

innovations

REVUE D'ÉCONOMIE ET DE MANAGEMENT DE L'INNOVATION
JOURNAL OF INNOVATION ECONOMICS & MANAGEMENT

Confiance, Innovation et Renouveau organisationnel

Éditeurs invités :

Frédéric Bornarel (MCF HDR, Université de Lorraine), Patrick Cohendet (HEC Montréal), Hélène Delacour (PU, Université de Lorraine), Sandrine Virgili (MCF, Université de Lorraine)

La confiance est un concept de recherche central pour soutenir l'innovation. Les travaux en économie de la connaissance ont depuis longtemps fait de la confiance un élément clé de l'innovation et de son management (Adler, 2001 ; Boschma, 2004).

Bien qu'il existe de nombreuses définitions de la confiance, celle proposée par Mayer, Davis et Schoorman (1995) est la plus mobilisée dans les recherches en science de gestion. Elle est définie comme « la volonté délibérée d'être vulnérable aux actions d'une autre partie fondée sur l'espérance que celle-ci accomplira une action importante pour la partie qui accorde sa confiance, indépendamment de la capacité de cette dernière à surveiller ou contrôler l'autre partie » (p. 712). Accepter de se placer en situation de vulnérabilité vis-à-vis d'une autre partie est fondamental pour comprendre la conceptualisation de la confiance. Ce point essentiel, posé dès les années 60, a d'ailleurs irrigué l'ensemble des définitions de la confiance construite depuis en économie, sociologie ou encore psychologie (Rousseau et al., 1998). Un tel consensus sur l'idée de vulnérabilité « volontaire » présente l'avantage de promouvoir une approche pluridisciplinaire de la confiance dans les recherches sur l'innovation, au sein desquelles les sciences de gestion et l'économie peuvent se nourrir mutuellement.

Dans cette perspective pluridisciplinaire, la confiance est reconnue comme un mode de coordination efficace, parfois supérieur aux autres modes de coordination que sont le marché ou la hiérarchie, en soutenant par exemple un fonctionnement sur le mode du réseau (Granovetter, 1985) tant au niveau des relations intra-organisationnelles (Mc Evily et al., 2003) qu'inter-organisationnelles (Ring, Van de Ven, 2006). La confiance permet en effet de surmonter le nombre des limites inhérentes à l'action organisée au sein de structures organisationnelles classiques ou dans des collectifs plus étendus : instabilité, rigidité, autoritarisme, contrôle, aversion au risque pour ne citer que les principaux. Elle participe, par exemple, à dépasser les rigidités d'une organisation trop bureaucratique en permettant le développement de relations informelles qui viennent soutenir une meilleure coordination des

activités entre acteurs (Dalton, 1959). Elle agit alors comme un lubrifiant des relations sociales (Arrow, 1974) qui permet aux organisations, quelles que soient leurs formes, de dépasser leurs limites endogènes et d'exploiter au mieux leur potentiel d'innovation (Noteboom, 2002). Elle permet même d'étendre la coopération au niveau des relations inter-organisationnelles, via l'intégration de nouveaux acteurs dans des alliances et/ou des partenariats élargis (Ring, Van de Ven, 2006).

En agissant comme un mécanisme de réduction de la complexité sociale (Luhmann, 1968), la confiance facilite l'engagement d'une multiplicité de parties prenantes tant internes (collaborateurs, managers) qu'externes (clients, fournisseurs, concurrents, usagers) dans des interactions collaboratives renouvelées, elles-mêmes au cœur de l'innovation (Blomqvist, Cook, 2018). Cette innovation s'entend ici au sens large : elle concerne tout autant les innovations « fermées » (quelles que soient leur type, produit, procédé, business) que les innovations ouvertes (Chesbrough 2003). Parce que la confiance est une réponse à l'incertitude, au risque et à la vulnérabilité (Hosmer, 1995), elle permet de diminuer le recours aux dispositifs de contrôle formalisés impliquant surveillance et sanction, comme la supervision, la formalisation de procédures et l'évaluation dans le cadre interne des organisations (Mc Evily et al., 2003), ou encore les relations contractualisées dans le cadre inter-organisationnel (Ring, Van de Ven, 2006). Et surtout, elle fluidifie l'échange d'informations, ce qui participe à mieux éclairer la réflexion et faciliter la prise de décision.

Ainsi, la confiance peut intervenir à différents niveaux et prendre différentes formes (Mérindol, 2014) qui peuvent ou non s'articuler : elle peut s'appliquer aux relations interpersonnelles, mais aussi à des individus envers leur organisation (confiance organisationnelle ou confiance système selon Luhmann, 1968), ou encore au niveau des institutions (confiance de l'ensemble des parties prenantes à l'innovation dans les institutions qui organisent les interactions, ou confiance institutionnelle selon Zucker, 1986) pour motiver les acteurs à s'engager dans des interactions stimulant la créativité et l'échange de connaissances tacites (O'Reilly, Tushman, 2011) et manager plus efficacement l'innovation sur le long terme (Adler 2001).

Au final, la confiance soutient l'échange d'idées plus ouvertes, favorise les opportunités de rencontres et de coopération, et peut même transformer la structure sociale d'une organisation pour la rendre plus flexible et plus ouverte sur l'extérieur. La confiance permet alors de soutenir, développer, voire même renforcer le potentiel d'innovations. Si elle peut rationaliser les interactions sociales en les simplifiant pour faciliter l'exploitation de l'innovation, elle soutient, en parallèle, l'exploration en permettant aux acteurs de se projeter dans l'inconnu (Goshal, Bartlett 1994). Que cela soit dans le cadre d'équipes projets plus ou moins étendues (Jarvenpaa et al., 2004), d'écosystèmes d'innovation (Laperche et al., 2019), ou encore des communautés de pratiques proches (Amin, Cohendet, 2004), ou en ligne (Loillier, Tellier, 2004) il est reconnu que la réussite de tout système innovant repose sur sa capacité à faciliter l'émergence, le renforcement et le maintien dans le temps de la confiance entre acteurs (Schaubroeck et al., 2013).

Face à ces multiples avantages, la confiance peut être vue comme un principe organisant (McEvily et al., 2003) qu'il convient de canaliser ou de manager pour soutenir l'innovation (Noteboom, 2006 ; Mérindol, 2014). En effet, la confiance ne se décrète pas et reste fragile. Elle nécessite des conditions propices à son développement, à son maintien et à sa régénération pour soutenir l'innovation (relative stabilité des collectifs, temporalité incompressible, valeurs partagées ou référents identitaires communs, par exemple). Si la confiance la plus étudiée est la confiance interpersonnelle entre acteurs, on en sait peu sur l'articulation de ces niveaux de confiance qui soutiennent l'innovation (Mérindol, 2014). Or, ces différents niveaux ou/et formes de confiance sont tout aussi importants pour stimuler l'innovation ou la maintenir dans le temps. Parallèlement,

la confiance rapide ou *swift trust* (Meyerson et al., 1996) ou encore la confiance réflexive et résiliente (Adler 2001), pour n'en citer que quelques-unes, sont des formes de confiance dont les sources et la nature méritent d'être explorées compte tenu de leurs liens forts avec l'innovation (Mérindol et al., 2021).

La reconnaissance du lien confiance/innovation nous paraît essentiel à poursuivre afin d'améliorer notre compréhension de la manière dont la confiance, dans ses différentes formes et niveaux, se construit, s'articule, se maintient ou évolue dans le temps et peut générer de nouvelles innovations ou maintenir *a minima* le potentiel d'innovations d'un collectif. Cette compréhension est indispensable au management de l'innovation car elle permettra de mieux saisir à la fois les conditions dans lesquelles la confiance peut se développer ainsi que la nature de la confiance nécessaire pour soutenir les différents types d'innovation.

Dans une perspective plus critique, on peut également interroger la « face sombre » de la confiance (Gagiulo, Ertug, 2006) pour mieux comprendre comment ses formes ou niveaux, pourraient affecter négativement le processus d'innovation. Il s'agirait, par exemple, de s'interroger sur les effets négatifs qu'une confiance trop élevée ou excessive rendraient possibles. Un haut niveau de confiance affective pourrait générer des comportements et biais cognitifs rendant les membres du collectif plus attachés à la préservation de leurs relations qu'attentifs aux éventuels signes d'inefficacité du processus dans lequel ils sont engagés (Ring, Van de Ven, 1994). De même, un haut niveau de confiance pourrait conduire un partenaire de la relation à en faire un usage abusif, au risque de détruire toute confiance en la confiance et d'affecter durablement les capacités d'innovation en jeu, que cela soit dans le cadre intra ou inter-organisationnel.

Ainsi, la multi-dimensionnalité du concept de confiance et l'importance de sa dynamique laissent de nombreuses questions en suspens concernant la nature de la confiance qui se développe entre acteurs, sa dynamique temporelle, sa possible fragilité ou encore ses effets d'inertie qui sont souvent sous-estimés. En outre, les modes d'organisation des acteurs de l'innovation ont fortement évolué pour tendre vers une hybridation qui génère une plus forte complexité (Bootz, 2015 ; Lee, Edmondson, 2017). Ces évolutions constituent des nouveaux contextes d'émergence de la confiance et renouvellent la nature du lien confiance/innovation. Plusieurs thèmes d'étude semblent se dégager de ces questions et évolutions :

1. Nouveaux lieux d'innovation, nouvelles formes de confiance ?

Les *openlabs*, *fablabs* et communautés ouvertes (Auboin, Capdevila, 2019), pour n'en citer que quelques-uns, représentent des contextes nouveaux pour l'innovation qui interrogent les sources de confiance et son émergence. En présentant une complexité accrue et des frontières floues, se pose alors la question de quel type de confiance émerge de ces lieux d'innovation ouverte. Comment se développe-t-elle dans de tels contextes spécifiques ? Avec quels enjeux ? La pression portée par ces enjeux contraint-elle les acteurs à s'engager trop rapidement ou excessivement dans des relations de confiance ? Qu'arrive-t-il aux acteurs qui ne parviennent pas à répondre à cette forte demande d'innovation ? Des recherches récentes (Mérindol et al., 2021) posent que ces nouveaux lieux conduisent à une recombinaison des modes de coordination et à l'émergence d'une confiance réflexive : comment se produit cette recombinaison dans le temps. Est-il possible que d'autres formes de confiance coexistent-au sein de ces réseaux ? Ou encore, plus largement, comment faire confiance pour innover plus collectivement dans des espaces renouvelés ?

2. Nouvelles formes organisationnelles, nouvelles formes de confiance ?

Au-delà des espaces spécifiques dédiés à l'innovation ouverte (Chesbrough, 2003) ou « spontanée », les organisations s'appuient de plus en plus sur des équipes temporaires et plus ou moins étendues (Burke, Morley, 2016). Dans ces contextes très instables et parfois distants, développer un historique relationnel propice au développement de relations affinitaires de confiance devient difficile. Ainsi, les conditions nécessaires au développement de la confiance personnelle (stabilité des équipes, horizon temporel long, référents identitaires communs, régularité et densité des interactions en face à face) ne sont plus réunies (Bornarel, Virgili, 2022) : Comment ces équipes reconfigurent-elles les formes classiques de confiance pour collaborer et innover ? Comment une confiance rapide peut-elle s'installer et soutenir les processus d'innovation ? De quelle manière s'articule-telle avec la confiance interpersonnelle ? La pression à l'innovation portée par la confiance rapide ne risque-t-elle pas de conduire à une approche trop instrumentale, voire déshumanisante de la confiance ?

3. Dynamique d'innovation et dynamique de la ou des confiance(s)

Si la confiance joue un rôle pivot dans l'innovation, on peut alors s'interroger sur la manière de manager la confiance et ses multiples formes, pour manager l'innovation.

Quel leadership pour construire la confiance et la maintenir afin de favoriser l'innovation au sein d'une organisation ? En adoptant une dynamique temporelle, le processus d'innovation est-il plus performant au fur et à mesure que le niveau de confiance s'élève ? De même, il est reconnu que la confiance affective soutient l'innovation d'exploration (long terme) alors que sa forme cognitive est davantage reliée à l'innovation d'exploitation (court terme) : Comment articuler les formes de confiance pour gérer et générer de l'ambidextrie organisationnelle ?

Enfin, les effets d'inertie de la confiance et sa face sombre sont peu questionnés alors qu'ils sont souvent encouragés comme voie de recherche à explorer (Gagiulo, Ertug, 2006 ; Molina-Morales et al., 2011) : La confiance peut-elle être une source d'inertie dans l'organisation ? Par exemple, facilite-t-elle la mise en place de routines susceptible de décourager la créativité ou encore les innovations radicales ? Une confiance excessive nuit-elle à l'efficacité du management de l'innovation ? Comment surmonter ses effets néfastes ? Existe-t-il des formes de confiance pouvant détruire l'innovation ou le potentiel d'innovation d'une organisation ou d'une équipe ?

4. Nouvelles technologies, nouvelles perspectives sur la confiance ?

Les nouvelles technologies comme la blockchain, l'IA, le métaverse, pour n'en citer que quelques-unes, reconfigurent également les réseaux classiques et interrogent à plus d'un titre la place de la confiance dans les réseaux coopératifs : Comment se construit la confiance dans ces nouvelles technologies, sans un *tertius gaudens* ? La blockchain est-elle un nouvel archétype de la confiance institutionnelle ? L'arrivée des IA annonce-t-elle la fin d'un management de l'innovation basée sur la confiance interpersonnelle, voire un délitement de la confiance ? Le métaverse remet-il en cause les réseaux coopératifs de l'innovation ?

Toutes ces questions et orientations n'épuisent évidemment pas cette thématique large, riche et complexe. Un regard pluriel et multidisciplinaire est encouragé pour proposer des approches théoriques différentes et des terrains empiriques divers afin d'enrichir notre compréhension du lien existant entre confiance et innovation sur les organisations et cela quelle que soit leur configuration (bureaucratie, adhocratie, communauté) ou leur secteur d'activité (entreprise privée, organisation publique, para-publique).

Références

- ADLER, P. S. (2001), Market, Hierarchy, and Trust: The Knowledge Economy and the Future of Capitalism, *Organization Science*, 12(2), 215-234.
- AMIN, A., COHENDET, P. (2004), *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*, Oxford University Press.
- ARROW, A. (1974), *The Limits of Organizations*, PUF.
- AUBOUIN, N., CAPDEVILA, I. (2019), La gestion des communautés de connaissances au sein des espaces de créativité et innovation : une variété de logiques de collaboration, *Innovations*, 58(1), 105-134.
- BLOMQUIST, K., COOK, K. S. (2018), Swift Trust: State-of-art and Future Research Directions, in SEARLE, R., NIENABER, A., SITKIN S. (Eds.), *The Routledge Companion to Trust*, Routledge, 29-49.
- BOSCHMA, R. A. (2004), Proximité et innovation, *Économie Rurale*, 280, 8-24.
- BOOTZ, J. (2015), Comment concilier auto-organisation et contrôle au sein des communautés de pratiques pilotées, *Management International*, 19(3), 15-30.
- BORNAREL F., VIRGILI S. (2022), *Swift trust* et équipes temporaires : une étude exploratoire dans les cabinets de conseil, *Innovations*, 1(67), 41-68.
- BURKE, C., MORLEY, M. (2016), On Temporary Organizations: A Review, Synthesis and Research Agenda, *Human Relations*, 69(6), 1235-1258.
- CHESBROUGH, H. (2003), *Open innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- DALTON M., (1959), *Men Who Manage: Fusions of Feeling and Theory in Administration*. New York: John Wiley
- GARGIULO, M., ERTUG, G. (2006), The Dark Side of Trust. in BACHMANN, R., ZAHEER A. (Eds.), *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar, 165-187.
- GHOSHAL, S., BARTLETT, C. A. (1994), Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality of Management, *Strategic Management Journal*, 15(5), 91-112.
- GRANOVETTER M., (1985), Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91 (3) : 481-510.
- HOSMER, L. T. (1995), Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- JARVENPAA, S., SHAW, T., STAPLES, D. (2004), The Role of Trust in Global Virtual Teams, *Information Systems Research*, 15(3), 250-267.
- LAPERCHE, B., LIMA, M., SEUILLET, E., TROUSSE, B. (2019), *Les écosystèmes d'innovation : regards croisés des acteurs clés*, L'Harmattan.
- LEE, M. Y., EDMONDSON, A. C. (2017), Self-Managing Organizations: Exploring the Limits of Less-Hierarchical Organizing, *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- LUHMANN, N. (1968), *La confiance. Un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Economica.
- LOILIER, T., TELLIER, A. (2004), Comment peut-on se faire confiance sans se voir ? Le cas du développement des logiciels libres, *M@n@gement*, 7, 275-306.
- MCEVILY, BILL, PERRONE, V., ZAHEER, A. (2003). Trust as an organizing principle, *Organization Science*, 14(1), 91-103.
- MAYER, R., DAVIS, J., SCHOORMAN, D. (1995), An Integrative Model of organizational Trust, *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- MERINDOL V. (2014), *Gouvernance de l'innovation : une analyse de la cohérence des dispositifs de coordination à travers la gestion des connaissances*, Thèse de doctorat, Université de Strasbourg.
- MERINDOL V., AUBOUIN, N., CAPDEVILA I. (2021), Combiner confiance résiliente et réflexive, hiérarchie formelle et prix au sein des communautés : le cas des open labs. *Management International*, 25, 184-205

- MEYERSON, D., WEICK, K., KRAMER, R. (1996), Swift Trust and Temporary Groups, in KRAMER, R., TYLER, T. (Eds), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, 167-195.
- MOLINA-MORALES, F. X., MARTÍNEZ-FERNÁNDEZ, M. T., TORLÒ, V. J. (2011), The dark side of trust: The benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance, *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
- NOOTEBOOM, B. (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Edward Elgar.
- NOOTEBOOM, B. (2006), Forms, Sources and Processes of Trust. In R. Bachmann, A. Zaheer (Eds.). *Handbook of Trust Research*, Edward Elgar, 247-267.
- O'REILLY III, C. A., TUSHMAN, M. L. (2011), Organizational Ambidexterity in Action: How Managers Explore and Exploit, *California Management Review*, 53(4), 5-22.
- ROUSSEAU, D. M., SITKIN, S. B., BURT, R. S., CAMERER, C. (1998), Not so Different after all: A Cross-Discipline View of Trust, *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- SCHAUBROECK, J., PENG, A., HANNAH, S. (2013), Developing Trust with Peers and Leaders: Impacts on Organizational Identification and Performance during Entry, *Academy of Management Journal*, 56(4), 1148-1168.
- ZUCKER, L. G. (1986), Production of Trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920, *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.

Modalités de soumission et dates importantes

- **28 juin 2024** : date limite de soumission des articles complets (sur la plateforme de la revue *Innovations* : <https://inno.manuscriptmanager.net>)

Recommandations aux auteurs : <http://innovations.cairn.info/instructions-aux-auteurs/>

Les questions sont à envoyer à : **Frédéric Bornarel**, frederic.bornarel@univ-lorraine.fr