

La confiance : un concept approprié pour conduire à la performance ?

par Danielle PETIT

Prag à l'UFR d'Economie et de Gestion de REIMS

Résumé :

La confiance est un concept qui a été initialement développé grâce à Marcel Mauss ethnographe à partir de sa théorie du « potlach » : système de dons échangés avec une triple obligation : donner, recevoir et rendre. On peut considérer que ce concept, qui a été utilisé par K.J. ARROW, O.E. WILLIAMSON et de nombreux économistes actuels, réintroduit la dimension humaine dans l'échange économique et donc est adéquat en gestion, particulièrement dans des situations de Gestion de Ressources Humaines et cette communication se propose de s'en servir pour analyser la rationalité du chef d'entreprise lorsqu'il passe un contrat de formation en alternance. Il s'agit en effet d'apprécier la validité du choix tant au moment de la passation du contrat que durant l'activité travail-formation. Or dans ces deux situations, la relation de coopération basée sur la confiance paraît être une source de performance : le contrat d'alternance est un contrat incomplet source d'incertitudes parce que la règle de droit est peu développée et peu contrôlée, par ailleurs la mise en oeuvre de l'alternance est une situation d'apprentissage qui ne paraît devoir se développer que dans un contexte de confiance bilatérale. Les deux aspects seront vérifiés par une analyse juridique et une enquête terrain.

Cette étude cherche à explorer un concept relativement nouveau en économie des organisations qui est celui de la confiance et de son rôle dans une décision d'entrepreneur. On analysera ce concept dans une décision de Gestion des Ressources Humaines précise : la décision de passer un contrat de formation en alternance. Il nous semble en effet que ce type de contrat, au confluent de l'économique et du relationnel, se prête particulièrement à l'application de ce concept.

Les contrats de formation en alternance qui datent en France de plus de 10 ans (accord interprofessionnel du 26.10.1983) ont fait l'objet, en France, d'un très grand espoir, puisqu'on considère que cette forme d'éducation permet une acquisition de compétences professionnelles bien supérieures à celles délivrées par l'enseignement technique traditionnel en plus des effets d'insertion et de lutte contre le chômage qu'on veut favoriser par ailleurs. Ces contrats sont néanmoins l'objet d'attaques assez vives tant pour leurs coûts pour la collectivité publique que pour leur utilisation dans certaines entreprises où on ne s'en sert qu'avec un objectif de rentabilité à court terme. Or il nous semble que ces contrats ne peuvent être source de performance pour l'entrepreneur que si celui-ci développe une relation avec le jeune de type don contre don. Ceci à la fois parce que le contrat d'alternance est un contrat juridiquement très peu directif en particulier pour l'obligation de formation qu'il formule et aussi parce que l'aspect relationnel est déterminant pour la rentabilité de ce contrat comme

on le montrera.

Il s'agit donc de mieux comprendre en quoi la décision de l'entrepreneur peut être une décision de type don contre don et comment la confiance est susceptible d'être une source de performance dans le cadre du contrat d'alternance.

1. La décision de l'entrepreneur et la confiance : relation adéquate en Gestion des Ressources

On doit tout d'abord s'interroger sur l'émergence de ce thème à connotation morale dont nous n'avons trouvé l'utilisation en psychologie du travail que de façon spécifique¹. Il nous semble donc nécessaire de comprendre par quel cheminement ce concept a été diffusé en gestion, avant d'en proposer un contenu utilisable dans ce domaine et suffisamment précis, puisque sa nouveauté en fait une notion discutée par des auteurs d'origines très différentes (cf. Colloque de l'A.F.S.E. de mars 1996).

1.1 L'utilisation récente de la confiance en économie et en gestion

1.1.1 L'initiateur

La notion de confiance est initialement développée en ethnographie par un chercheur très particulier, Marcel MAUSS. Ce neveu de DURKHEIM étudie le «fait social» total qui comprend selon lui : différentes modalités du social (juridique, économique, esthétique, religieux, etc.), différents moments d'une histoire individuelle (naissance, enfance, éducation etc.), différentes formes d'expression depuis des phénomènes physiologiques jusqu'à des représentations conscientes ou inconscientes. Il s'agit donc d'une recherche qui ne se limite pas au domaine ethnographique tel qu'on l'entend actuellement mais qui, à une époque où la typologie des sciences de l'homme n'est pas fixée, a une vocation générale.

Avec M. Mauss le social devient un système, entre les parties duquel on peut découvrir des connexions, des équivalences et des solidarités. Il s'agit, comme le dit Claude Lévi-Strauss, préfacier du recueil de textes de Marcel Mauss, «de distinguer un donné purement phénoménologique d'une infrastructure plus simple que lui et à laquelle il doit toute sa réalité». Ainsi dans l'«Essai sur le Don» de 1923, M. Mauss, à partir de l'étude des documents anthropologiques et ethnographiques qui rapportent coutumes et pratiques de nombreuses tribus vivant dans des sociétés de type archaïque (Polynésie, Mélanésie surtout), recherche les fondements socio-économiques d'échanges sur lesquels vivent ces sociétés. Il analyse ainsi la construction de l'échange : «on peut prouver que dans les choses échangées (...) il y a une vertu qui force les dons à circuler, à être donnés, à être rendus». Sa réponse est la célèbre théorie du «potlach» système des dons échangés avec une triple obligation : donner, recevoir et rendre. Les actes économiques ne relèvent donc ni de la prestation libre et gratuite ni de la production et de l'échange intéressé, mais sont une sorte d'hybride, parce que les faits économiques sont des faits sociaux totaux.

Cette analyse est donc à l'origine du développement de réflexions économiques actuelles puisqu'elle est à l'inverse de la conception classique de l'homo oeconomicus isolé de la vie sociale lors de son échange marchand. En particulier le fait social total proposé par Mauss se réalise à travers l'échange et le don dans une situation d'imbrication généralisée analysée également par Granovetter². C'est ce fait social qui rend la coopération possible : les acteurs

1. AUBERT N. et alli dans *Management, Aspects Humains et Organisationnels* page 55, 1991, PUF, cite l'utilisation de la confiance dans une situation d'autonomie au travail par L.H. Strickland, *Surveillance and Trust*, 1955, 26, 200-215

2. GRANOVETTER L. (1985) *Economic action and social structure : the problem of embeddedness*, *American Journal of Sociology* (Vol. XCI n° 3 p. 481- 510)

ne peuvent briser les régulations qui assurent les coopérations et ils savent qu'ils ne peuvent le faire. Ce type de respect des règles est ce qu'on nomme actuellement la confiance, et bien que ce concept ne soit jamais utilisé par Mauss lui-même on peut considérer que ses travaux sont à l'origine d'un renouvellement de la micro-économie et de l'économie des organisations.

1.1.2 Le refus du comportement rationnel standard

En micro-économie classique la firme est traitée comme un «acteur» qui a, comme tout agent individuel, un comportement parfaitement rationnel. Elle exprime dans sa fonction objectif la maximisation du profit sous les contraintes de ses capacités technologiques. Mais cet acteur est passif, sans autonomie. Cette théorie de la firme ignore l'entrepreneur : «Hamlet se joue expurgé du Prince du Danemark» pour reprendre une image de Baumol W.J., mais «doté d'un fantôme de taille» comme le soulignent B. Coriat et O. Weinstein (1995).

- L'émergence du décideur et de sa rationalité limitée : Herbert Simon (1983) est l'un des auteurs majeurs à la source des renouvellements de la théorie de la firme. En s'appuyant sur la psychologie cognitive il a particulièrement étudié les processus de décision à l'intérieur de l'Organisation-entreprise. Il critique le réalisme du modèle néoclassique du choix rationnel et lui oppose la notion de rationalité limitée provoquée par les problèmes de traitement de l'incertitude et de l'information imparfaite ainsi que par les limites des capacités de calcul des agents. D'où sa proposition d'une approche alternative de la rationalité, qualifiée selon les cas de «rationalité procédurale» ou de «rationalité limitée». Ces termes sont définis en opposition à la rationalité substantive, c'est à dire qu'ils veulent substituer un principe de satisfaction au principe de maximisation classique. En effet, Herbert Simon pose qu'un agent, un décideur, recherche non pas l'action qui donne le meilleur résultat dans des conditions données, mais une action qui conduit à un résultat jugé satisfaisant, relativement à un certain niveau d'aspiration (par exemple pour le décideur obtenir un profit «raisonnable»).

- La recherche de l'efficience par l'Organisation : c'est en complément à cette pensée décisive de H. Simon pour la compréhension de l'organisation que Liebenstein a, dans un article³ devenu classique, mis en évidence l'importance de la variable organisation dans l'efficience de la firme (l'efficience X selon cet auteur). En effet, il remarque que la théorie standard ne retient qu'une forme d'efficience, celle qu'il désigne comme «l'efficience allocative», il analyse un ensemble de résultats et de données empiriques de firmes semblables pour observer que les différences de performances économiques ne s'expliquent pas puisque les conditions d'efficience allocative sont les mêmes. Les différences de productivité observées, théorise-t-il, ne s'expliquent que par des différences dans la qualité de l'organisation mise en oeuvre dans chacune d'elles, et c'est le rapport salarial qu'il retient comme preuve de cette qualité. C'est le rôle d'une organisation d'obtenir la plus grande intensité possible d'utilisation des facteurs et notamment des «unités de travail achetées», or, si les firmes peuvent avec certitude acheter des «unités de temps de travail», cet achat ne garantit pas la productivité qui sera obtenue de chacune. Donc il existe bien un facteur (distinct des facteurs traditionnels de la théorie standard : capital et travail) qui explique l'efficience ou l'inefficience des firmes. L'auteur est alors conduit à une réflexion approfondie sur les mécanismes incitatifs (sous la forme de systèmes de salaires) et il insiste sur l'importance des «conventions» explicites ou implicites entre acteurs qui composent la firme comme déterminant de l'efficience économique.

1.1.3 Une première théorisation de la confiance

Le rôle de la confiance avait été souligné par K.J. Arrow dès 1974⁴ comme source

3. LIEBENSTEIN H. (1976) Beyond Economic Man, Harvard University Press

4. ARROW K.J. (1974) The Limits of Organization, New-York, Norton

d'efficience pour l'Organisation lorsqu'elle se substitue à d'autres méthodes de contrôle plus explicites mais plus coûteuses. Mais c'est dans le cadre de la théorie de l'agence qu'apparaît une première théorisation du concept qui a l'intérêt de fournir une explication économique à celui-ci. La théorie de l'agence implique une information partielle des agents concernés, une information asymétrique entre les différentes parties prenantes et donc une prise de décision parfois empirique.

O.E. Williamson a une position évolutive vis à vis du concept que nous étudions. Dans son ouvrage *Markets and Hierarchies* (1975)⁵, il estime que le coût de transaction est lié au degré de confiance que s'accordent les partenaires. Ce degré de confiance dépend lui-même de deux principes essentiels du comportement individuel : la rationalité limitée et l'opportunisme. Pourtant O. Williamson a récemment réfuté (1993)⁶ la notion de confiance comme inutile dans la plupart des situations d'échange car la confiance qui était alors étudiée était «calculée», ce qui était contradictoire. Il semble bien que la contestation lui ait été apportée de façon décisive par A. Orléan (1994) dans la *Revue du Mauss* : «les médiations sociales impliquées dans les phénomènes de confiance donnent lieu à des modes de représentation du comportement des autres agents, radicalement distinctes des formes stratégiques».

1.2 Un concept difficile à délimiter mais dont le rôle paraît indispensable dans l'analyse sociale

1.2.1 Le concept et ses limites

La difficulté et l'ambiguïté de la notion de confiance vient de ce qu'elle occupe plusieurs domaines de recherche, en particulier ceux orientés vers le relationnel (psychologie, psychanalyse...) et ceux étudiant le lien social (morale, religion, droit et économie). On ne peut sans paradoxe trouver que la confiance est un concept trop «mental» lorsqu'on accepte de concevoir l'économie en dehors de la théorie standard c'est à dire de la recherche unique de l'optimum, et par ailleurs le domaine spécifique de la Gestion des Ressources Humaines ne peut évacuer l'aspect relationnel sans oublier une réalité reconnue depuis l'Ecole des Relations Humaines, mais il est néanmoins possible de développer une analyse ponctuelle dans une réflexion strictement socio-économique : il nous semble que l'étude socio-économique qui permet de conceptualiser le mieux la notion de confiance est basée sur la logique de la théorie des jeux. Ainsi L. Coordonnier (1995) en utilisant le Dilemme du Prisonnier explique que, dans des échanges isolés, «il faut savoir prendre l'initiative d'une perte». Il faut en effet qu'au moins un des joueurs ne fasse pas défection, car la défection généralisée serait «tragique» elle provoquerait les pertes les plus importantes. Comme chacun voit qu'il ne peut compter que sur lui-même, pour éviter le pire, il lui faut coopérer, sortir de soi et faire confiance à l'autre.

On pourrait envisager que, dans une situation semblable, la coopération ne naisse pas de la confiance mais de l'intérêt bien compris des joueurs, mais l'auteur nous montre que l'échange fondé sur des égoïsmes individuels est fragilisé : on peut préférer recevoir sans donner, la confiance est donc une relation à l'autre qui oblige à un pari et va au-delà du calcul de l'intérêt immédiat. Par contre l'analyse de L. Coordonnier n'a de valeur que dans le cadre d'un échange isolé. S'il envisage lui-même la possibilité d'échanges renouvelés et de conditions posées lors de ces échanges, il apparaît nécessaire de réfléchir aux différentes formes que peut présenter le concept.

1.2.2 Un concept polymorphe

Le concept de confiance doit être précisé comme le réclament nombre d'auteurs. Il nous

5. WILLIAMSON O.E. (1975) *Market and Hierarchies* : Analysis and Antitrust Implications, New-York, The Free Press

6. WILLIAMSON O.E. (1993) *Trust and Economic Organization*, *Journal of Law and Economics* XXXVI, 453-486

semble qu' on a néanmoins beaucoup avancé par rapport à la description qu' ARROW faisait de la confiance (1975) : « l' institution invisible » ! On peut partir d' une définition plus récente dont la source est suffisamment reconnue : « la confiance est une convention caractérisée par un système d' attentes réciproques » (Introduction à « L' Economie des Conventions » Revue Economique 1989)⁷. Il va nous appartenir de confronter chacun de ces termes à différentes opinions :

- Confiance et Convention : si la confiance est une convention celle-ci est-elle implicite ou explicite ? On peut considérer en reprenant l' exemple d' Akerlof et de sa « convention d' effort » que la coordination des comportements peut être tout à fait étrangère à un contrat explicite. Mais la variété des relations auxquelles répond la confiance permet à B. Coriat (1996) de proposer trois types de confiance : la confiance contractuelle, d' une part, lorsque « chacun adhère à des accords spécifiques écrits ou oraux », la confiance de compétence, d' autre part, qui « consiste à attendre d' un partenaire qu' il tienne son rôle avec compétence », la confiance de bonne volonté, enfin, qui s' appuie sur l' implication et qu' on peut définir comme « la volonté de faire plus que ce qui est formellement attendu ». Il apparaît que le contrat est l' archétype de la convention sans confiance. Mais c' est alors parce qu' on suppose dans le contrat une formulation explicite et complète, or nous verrons justement que le contrat peut être en grande partie implicite et que ses spécifications soient insuffisantes. La confiance est un substitut à la règle, elle est une convention lorsque la convention formelle n' existe pas. Paradoxalement les institutions, règles et sanctions, seraient des conditions permissives qui permettraient d' assumer le risque de renoncer à des comportements opportunistes.

Les deux autres formes de confiance proposées sont par contre reconnues par la plupart des auteurs analysant le concept, c' est en particulier ce qu' il ressort de la synthèse de B. Moingeon et A. Edmondson que nous utiliserons pour étudier la confiance dans la situation d' apprentissage.

- Confiance et incertitude : on fait confiance parce qu' on attend de l' autre une attitude qui réponde à la nôtre, et faut-il que l' incertitude sur la réponse soit radicale ? C' est ce que soutient aussi B. Coriat (1996) puisqu' il faut, selon lui, qu' un des partenaires « décide d' agir vis à vis de l' autre suivant un comportement qui n' est pas rapportable au calcul de son seul intérêt ». Est-il pourtant nécessaire que la confiance soit dénuée d' intérêts ? Si la confiance est un acte par lequel l' un des partenaires renonce à la possibilité de comportements opportunistes c' est dans l' attente ou l' espoir d' un bénéfice supérieur. La confiance gratuite est de l' altruisme. Ce n' est plus l' objet de cette recherche. Par ailleurs, la confiance évolue dans le temps, ou pour nous situer dans le langage de la théorie des jeux, selon qu' il s' agit d' un échange isolé ou s' il y a des interactions répétées, l' incertitude des joueurs sera différente. Un premier échange est un pari dans l' incertitude complète (c' est à dire généralisée sur l' ensemble des termes de l' échange) et pas seulement radicale. La répétition des échanges produit une évolution de la confiance : celle-ci a plus d' informations, s' installe une prévisibilité des comportements mutuels qui construit une réputation. On peut considérer qu' il y a réduction de l' incertitude. Est-ce qu' on arrive par ce jeu de don contre don à une obligation morale comme le proposait M. Mauss et comme le rappelle B. Coriat ? Il nous semble que l' obligation morale forte étudiée alors existait dans un contexte social très différent des valeurs libérales et individuelles de notre société.

- Confiance et réciprocité : cette caractéristique de la confiance est fort discutée elle aussi. La réciprocité est une condition niée d' emblée dans le dernier article de B. Reynaud (1996). Mais si l' on admet que la notion de confiance subsiste lors de la répétition des échanges et qu' elle repose alors principalement sur l' expérience, la réputation qu' on s' est faite de l' autre partie, on voit que cette confiance qui se construit doit rencontrer la confiance de l' autre et donc être réciproque. Certes l' autre peut continuer d' agir sous l' emprise de l' autorité et de la crainte mais alors les substituts de la confiance sont suffisants pour que l' initiateur ne soit

7. Economie des Conventions, Revue Economique 1989, vol. 40, mars

plus obligé de la proposer.

1.2.3 Un concept indispensable en gestion

La notion de confiance répond au problème global : qu'est ce qui fait coopérer et tenir ensemble des acteurs au delà des règles et des stratégies ? L'utilité de la notion en gestion et plus particulièrement pour les ressources humaines apparaît alors immédiatement :

- par rapport aux règles : le droit du travail par exemple est une contrainte forte pour l'entrepreneur, mais comme on le sait, susceptible d'indéterminations que la jurisprudence travaille à lever. Il est par nature général et reste l'objet de nombreuses interprétations possibles comme nous verrons concernant l'alternance. En ce qui concerne l'exécution du contrat, les juges utilisent la notion d'abus de droit pour faire respecter les droits subjectifs. Cette notion est très discutée et, selon les cas, la jurisprudence sanctionne une intention de nuire ou une mauvaise foi patente, ou au contraire, plus libérale, elle se contente d'une erreur de conduite que ne commettrait pas un être raisonnable, envisagé in abstracto⁸. Il nous semble alors que la position des juges est tout à fait analogue à la recherche de la confiance dans le cadre d'un accord entre particuliers : le jugement repose sur une conception de ce que doit être l'attitude du cocontractant dans l'exécution de son contrat, comme le particulier apprécie la fiabilité de son vis à vis par rapport à une norme implicite et abstraite.

- par rapport à la stratégie des acteurs : l'analyse stratégique telle qu'elle est proposée par M. Crozier et E. Friedberg en particulier dans « L'acteur et le système » (1977) et comme elle est utilisée actuellement en France ne permet d'expliquer qu'une partie des relations de l'entreprise. En effet dans l'analyse stratégique chaque acteur a un jeu individuel : il cherche à gagner et pour cela il doit avoir une maîtrise assez complète de la « zone d'incertitude » ; donc il doit rendre son comportement le moins prévisible possible : « être enfermé dans son rôle constitue une évidente infériorité pour l'acteur qui, devenu parfaitement prévisible n'a plus rien à marchander » (p. 85). Comme le souligne Ph. Bernoux (1995), si, pour avoir le pouvoir dans les entreprises il y aura toujours des jeux stratégiques, il faut, pour le fonctionnement quotidien, des règles reconnues pouvant permettre des calculs rationnels et prévisibles. Pour en rendre compte il propose d'introduire cette notion de confiance : « non dans le sens d'une interaction psychologisante, mais comme respect des règles » (1995, p. 180) en considérant que dans l'entreprise, les acteurs ne sont pas isolés, ils doivent se côtoyer et se revoir. S'ils sont autonomes et peuvent combiner des stratégies où un certain nombre de coups sont permis, tous ne le sont pas, et un fort contrôle mutuel existe. Les salariés ne peuvent rejeter totalement les règles au risque de s'exclure et ils savent qu'ils ne peuvent le faire. Cette notion fondamentale de régulation par des règles du jeu qui se construisent grâce à l'interaction des acteurs évoque le thème étudié dans un ouvrage de Jean-Daniel Reynaud (1989) qui est la source actuelle de nombreuses réflexions sur la contrainte et la négociation dans le domaine social. On peut mieux situer alors l'intérêt du concept de confiance.

2. La confiance : source de performance dans une situation de Gestion des Ressources Humaines : le cas des contrats d'alternance

Il s'agit d'apprécier ici par quels moyens le concept de confiance dont nous avons relaté le développement en gestion et essayé d'en définir les caractères marquants peut être un outil de la performance. Nous l'étudierons dans le cadre des contrats d'alternance au sens strict, c'est-à-dire issus de l'accord interprofessionnel du 26.10.1983, en sachant que de négociations actuelles tendent à indifférencier ces contrats avec ceux de l'apprentissage, ce qui nous semble-t-il ne modifierait pas fondamentalement notre recherche. Nous chercherons tout

8. WEILL A., TERRE F., Droit Civil, Les Obligations (à revoir), 1985, Dalloz

d'abord à analyser les aspects de la situation contractuelle qui justifient l'apport de la confiance : l'incertitude dans le contrat, la situation de formation qui est particulièrement une situation relationnelle. Ceci nous donnera l'occasion de développer ensuite un projet de recherche qui doit évaluer l'utilité du concept dans ce type de situation et vérifier s'il apporte une performance accrue dans ce contrat.

2.1 Le contrat d'alternance : contrat incomplet source d'incertitudes

Le Livre IX du Code du Travail indique que les formations alternées «allient des enseignements généraux, professionnels et technologiques dispensés pendant le temps de travail dans des organismes privés de formation et l'acquisition d'un savoir faire par l'exercice en entreprise d'une ou plusieurs activités professionnelles en relation avec les enseignements reçus» (art. L. 980. 1 al. 2- 3). Cette définition juridique correspond parfaitement à la conception de l'alternance duale ou «réelle» prônée par les meilleurs analystes de l'alternance : A. Meignant (1986), A. Monaco (1993), etc. Pourtant sa mise en pratique ne repose pas sur des textes précis et il faut envisager pour ce contrat de travail, qui n'a d'ailleurs pas un statut spécial, une mise en oeuvre qui repose sur la bonne volonté de l'employeur, sous le contrôle partiel de l'Administration et exceptionnel de la jurisprudence.

2.1.1 La règle de droit et son application : une mise en oeuvre aléatoire

En effet le statut particulier du contrat d'alternance n'est pas affirmé en droit puisqu'il est selon la loi la nature juridique d'un contrat de travail. Il s'en distingue par son objet puisqu'il doit prévoir un véritable cursus d'insertion professionnelle et il y a exigence d'un écrit.

Mais si la mise en oeuvre de la formation externe est codifiée quant à sa durée, il a été plus difficile de prévoir les modalités de la formation interne à l'entreprise, aussi utilise-t-on une formule qui est déjà une déclaration de confiance : «la participation directe au travail productif est réputée être formatrice». (J. M. Luttringer dans *Liaisons Sociales* n° 90 Juin 1994). Aucun texte ne prévoit de contrôle pédagogique pour ces formations en alternance au sens strict (il y a là une dissymétrie avec le contrat d'apprentissage). Comme le soulignait le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales en 1994⁹, non seulement les entreprises ne sont pas contrôlées formellement dans leurs actes de formation, sauf a posteriori lors d'un conflit judiciaire si le salarié va devant les Tribunaux comme nous le verrons ci-dessous, mais ne sont pas contrôlés non plus les organismes de formation privés au point de vue pédagogique (ils ne le sont qu'administrativement). Ce sont donc les juges, lors d'un contentieux éventuel (situation exceptionnelle) qui vont préciser l'obligation de formation qui incombe à l'employeur en tenant compte des comportements concrets des deux parties et en ayant à l'esprit la notion de ce qui devrait être fait pour acquérir les compétences voulues.

L'analyse se fera donc en comparant point par point ce que sont les composants classiques de la compétence professionnelle, c'est-à-dire l'acquisition de savoir faire, de savoir être, considérant que le savoir proprement dit reste du ressort du formateur externe.

- Le savoir-faire : l'acquisition du savoir-faire professionnel est l'objectif majeur du système de l'alternance. L'employeur ne peut s'acquitter de son obligation uniquement par la formation externe : il doit faire en sorte que le travail productif exécuté dans l'entreprise soit formateur pour le salarié. Ainsi il a été jugé que la rupture du contrat d'adaptation est imputable à l'employeur-tuteur qui laisse sans occupation pratique le jeune coiffeur en lui interdisant de coiffer les clients. La formation constituant un ensemble, le tuteur ne peut en éliminer le caractère pratique (C.A. Metz 23 Mars 1990, cité par J.M. Luttringer *Droit Social* n° 3, 1994). De même, si l'on peut reconnaître un caractère formateur au passage d'une

9. Rapport de l'I.G.A.S. - I.G.F. *LégisSocial* D1 n° 6968 du 13/01/1994

salariée par différentes fonctions, au sein de l'entreprise, c'est à condition qu'elle passe effectivement par tous les services. Ce qui n'était pas le cas d'une salariée embauchée pour être formée en qualité «d'employé administratif» et qui, 6 mois après, exerce toujours les tâches de serveuse (C.A. Montpellier 16 Janvier 1990, Droit Social n°12, 1990).

- Le savoir-être : il est plus difficile encore d'apprécier de façon intrinsèque dans quelle mesure l'employeur a donné les éléments de formation suffisants. Souvent il semble que cette obligation de «socialisation professionnelle» passe par la façon dont le jeune sera entouré dans son expérience professionnelle et ceci renvoie au rôle du tuteur qui doit aider, informer et guider les jeunes pendant son séjour en entreprise. Dans l'ensemble des procès relatés dans Droit Social sur les 5 dernières années, la carence du tuteur paraît être la principale cause de sanction de l'employeur. Par contre la mauvaise volonté notoire du salarié cumulant insuffisance professionnelle et «insubordination caractérisée» exonère l'employeur d'aller jusqu'au bout de l'obligation de formation, de même le défaut d'aptitude à suivre la formation prévue par la loi (Droit Social n°2 février 1991, p. 131 - 139).

Les quelques exemples de jurisprudence relatés ici montrent de façon claire que la mise en oeuvre du contrat repose presque essentiellement sur la bonne volonté de l'employeur et du salarié. La relation de confiance est alors le seul moyen de construire un lien social dont le fonctionnement va permettre l'apprentissage du métier.

2.1.2 La situation de l'apprentissage dans le cadre du contrat d'alternance

Des études actuelles en organisation lient apprentissage et confiance et nous n'avons pas envisagé pour des raisons multiples les développements qui peuvent avoir lieu sur le même thème dans les sciences de l'éducation. Les études que nous connaissons se situent plus particulièrement dans le cadre de l'apprentissage organisationnel, c'est à dire pour une formation réalisée à l'intérieur de l'entreprise avec un collectif de salariés. Il n'apparaît pas pertinent pour notre analyse de distinguer entre apprentissage technologique d'un individu dans une organisation et apprentissage collectif. C'est ce que confirme C. Le Bas dans un ouvrage très complet sur la firme et la dynamique de l'apprentissage. On devra néanmoins envisager le résultat de l'apprentissage non seulement pour l'individu apprenant, ce qui est notre objectif direct, mais aussi prendre en compte ses effets sur l'Organisation. Une recherche de B. Moingeon et A. Edmonson (1995) s'appuyant sur la pratique développée par Chris Argyris en tant que consultant dans des firmes américaines (qu'il relate lui-même dans son ouvrage *Savoir pour agir* (1995) met en évidence que la confiance est un élément clé dans une situation d'apprentissage. La confiance porte sur différents points de la relation à l'individu, doit être d'un niveau suffisant, et surtout remplit des fonctions distinctes.

Selon les auteurs précités, il apparaît que l'incertitude dans une situation d'apprentissage avec une personne salariée peut porter sur deux points principaux : d'une part l'incertitude dans les intentions de l'apprenant qui réside dans l'imprévisibilité de sa conduite par rapport à une stratégie personnelle inconnue, et qui peut l'amener à développer un opportunisme défavorable à l'entreprise, l'incertitude dans les compétences, d'autre part, c'est-à-dire l'appréciation des connaissances réellement acquises et d'une façon plus générale la capacité de l'individu à réagir de façon adaptée à une situation donnée.

La nécessité d'évaluer le niveau de confiance dans une relation apparaît même si la confiance évolue dans un continuum et empêche une approche de type «tout ou rien». B. Moingeon et A. Edmonson avec un exemple de la vie quotidienne nous sensibilisent au fait que le niveau de confiance acquis permet d'établir une distinction pertinente pour l'action : parce que Bill n'a pas assez confiance en John il ne lui permettra pas d'emprunter son ordinateur, même si ce niveau de confiance est suffisant pour qu'il lui prête ses cours ... Une action donnée ne peut pas être réalisée jusqu'à ce que l'incertitude atteigne un niveau considéré comme assez bas par les acteurs pour qu'ils acceptent le risque. Or on sait que c'est bien le cas dans des situations d'apprentissage sur le tas, où le tuteur doit accepter de faire connaître tout ce qui lui permet de travailler jusqu'à son «tour de main» le plus personnel.

C'est alors qu'on peut identifier les rôles distincts joués par la confiance :

- la confiance est un prérequis : un minimum de confiance dans les intentions et les compétences de l'autre est nécessaire pour qu'un membre d'une organisation entre dans un processus d'apprentissage

- la confiance est un résultat : interaction entre l'apprenant et le tuteur doit provoquer un certain niveau de confiance pour que le processus d'apprentissage continue de se développer. On considère d'ailleurs qu'un processus d'apprentissage est pleinement réussi lorsque la personne apprenante s'implique assez pour accroître sa confiance dans ses compétences et peut alors s'affranchir du tuteur.

Mais la confiance peut aussi être un obstacle : une confiance excessive peut empêcher d'apprécier le risque : la complaisance ou la dépendance inhibent la prise de responsabilité réfléchie.

2.2 Projet de recherche

2.2.1 Problématique

En posant l'hypothèse centrale que la relation de confiance entre employeur et apprenti en alternance est la source de performances accrues pour l'entreprise, il s'agit d'analyser ce que cette relation implique pour l'employeur et les résultats inhérents. Une étude préliminaire qui cherche à cerner la perception des employeurs sera structurée à partir des principales incertitudes que propose la Théorie de l'Agence. En effet nous considérons que la situation de contractualisation et l'information asymétrique nous situe dans le cadre de cette théorie. Des incertitudes peuvent être liées à l'environnement économique ou juridique mais nous ne les évoquerons pas ici comme non susceptibles de trouver une réponse dans la situation de confiance entre employeur et salarié.

Il est apparu dans l'analyse préalable ci-dessus que le contrat d'alternance suscite des incertitudes initiales de l'employeur concernant la relation avec l'apprenti : ce qui doit être mieux connu de l'employeur pour que celui-ci accepte d'accorder sa confiance :

- incertitudes sur les intentions du jeune, son désir de formation, sa bonne volonté (Hypothèse 1)

- incertitudes sur ses compétences, c'est-à-dire en début de formation son potentiel, ses aptitudes (Hypothèse 2)

La confiance suscitée par des réponses positives à ces premières interrogations devra ensuite être évaluée dans son fonctionnement, on peut alors poser comme hypothèses les incertitudes liées aux coûts :

- qu'est-ce que la confiance implique pour l'entrepreneur de coûts de mise en oeuvre supplémentaires, en terme d'organisation, de tutorat, de salaire... (Hypothèse 3)

- qu'est-ce que la confiance peut susciter comme améliorations des services rendus par l'apprenti (Hypothèse 4)

En se situant dans un contexte d'échanges renouvelés on rencontre le besoin d'étudier la réciprocité de l'échange, il n'est pas dans notre projet d'interroger systématiquement de jeunes apprentis mais les moyens nécessaires suscitant la confiance du jeune seront pris en compte dans la mise en oeuvre du contrat.

2.2.2 Méthodologie

On cherche dans cette étude préliminaire à repérer les principaux paramètres à étudier, il s'agira d'obtenir des réponses à un questionnaire semi-directif proposé dans des entretiens de face à face.

Dans une seconde étape on souhaite développer une étude qualitative et quantitative, c'est-à-dire en explorant à la fois les aspects déclaratifs de valeur et les pratiques de gestion d'un échantillon de PME de secteurs d'activités différenciées par l'envoi d'un questionnaire postal. Ce travail s'inscrit dans un projet de recherche plus global qui a pour objectif d'étudier

les différents aspects de la rationalité du chef d'entreprise dans sa décision de passer un contrat d'alternance.

Bibliographie

- BERNOUX Ph.(1995) La Sociologie des Entreprises, Points Seuil
- COORDONNIER L. (1995) L'échange, la coopération et l'autonomie des personnes. Séminaire Le Travail : Marché et Organisation, Centre d'Etude de l'Emploi
- COORDONNIER L., PH. BATIFOULIER, Y. ZENOU (1993) Le Don contre don : approche économique et apports de la sociologie. Problèmes économiques n° 2325
- CORIAT B.et GUENNIFS S.(1996) Incertitude, confiance et institution. Colloque de l'A.D.S.E. Aix 21 et 22 Mars
- CORIAT B. et WEINSTEIN O. (1995) Les nouvelles théories de l'entreprise, Le livre de poche
- CROZIER M.et FRIEDBERG E. (1977) L'acteur et le système, Sociologie politique Seuil
- LEBASC.(1993) La Firme et la Nature de l'apprentissage, Cahiers de l'ISMEA, W n° 1, 5/1993 Economies et Sociétés
- LORENZE H. (1994) Systèmes de production flexibles et construction sociale de la confiance, Séminaire Le Travail : Marché et Organisation, Centre d'Etude de l'Emploi.
- MAUSS M.(1968) Sociologie et Anthropologie, 4^{ème} édition PUF
- MEIGNANT A. (1986) La Formation, atout stratégique pour l'Entreprise, Editions d'Organisation
- MONACO A.(1993) L'alternance Ecole-Production PUF
- MOINGEON B.et EDMONSON A. (1995) Trust and Organizational Learning , Cahiers de Recherche HEC - CR 553
- ORLEAN A. (1994) Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand Revue du MAUSS Pour une autre économie n°3
- REYNAUD B. (1996) Les règles, l'irréversibilité et les substituts de la confiance, Contribution au colloque de l'ADSE Aix 21 et 22 Mars
- REYNAUD J.D.(1989) Les Règles du jeu, Action collective et régulation sociale, A. Colin
- SIMON H.A.(1983) Administration et processus de décision, Economica