en place pour organiser de manière *rassurante* la vie en société, ces deux niveaux entretenant en permanence des interactions structurantes. La "routinisation" (c'est-à-dire la répétition jusqu'à la banalisation) des comportements qui génèrent, actualisent et réaffirment les conventions sociales est présentée à la fois comme l'origine de cette confiance et comme le processus qui permet de la perpétuer (Giddens, op.cit. : 33).

Cette approche présente un double intérêt : d'une part, elle définit la confiance non comme une réaction rationnelle face à l'incertitude mais comme une réaction face à la peur générée par cette incertitude, reconnaissant ainsi d'emblée l'importance de la subjectivité dans la construction des phénomènes sociaux ; d'autre part, elle permet d'imbriquer dans un même processus les principaux mécanismes de structuration de la confiance, qu'ils reposent sur l'évaluation rationnelle de probabilités, qu'ils soient cognitifs, ou qu'ils mettent en avant les réactions face à des émotions telles que la peur, l'amour ou l'amitié (Lane, 1998 : 4).

#### *La confiance structurée par le calcul*

Les sciences sociales, inspirées par les sciences économiques, se sont appliquées à déterminer les éléments rationnels qui entrent en jeu dans l'émergence de la confiance, notamment la prévision des comportements par le calcul réalisé sur la base des connaissances acquises grâce à l'expérience. Dans une telle perspective, les différents degrés de confiance, qui vont de la défiance à la foi (Servet, 1994 : 48), apparaissent comme des choix ou des attitudes permettant de résoudre le mieux possible, au regard des intérêts individuels ou collectifs, le problème que pose l'incertitude lorsqu'il s'agit de prendre la "bonne" décision.

Le sociologue James Coleman voit ainsi l'origine de la confiance dans la résolution d'une équation : l'acteur rationnel n'accorde sa confiance à une entité sociale (une personne, une organisation, une institution...) que lorsque le gain probable (g), si cette entité ne le trahit pas, par rapport à la perte probable (p) si elle le trahit, est plus important que la perte totale possible (P) par rapport au gain total possible (G). En d'autres termes, plus  $g/p$  est supérieur à  $P/G$ , plus la confiance est grande (Coleman, 1990 : 99).

Le "dilemme du prisonnier" est à l'origine de la plupart des approches rationnelles de la confiance. Cette tentative pour modéliser et expliquer les comportements des individus face à l'incertitude met en scène deux acteurs confrontés à deux choix possibles : soit coopérer, soit ne pas coopérer. Chacun doit prendre sa décision sans savoir ce que l'autre va décider. Quoi que fasse ce dernier, ne pas coopérer est potentiellement moins risqué que coopérer. Cependant, si les acteurs décident tous deux de coopérer, le gain qui en résultera sera plus important que s'ils décident de ne pas coopérer. Le dilemme est alors le suivant : faut-il ou non accorder à l'autre sa confiance ? La théorie de la coopération de Robert Axelrod, construite à partir du dilemme du prisonnier, replace celui-ci dans un contexte social complexe et postule qu'il ne peut y avoir de confiance (donc de coopération possible) que si ce dilemme se répète dans le temps. En effet, cette répétition structure la réputation des acteurs, à partir de laquelle est prise la décision de faire ou de ne pas faire confiance, en d'autres termes de coopérer ou de ne pas coopérer. Elle permet également de sanctionner celui qui a trahi en refusant, le cas échéant, de coopérer avec lui à l'avenir. Trois autres éléments sont pris en compte au moment de la décision de coopérer ou non : le label (c'est-à-dire les caractéristiques permanentes qui définissent l'acteur, telles que ses capacités financières ou sa formation professionnelle), la régulation (les règles qui régissent les transactions et leur application), et la territorialité (la tendance des acteurs à privilégier ce qui est "proche", autrement dit ce qu'ils peuvent plus facilement observer et maîtriser) (Axelrod, 1984 : 7-8, 145-146).

Les travaux de l'économiste Oliver Williamson montrent, quant à eux, comment la confiance fait décroître le coût des transactions entre les acteurs. Cette confiance dépend en grande partie des modes de régulation des transactions que les acteurs ont mis en place, tels que l'application de mesures de rétorsion à l'encontre de celui qui ne respecte pas ses engagements (Williamson, 1986 : 177). Williamson souligne, par ailleurs, les limites de la raison lorsqu'il s'agit de prévoir les comportements d'entités sociales souvent complexes, inscrites dans un environnement lui aussi emprunt de complexité (Williamson, 1975 : 21).

#### *La confiance structurée par la connaissance*

Le label, la réputation et la régulation des relations entre les acteurs peuvent être considérés comme des *connaissances*, qu'il s'agit d'acquérir ou

d'actualiser de manière à réduire l'incertitude. Ces connaissances structurent alors un certain degré de confiance, en fonction de leur capacité à rassurer les individus en limitant l'incertitude qu'ils perçoivent.

Pour le sociologue Niklas Luhmann, la confiance dépend de la personnalité des individus mais également de leur apprentissage, depuis l'enfance, du système social au sein duquel ils évoluent. Leur connaissance des éléments matériels et symboliques de ce système (organisations, institutions, codes, valeurs, règles, etc.) leur permet de projeter dans le futur leur relation avec les entités sociales qui partagent avec eux cet environnement, et qui agissent, par conséquent, à partir des mêmes bases cognitives. Le fait de coexister au sein du même contexte local ou de partager la même culture nationale ou régionale tend ainsi à faciliter l'établissement d'une relation de confiance entre les acteurs, structurée par les éléments communs qu'ils partagent et à partir desquels ils ont construit leur lien social.

Niklas Luhmann met également en évidence la structuration mutuelle de la confiance en tant qu'état psychologique et de la confiance inscrite dans les éléments et les règles de fonctionnement du système social (Luhmann, 1979 : 24-28, 40). La "routinisation" des relations de confiance (pour reprendre le terme employé par Anthony Giddens) cristallise celles-ci dans les structures et le fonctionnement du système social, à partir desquels s'établissent de nouvelles relations qui structurent à leur tour le système (Luhmann, 2001 : 22). Comme le soulignent, en des temps différents, les sociologues Georg Simmel (Simmel, 1950 : 319) et Bernard Barber (Barber, 1983 : 9), les structures sociales où s'est cristallisée la confiance deviennent autant de "raccourcis" cognitifs qui évitent aux individus d'avoir à recommencer intégralement, avant chaque décision prise face à un risque, le processus d'apprentissage et de calcul sur lequel repose la confiance. Il n'est pas nécessaire, par exemple, de connaître avec exactitude le fonctionnement des institutions légales qui garantissent le bon déroulement d'une transaction commerciale avant de décider d'effectuer cette transaction : le fait de savoir que ces institutions existent et qu'elles apportent une garantie communément reconnue et acceptée représente une base suffisante pour prendre le risque de coopérer.

Enfin, la connaissance des *sentiments* que les autres éprouvent à notre égard structure la confiance que nous leur accordons. Ceux qui nous aiment, par exemple, tendent à considérer nos intérêts comme les leurs et à agir de manière à les satisfaire. Inversement, ceux qui nous haïssent tendraient plutôt à nous nuire. La connaissance, souvent diffuse et difficile à expliciter, de ce

que les autres éprouvent pour nous (amour, haine, peur, loyauté, admiration...) contribue ainsi à structurer le degré de confiance que nous leur accordons (Hardin, 2002 : 144). Réciproquement, les sentiments que nous éprouvons pour les autres nous amènent à considérer ou à ne pas considérer leurs intérêts comme les nôtres, et structurent notre confiance indépendamment d'un calcul purement rationnel. Cette approche psychosociale laisse deviner l'importance du lien social et des échanges communicationnels dans le processus à l'origine de la confiance.

#### *Le rôle de la communication*

La communication permet la transmission des éléments matériels et symboliques à partir desquels chaque individu appréhende de manière plus fine son environnement. Cette "appropriation" du monde qui l'entoure structure ensuite en partie ses actions, qui sont autant d'actes de communication, volontaires ou non, à destination du réseau social dans lequel il s'inscrit. L'enchaînement des appropriations et des actions individuelles au sein de ce réseau, grâce à la communication, contribue ainsi au changement organisationnel et social, tout en renforçant le lien social (Gléonnec, 2001 : 127-129). La confiance trouve naturellement sa place dans ce processus communicationnel, en facilitant les échanges entre les hommes voire, lorsqu'elle est cristallisée dans les structures sociales, en régulant ces échanges. La *confiance existante*, que l'individu accorde aux membres de son réseau et aux structures sociales, apparaît alors comme la clé de la *confiance à venir*, celle-ci étant en grande partie tributaire des informations réunies grâce aux différentes formes de communication au sein du réseau social. Ainsi, le lien social existant, dont la confiance est à la fois la condition et le produit (Caillé, 1994 : 3), structure le lien social à venir, qui dépend de la confiance que les membres du groupe social s'accorderont.

Les différents processus à l'origine de l'état psychologique de confiance, qui mobilisent les émotions inspirées par les autres et par notre environnement, le calcul rationnel de probabilités ou les connaissances acquises grâce à l'expérience (cf. *supra*), reposent sur le jeu des relations au sein du réseau social. Celles-ci permettent soit d'obtenir les informations qui alimentent ces processus, soit d'exercer sur l'autre un contrôle limitant sa capacité d'action et le rendant ainsi plus prévisible, donc moins susceptible de trahir la confiance qui lui est ou qui lui sera accordée (Granovetter, 1973 : 1374). Les informations peuvent être réunies grâce à un échange direct ou

indirect, entre des acteurs qui – pour reprendre la terminologie utilisée par Mark Granovetter – tissent entre eux des liens plus ou moins "forts". La force d'un lien, telle qu'il la définit, est une estimation de la qualité des relations avec un individu ou un groupe d'individus, sur la base du temps consacré à ces relations, de leur intensité émotionnelle, de leur caractère plus ou moins intime, et des échanges de biens et de services avec cette personne ou ce groupe de personnes (Granovetter, op.cit. : 1361). Les liens faibles, qui permettent de se renseigner sur un acteur de manière indirecte et d'exercer sur lui une influence par le biais d'intermédiaires, structurent la confiance à partir de laquelle s'établissent les liens forts, tels que l'amitié ou tels qu'une transaction commerciale conséquente. Parallèlement, plus un acteur entretient de liens (faibles ou forts) avec les membres de son environnement social, plus il tend à se sentir responsable devant eux de ses actes, ce qui accroît la confiance qui peut lui être accordée. Enfin, les liens forts entre deux acteurs sont à l'origine d'un rapprochement de leurs réseaux sociaux respectifs, ce qui contribue à décloisonner les différents systèmes sociaux et à renforcer, globalement, le lien social (Granovetter, op.cit. : 1375). La relation entre communication, confiance et lien social apparaît alors nettement.

Le coût des échanges communicationnels nécessaires pour acquérir les informations sur la réputation d'un tiers, sur son contexte ou sur ses intentions peut également être pris en compte dans le processus de structuration de la confiance. Plus l'estimation faite à partir de ces informations est correcte, plus la décision prise a de chances d'être la bonne. Lorsque le coût pour les obtenir limite le gain attendu à l'issue de l'échange qui est projeté (par exemple une relation commerciale), ce projet tend à être abandonné (Coleman, op.cit. : 103-104). De nombreux facteurs objectifs et subjectifs entrent en jeu dans cette évaluation, tels que le temps passé à réunir les informations, le prix qu'il a fallu les payer, ou encore la fatigue générée par cette quête. Certaines personnes et certaines structures permettent d'économiser sur le coût de cette recherche d'informations en jouant un rôle de médiateur ou de garant (Lorenz, 2001 : 77). Les légistes, par exemple, en garantissant l'exécution des obligations légales, limitent la nécessité de se renseigner sur la réputation de celui ou de celle avec qui l'on s'engage. Leur connaissance du système légal et la cristallisation de la confiance dans ce système (cf. *supra*) les autorisent à jouer un rôle de médiateur et de garant dans certains types de transactions (Hardin, op.cit. : 140 ; McAllister, 1995 : 52). Enfin, même avec la meilleure volonté et indépendamment du coût de l'échange, certaines connaissances tacites s'avèrent impossibles à expliciter et



à partager, du fait des limites de tout langage pour traduire une expérience vécue (Williamson, 1975 : 34-35).

La communication permet également d'exercer sur l'autre un *contrôle*, soit sous la forme d'une influence directe ou indirecte, soit sous celle d'une mise sous surveillance assortie de sanctions possibles en cas de non respect de l'accord passé. Ce contrôle, en réduisant la capacité d'improvisation de l'acteur concerné, réduirait du même coup l'incertitude qui pèse sur ses comportements et renforcerait le sentiment de confiance à son égard (Granovetter, op.cit. : 1374 ; Aulakh, 1996 : 1013). Une approche psychologique du rapport entre contrôle et confiance amène toutefois à relativiser la portée d'une telle proposition : en effet, être contrôlé peut être perçu négativement, comme un manque de confiance de la part de celui qui contrôle, et susciter des sentiments et des comportements qui vont à l'encontre des intérêts de ce dernier (Kipnis, 1996 : 47).

#### *De la confiance interpersonnelle à d'autres types de confiance*

La confiance en une organisation, la confiance interorganisationnelle, la confiance accordée à une technologie, un ensemble de règles ou une croyance, sont autant de relations entre différents éléments du système social structurées à partir de la confiance interpersonnelle. Ces formes de confiance correspondent, quelles qu'elles soient, à l'état psychologique de chaque individu impliqué dans la relation, ou à l'état psychologique de celui ou celle qui observe et interprète cette relation. Dans l'ensemble de ces situations, les processus de calcul, d'apprentissage et d'interprétation subjective sont mobilisés. Il n'existe donc pas de confiance purement organique, mécanique ou mathématique.

La "routinisation" des relations de confiance, en cristallisant cette dernière dans les construits matériels et symboliques tels que les biens de consommation courante, les technologies, les organisations, le système légal ou encore l'idée de morale, structure les repères à partir desquels chaque individu développe son propre sentiment de défiance, de méfiance, de confiance ou de foi en ces objets. Cette confiance cristallisée peut ensuite servir de "raccourci" pour structurer la confiance accordée à d'autres individus ou à d'autres objets, dont elle garantit le label, la réputation et les comportements à venir (Sydow, 1998 : 41-42).

Ainsi s'enchaînent et se structurent mutuellement différentes relations de confiance. L'achat d'un bien, par exemple, repose sur la confiance accordée

au vendeur, à l'organisation à laquelle il appartient, à sa culture professionnelle (les valeurs et les règles qui définissent le rôle des vendeurs en général) et à des modes de régulation tels que le système légal ou la loi des marchés, capables de sanctionner le vendeur ou l'organisation qui ne respecte pas ses engagements (Lorenz, op.cit. : 74). La routinisation des transactions commerciales avec ce même vendeur, cette même organisation, mais également avec l'ensemble des vendeurs soumis aux mêmes modes de régulation, structure en retour la confiance accordée à ces différents éléments. Si, par exemple, la majorité de ces échanges commerciaux échouait au détriment des clients, la confiance accordée aux éléments et au fonctionnement de ce système d'échanges tendrait à décroître considérablement.

### **Une explication par la confiance de l'usage des TIC**

#### *Hypothèses*

Une approche communicationnelle de la structuration mutuelle de la confiance et du système social, telle que nous l'avons définie, permet d'appréhender l'usage des technologies d'information et de communication. Ces technologies présentent la particularité d'être à la fois des vecteurs de communication, utilisés pour transmettre et pour recevoir des messages, et des construits qui cristallisent une certaine conception des relations sociales (Flichy, 1997 : 65). Leur forme et leur usage varient en fonction des structures matérielles et symboliques du système social de référence, telles que la culture ou la régulation des échanges économiques. Ils varient également en fonction du *lien social* entre les membres de ce système, tout en contribuant à structurer ce lien (Gléonnec, op.cit. : 217). La confiance pourrait ainsi jouer un rôle conséquent :

- elle induirait directement l'usage des TIC ;
- cet usage dépendrait de la convergence entre la communication qui entre en jeu dans la structuration de la confiance et la communication permise par ces technologies ;
- ce processus contribuerait à faire émerger de nouveaux outils, mieux adaptés à la communication nécessaire à la structuration de la confiance.

#### *Mode d'enquête*

Afin de confronter ces hypothèses à un terrain observable, nous avons réalisé entre mars et septembre 2002 une enquête qualitative auprès de managers et de chercheurs travaillant dans la Silicon Valley et aux abords de cette dernière, dans la région de San Francisco. Nous avons interrogé neuf managers impliqués, à des degrés divers, dans le développement du système d'information de leur organisation, ainsi que six chercheurs intégrés à des centres de recherche publics ou privés. Les questions posées visaient à les laisser s'exprimer sur la manière dont ils utilisaient les TIC pour collaborer à distance avec leurs partenaires internes ou externes. Nous avons fait le choix de ne pas les questionner directement sur ces outils et sur les relations de confiance de façon à voir comment et à quel moment ils abordaient ces thèmes au cours de l'entretien. Quatre grandes questions structuraient ces interviews, d'une heure chacune en moyenne : il était demandé à l'interviewé de décrire son activité professionnelle, d'indiquer pourquoi et comment la collaboration à distance entrait en jeu dans cette activité, d'expliquer quels étaient les avantages et les inconvénients de ce mode de collaboration et, enfin, de proposer des améliorations pour faciliter ce travail à distance. Une série de relances permettait d'obtenir des précisions sur la façon dont il percevait et utilisait les TIC, ainsi que sur le rôle joué par la confiance dans les situations de collaboration à distance.

*Contexte : l'importance de la confiance dans les relations entre les acteurs*

La Silicon Valley se distingue par une forte concurrence entre des acteurs économiques extrêmement spécialisés, complémentaires, et de ce fait dépendants les uns des autres (Angel, 2000: 126). La concurrence incite à la méfiance : il s'agit pour chaque organisation et chaque individu de préserver son avantage compétitif sur le marché (par exemple en protégeant ses secrets industriels) de manière à assurer sa survie économique. Parallèlement, la forte spécialisation des acteurs les oblige à s'associer les uns aux autres et à développer des relations d'interdépendance, donc à s'accorder une certaine confiance malgré la méfiance générée par la concurrence. Cette collaboration prend souvent la forme d'alliances stratégiques, en d'autres termes d'accords peu formalisés et de ce fait extrêmement flexibles, régulés au niveau local par le système économique et social (Doz, 1998 : xv). La capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs est stimulée par cette flexibilité, qui permet, notamment, une meilleure circulation des connaissances et une plus grande

réactivité des structures de conception et de production (Saxenian, 1994 : 6). La forte mobilité des salariés (qui dans certains secteurs d'activité changent d'employeur tous les deux à trois ans) et le caractère informel et mouvant des accords entre les partenaires de certaines start-up (sur la base de *stock options* ou de simples promesses de bénéfices futurs) illustrent cette volonté de flexibilité accrue. La réussite de chacun n'est possible que si l'ensemble de ces acteurs, du fait de leur complémentarité et de leur interdépendance, respecte les accords conclus dans le cadre des alliances stratégiques. Les individus et les organisations font confiance à la capacité du système économique et social local à réguler ces échanges, notamment en sanctionnant ceux qui ne respectent pas les accords passés et qui mettent ainsi en péril le bon fonctionnement du système dans son ensemble. Les sanctions sont à la fois économiques et sociales : les personnes et les organisations incriminées voient leur réputation entachée à jamais, au sein de communautés professionnelles où tout le monde se connaît, et tendent alors à être exclues de ces réseaux sociaux dont dépend leur survie économique (Castilla, 2000 : 219-222).

### **Observation et analyse**

#### *La messagerie électronique comme outil de groupware par défaut*

Les pratiques de collaboration à distance décrites au cours des interviews se caractérisent, tout d'abord, par l'abandon des espaces électroniques d'information et de communication conçus et introduits dans les organisations selon un présupposé d'homogénéité du milieu organisationnel (mêmes intérêts, mêmes objectifs, mêmes cultures) et de transparence des échanges. Ainsi, les bases de données accessibles par l'ensemble des collaborateurs tendent à rester vides de documents importants et à ne plus être ni consultées, ni alimentées. De même, lorsqu'ils existent, les forums de communication électronique qui permettent à chacun de s'adresser à l'ensemble du groupe avec lequel il travaille, au vu et au su de tous, s'avèrent peu utilisés. A l'opposé, la messagerie électronique (*e-mail*) devient l'outil central à partir duquel se structure la collaboration, au détriment des autres outils de groupware. Les personnes interrogées voient en elle un instrument privilégié pour gérer leurs relations avec leurs collaborateurs, notamment grâce aux listes de diffusion. Elles tendent à centraliser sur leur messagerie l'intégralité

de leurs échanges électroniques, avec l'ensemble de leurs interlocuteurs à l'intérieur et à l'extérieur du groupe de travail ou de l'organisation.

*“ Le courrier électronique est ma liste de choses à faire. J'ai ma boîte de réception, les messages arrivent dedans. Si c'est quelque chose d'important que j'ai à faire, je le laisse dedans. C'est visible, je l'ai toujours devant moi, ça me rappelle constamment que j'ai quelque chose à faire ou que j'ai une discussion en cours sur tel ou tel projet. [...] Ma boîte de réception, c'est vraiment ma vue sur mon travail [...] Nous avons aussi un système Web de collaboration. C'est un système qui s'appelle Sparrow (1). [...] C'est un peu comme un forum de discussion. On met une bibliographie, on met ce dont les gens ont besoin pour démarrer le projet. [...] Ça c'est un peu l'idéal du processus. Dans la majorité des cas en fait ce n'est pas comme ça que ça marche. Les gens n'utilisent pas cet espace commun et cela revient à ce que je disais avant : on retombe sur le courrier électronique. On va se retrouver à échanger toutes ces informations au fur et à mesure qu'on les trouve. ”*

L'usage de la messagerie électronique au détriment des bases de données ouvertes à l'ensemble des collaborateurs s'explique, certes, par la nécessité d'utiliser un outil de communication standard dans des situations où les partenaires appartiennent souvent à des organisations différentes, dont les outils de groupware ne sont pas toujours compatibles entre eux (formats de fichiers différents, incompatibilités logicielles, mesures de sécurité rendant difficile l'accès aux réseaux Intranet depuis l'extérieur, etc.). Toutefois, une autre explication se dégage des entretiens : la difficulté à faire confiance à ses collaborateurs, dans un environnement concurrentiel qui se caractérise, notamment, par l'instabilité des alliances stratégiques et par la forte mobilité des salariés :

*“ Pour collaborer nous avons installé un logiciel [de groupware] appelé QuickPlace (2). [...] Dans mon groupe nous nous parlons peu et quand nous le faisons nous avons toujours peur que les autres nous volent nos idées. Il y a une résistance [à QuickPlace]. Les gens ne veulent pas partager leurs idées, alors ils ne l'utilisent pas. Ils disent qu'ils n'ont pas de temps à consacrer à ça. [...] Avec nos partenaires nous communiquons essentiellement par e-mail. ”*

Dans une telle perspective, les systèmes d'information traditionnels, construits à partir du mythe du partage universel entre des acteurs homogènes, ne seraient pas adaptés au processus psychosocial à l'origine de la confiance et verraient leur usage décroître. A l'opposé, l'usage de la messagerie se développerait car cet outil permettrait de mettre en œuvre plus

facilement les stratégies relationnelles qui entrent en jeu dans la structuration de la confiance.

*Des stratégies de cloisonnement qui induisent l'usage des TIC*

Les entretiens mettent en évidence l'importance des stratégies relationnelles à partir desquelles chacun développe la confiance qu'il accorde aux autres. Une de ces stratégies consiste à cloisonner ses collaborateurs en termes de communication et d'accès à l'information, de manière à conforter son propre pouvoir d'influence et de contrôle au sein du groupe. La confiance accordée à chaque partenaire dépend de ce pouvoir : plus il est important, plus les comportements de l'acteur sur lequel il s'exerce sont prévisibles et moins les chances qu'il "trahisse" sont grandes. La stratégie adoptée par les collaborateurs consiste alors à développer un réseau relationnel en étoile et à se placer au centre de ce dernier, de manière à contrôler les échanges. La collaboration effective prend alors corps en fonction de la capacité et de la volonté de l'acteur situé au centre du réseau à servir d'intermédiaire entre les autres collaborateurs. Une telle stratégie s'avère plus facilement applicable lorsque l'acteur central détient d'emblée un pouvoir fort, en amont de la collaboration. Celui-ci peut lui être conféré, par exemple, par son statut, par son poids financier ou par son poids institutionnel. Cette volonté de cloisonnement se traduit, en termes d'usage des outils de groupware, par une préférence pour la messagerie électronique par rapport aux bases de données ouvertes à tous, qui ne correspondent pas à la logique relationnelle mise en œuvre.

Ainsi, les deux fondateurs d'une start-up spécialisée dans la sécurité informatique ont cloisonné leurs partenaires en leur imposant un réseau relationnel en étoile. Au centre de ce réseau, ils communiquaient avec chacun d'entre eux en évitant de les mettre directement en relation les uns avec les autres, de manière à ce qu'aucun ne soit en mesure d'avoir une vision d'ensemble des activités de l'entreprise et ne puisse les reprendre à son compte. La communication électronique se faisait essentiellement par e-mail. Parallèlement, les bases de données communes, censées permettre aux collaborateurs d'échanger des informations et de communiquer sur le mode du "un à tous", étaient peu utilisées et reposaient sur l'emploi d'un outil de groupware rudimentaire, qui ne facilitait ni le suivi des versions d'un même fichier, ni le classement des documents dans les différents répertoires créés sur le serveur.

Dans une autre interview, le responsable commercial pour les États-Unis et l'Europe d'une multinationale de l'industrie du laser nous a fait part d'un projet de cloisonnement du système d'information sous la forme d'une personnalisation des droits d'accès aux bases de données clientèle. L'objectif était de limiter les fuites d'informations stratégiques pour l'entreprise, dues à un important turn-over des commerciaux :

*“ Le temps moyen sur un poste est de deux ans, deux ans et demi. Il y a donc de fortes chances pour que la personne avec laquelle vous parlez travaille pour une autre entreprise d'ici deux ans. [...] Vous pouvez dire : “ j'ai confiance en cet employé, mais ma confiance a cette limite-ci ”. Vous pouvez alors installer un filtre [d'accès aux bases de données clientèle] qui ne l'autorise à voir que les 20% de clients qu'il a vraiment besoin de voir. Cela peut être fait, et nous le ferons. ”*

Dans cette même entreprise, la stratégie de cloisonnement se manifestait également, au niveau individuel, par l'utilisation intensive de listes de diffusion de messages électroniques établies par chaque émetteur en fonction de ceux qui, selon lui, devaient ou non "savoir". Les stratégies relationnelles des individus, dans un environnement concurrentiel peu propice à la confiance, ne servaient alors pas toujours au mieux les intérêts de l'organisation :

*“ La communication se fait surtout par e-mail. [...] Chacun fait ses propres listes [de diffusion], en fonction de ceux qui, selon lui, doivent savoir. Et ce n'est pas efficace parce qu'en général vous oubliez toujours une personne qui a vraiment besoin de savoir. Et vous découvrez plus tard que cette personne a pris une décision sans avoir la bonne information. ”*

## **Conclusion**

Une approche communicationnelle de la confiance permet d'articuler dans un même modèle les différents processus qui entrent en jeu dans la structuration de cet état psychologique particulier, qu'il s'agisse de l'évaluation rationnelle de probabilités, d'un apprentissage du système et de l'autre, ou d'une réaction à la fois objective et subjective face à une émotion telle que l'amour, la haine ou la peur. Les différents degrés de confiance, qui vont de la défiance à la foi, caractérisent les relations entre les individus et les éléments de leur environnement matériel et symbolique, tels que les autres personnes, les technologies, les biens de consommation, les organisations ou les lois. En ce sens, la confiance structure le lien social. Parallèlement, le

processus à l'origine de l'état de confiance repose sur les échanges communicationnels directs et indirects au sein du système social, qui permettent à chacun d'obtenir des informations sur son environnement et d'exercer sur celui-ci une influence plus ou moins importante. Le lien social structure alors la confiance. Enfin, la routinisation des relations de confiance "cristallise" cette dernière dans les structures et dans le fonctionnement de la société. Cette confiance cristallisée, par exemple dans les lois et dans le système légal, facilite l'établissement des relations de confiance au jour le jour, en limitant l'incertitude quant au comportement de certains acteurs ou de certains éléments matériels et symboliques de l'environnement. La confiance éprouvée par les individus structure cette forme de confiance collective en la réactualisant, et celle-ci structure à nouveau la confiance individuelle. Un tel processus, qui repose sur la capacité de la communication à permettre aux hommes de s'approprier leur système social puis d'agir sur lui, s'inscrit pleinement dans la théorie de la structuration proposée par Anthony Giddens.

Les premiers résultats de notre recherche empirique dans les organisations de la Silicon Valley et de la région de San Francisco confortent l'hypothèse d'une structuration mutuelle de la confiance et de l'usage des technologies d'information et de communication. Les outils de groupware conçus selon les mythes de la transparence des échanges et de l'homogénéité organisationnelle, pour des acteurs supposés partager les mêmes structures, les mêmes cultures et les mêmes objectifs, voient leur usage décroître au profit de la messagerie électronique. Celle-ci semble mieux adaptée aux stratégies relationnelles qui entrent en jeu dans le développement de la confiance, notamment lorsqu'il s'agit de cloisonner ses partenaires de manière à mieux les contrôler. Cette logique d'usage pourrait expliquer l'apparition d'une nouvelle génération d'outils de groupware, conçue selon le mode du *peer-to-peer* (pair-à-pair), qui renforce la maîtrise de la communication et de la diffusion des informations au niveau individuel tout en palliant les limites de la messagerie électronique, notamment en matière d'archivage des documents et de gestion des versions d'un même fichier modifié à distance par différents collaborateurs.

## Notes

(1) Présentation de Sparrow : <http://www2.parc.com/istl/projects/sparrow/> (consulté le 17/10/2003).



(2) Présentation de QuickPlace : <http://www.lotus.com/frquickplace> (consulté le 17/10/2003).

### **Bibliographie**

Angel D., 2000, "High-Technology Agglomeration and the Labor Market: The Case of Silicon Valley", Martin Kenney (edited by), *Understanding Silicon Valley*, Stanford (California, USA), Stanford University Press : 124-140.

Aulakh P., Kotabe M., Sahay A., 1996, "Trust and Performance in Cross-Border Marketing Partnerships : a Behavioral Approach", *Journal of International Business Studies*, Vol.27 Issue 5 : 1005-1032.

Axelrod R., 1984, *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, Inc. Publishers, 241p.

Barber B., 1983, *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick (USA), Rutgers University Press, 189p.

Caillé A., 1994, "Présentation", *La revue du M.A.U.S.S.*, 4 : 3-16.

Castilla E., Hwang H., Granovetter E., Granovetter M., 2000, "Social Networks in Silicon Valley", Chong-Moon Lee, William Miller, Marguerite Gong Hancock, Henry Rowen (edited by), *The Silicon Valley Edge*, Stanford (California, USA), Stanford University Press : 218-247.

Coleman J., 1990, *Foundations of Social Theory*, Cambridge (USA) and London (GB), The Belknap Press of Harvard University Press, 993p.

Doz H., Hamel G., 1998, *Alliance Advantage*, Boston (USA), Harvard Business School Press, 316p.

Flichy P., 1997, "Utopies et innovations, le cas Internet", *Sciences Humaines*, 16 : 64-67.

Giddens A., 1987, *La constitution de la société*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. "Sociologies", 474 p.

Gléonnet M., 2001, *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*, Thèse de doctorat (Université Bordeaux 3), 449p.

- Granovetter M., 1973, "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, Vol.78 Issue 6 : 1360-1380.
- Hardin R., 2002, *Trust and Trustworthiness*, New York, Russel Sage Foundation, 234p.
- Kipnis D., 1996, "Trust and Technology", R. Kramer et T. Tyler (edited by), *Trust in Organizations : Frontiers of Theory and Research*, Thousand Oaks (USA), London, New Delhi, SAGE Publications : 39-50.
- Lane C., 1998, "Introduction : Theories and Issues in the Study of Trust", Christel Lane et Reinhard Bachmann (edited by), *Trust Within and Between Organizations*, New York, Oxford University Press : 1-30.
- Lorenz E., 2001, "Confiance interorganisationnelle, intermédiaires et communautés de pratique", *Réseaux*, 108 : 63-85.
- Luhmann N., 1979, *Trust and Power*, Chichester-New York-Brisbane-Toronto, John Wiley & Sons, 208p.
- Luhmann N., 2001, "Confiance et familiarité : problèmes et alternatives", *Réseaux*, 108 : 15-35.
- McAllister D., 1995, "Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations", *Academy of Management Journal*, Vol.38 Issue 1 : 24-59.
- Rousseau J .J., 1964 (1762), *Du contrat social – Œuvres complètes – tome 3*, Paris, Gallimard, 535p.
- Saxenian A., 1994, *Inside-Out: The Industrial System of Silicon Valley and Route 128*, Berkeley (USA), Institute of Urban and Regional Development, University of California at Berkeley, Working Paper n°605, 23p.
- Servet J-M., "Paroles données : le lien de confiance", *La revue du M.A.U.S.S.*, 4 : 37-56.
- Simmel G., 1950, *The Sociology of Georg Simmel*, (Translated, edited and with an introduction by Kurt H. Wolff), New York, The Free Press, 445p.
- Sydow J., 1998, "Understanding the Constitution of Interorganizational Trust", Christel Lane et Reinhard Bachmann (edited by), *Trust Within and Between Organizations*, New York, Oxford University Press : 31-63.

Williamson O., 1975, *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 286p.

Williamson O., *Economic Organization : Forms, Market and Policy Control*, New York, New York University Press, 310p.