

**Générer la confiance en médiation préventive entre partenaires
d'affaires : ébauche d'un cadre d'interaction inédit**

Par Loïc Berthout

18 153 347

Maîtrise en Prévention et Règlement des différends (PRD)

Projet de fin d'études présenté à Madame Valérie Ducas
et soumis à la Faculté de droit de l'Université de Sherbrooke, Québec en vue de
l'obtention du grade de Maître en droit.

14 octobre 2020

© Loïc Berthout, 2020

Table des matières

Table des matières	I
Remerciements	III
Introduction	4
Chapitre I : problématique	7
Chapitre II : méthodologie et cadre d’analyse	14
Question de recherche	14
2.1 Cadre d’analyse et de synthèse	15
2.2 Cadre théorique	15
La théorie de la coopération : théorie du solidarisme procédural	16
La théorie des alliances stratégiques : théorie évolutionniste réaliste	19
La théorie d’attribution : théorie des dynamiques de la confiance.....	19
2.3 Méthodologie	21
2.4 Contribution de l’étude	22
Chapitre III : analyse documentaire	23
Introduction	23
3.1 Le partenariat d’affaires	24
3.2 La médiation préventive.....	26
3.3 La confiance	29
Un peu d’histoire.....	31
Axe 1 : principaux concepts et revue des modèles qualitatifs et quantitatifs de la confiance.....	34
3.3.1 Les modèles qualitatifs de la confiance	36
3.3.2 Les modèles quantitatifs de la confiance.....	43
Axe 2 : génération de la confiance	51
Comment générer la confiance ?	51
3.4 Les attributs de la confiance entre partenaires d’affaires.....	57
Loyauté.....	57
Respect	58
Transparence	59
Bonne foi.....	60
Coopération	61
Fiabilité	63

Engagement.....	65
Confidentialité.....	66
Compétence.....	67
Équité	69
Attributs non retenus	70
Chapitre IV : recommandations et ébauche d'un cadre d'interaction.....	71
4.1 Questionnaire	71
4.2 Indices du niveau de confiance	74
4.3 Zones de fragilité de la confiance	75
4.4 Un nouveau cadre d'interaction : le cercle ou l'orbe de la confiance	77
Conclusion	82
Conclusion générale	82
Rappel des objectifs	83
Principales conclusions de l'étude	84
Limites de l'étude.....	84
Limites de la mesure de la confiance	85
Recommandations	87
Autres perspectives de recherche	88
In fine	88
Bibliographie	90
Dictionnaires, ouvrages de référence et notes de cours	99
Liste des diagrammes, tableaux et figures	99
Annexes	100

Remerciements

À ma famille, à mes professeurs, à mes camarades de classe, et à toutes celles et ceux qui m'ont guidé et encouragé dans cette nouvelle voie, j'adresse ma plus profonde gratitude et mes plus vifs remerciements.

Je tiens à remercier, tout particulièrement, les protagonistes de ce projet. Monsieur Jacques Lalanne pour son entrevue radiophonique avec D^r Jean-François Roberge. Cette émission fut le déclencheur de mon retour, inattendu, aux études ; D^{re} Emmanuelle Marceau pour son étincelle. Elle m'a donné l'élan pour lancer ce projet de fin d'études ; D^{re} Véronique Fraser pour son inestimable partage d'idées. Notre rencontre m'a inspiré le sujet de recherche ; D^r Sèdjro Axel-Luc Hountohotegbè pour son éclairage minutieux, son humanité et sa formule méthodologique ; M^e Amélie Lavigne pour son accompagnement, de grande précision, sur le chemin de la maîtrise ; Madame Hélène Ayotte pour son écoute, sa compréhension et son aide indispensable ; Madame Linda Pinet pour son expertise bibliographique et l'accès infini à l'information ; D^r Jean-François Roberge, encore et toujours, pour m'avoir permis de réaliser un rêve enfoui...

Je remercie, chaleureusement, Madame Valérie Ducas d'avoir accepté la supervision de ce projet de fin d'études, de m'avoir exprimé sa sollicitude et donné son soutien inconditionnel dans ma progression en tant que médiateur.

Je dédie, tout spécialement, ces quelques chapitres à mes parents et grands-parents pour leur mise en confiance, dès mon plus jeune âge. Quel précieux capital !

Pensées pour ma petite sœur Laura et ses deux trésors. Ella, Neil, ce qui suit est, en vérité, l'histoire africaine d'une rencontre insolite ; celle d'une girafe qui traverse deux continents, deux rives, à dos d'éléphant, sur le pont de fil suspendu, au-dessus du vide vertigineux, vers la promesse d'un nouveau monde d'aventures extraordinaires...

À mes enfants, Kim-Alexandra et Maxime, mon épouse Myhanh, vous êtes ma source de vie et de confiance, je vous chéris, ô combien !

À tous, merci.

Loïc

Introduction

« La grandeur d'un métier est, peut-être, avant tout, d'unir des hommes : il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines. »

Antoine de Saint-Exupéry¹, *Terre des hommes*, 1938

Toute tentative de recherche sur la médiation est vaine si elle n'inclut pas une réflexion sur la confiance. Qu'est-ce que la confiance ? De son origine antique, nous apprenons que la confiance signifie la foi (du latin « fides » et du grec « pistis ») ; foi en Dieu, foi en l'autre, foi en la vie...Aujourd'hui, nous ajouterions foi en la loi, du moins est-il permis de le penser depuis que le droit positif régit les rapports humains de notre société moderne. Les conflits n'ont cependant pas disparu, les périodes de doute continuent de coexister avec l'évolution de l'histoire, des échanges commerciaux, des rencontres entre hommes et femmes en quête d'aventure, d'exploration, de création d'entreprise, d'invention, d'innovation...Des idées deviennent des projets qui, à leur tour, réunissent des « croyants » d'un nouveau genre, des entrepreneur(e)s débordant d'énergie et d'optimisme, lesquels forment des alliances en vue de transformer le monde. Cette transformation appelle une organisation, le partenariat d'affaires, et une entente, le contrat ou la convention, censés pourvoir aux besoins des acteurs économiques unis dans l'espoir de rencontrer le succès et de créer de la richesse, c'est-à-dire une plus-value ou de la valeur ajoutée, au sens large. Cette perspective d'affaires suppose une prise de risque financière et sociale, des investissements industriels, en nature ou en numéraire plus ou moins proportionnés, une utilisation du capital, une répartition du travail, un partage des gains (ou des pertes) éventuels, une distribution des rôles et des règles de fonctionnement pour tendre vers un but commun.

Force est de constater, en pratique, que la nature des entreprises, des hommes et des femmes qui les animent, est d'une extraordinaire complexité et que les communications humaines prennent très souvent la forme d'une énigme pouvant conduire à l'impasse, voire au conflit. Au cœur de chaque conflit gît une situation unique, un monde en soi,

¹ SAINT-EXUPÉRY, A., *Terre des hommes*, Bibliothèque Numérique Romande, 1938, 25-26
https://ebooks-bnr.com/ebooks/pdf4/saint_exupery_terre_des_hommes.pdf

complexe, dynamique et circulaire, une sorte de boucle à l'infini. Aussi pour espérer sortir de cette aporie, il faut chercher ailleurs les clés de nos défaillances humaines. C'est, ici, que le médiateur entre en scène avec pour mission de faire s'accorder les parties en dissidence. Il occupe une place centrale et joue un rôle majeur. Il s'immisce au milieu d'elles, et révèle la conflictualité entre les partenaires. Pour cela, il écoute, il s'informe, il questionne. Mais « La connaissance doit avoir aujourd'hui des instruments, des concepts fondamentaux qui permettront de relier.²» les acteurs de la société multiculturelle partout où se jouent les relations individuelles, y compris dans les organisations. Il dispose alors de plusieurs instruments dont celui de la confiance, et il peut, dès lors, devenir un formidable chantre de la reliance dans le champ des modes privés de prévention et de règlement des différends (PRD). Pour bien comprendre la dynamique de l'interaction conflictuelle il convient, pour le médiateur, d'adopter une approche non linéaire (encore que la chronologie des événements ait son importance), soit une approche circulaire, itérative, car il n'existe pas une seule cause mais, plutôt, un faisceau de facteurs à l'origine d'un conflit. Plus précisément, nous nous intéressons aux interactions elles-mêmes telles que définies par Edmond Marc et Dominique Picard³. Formé par le rapprochement des deux mots « inter » et « action », le terme d'interaction évoque l'idée d'une action mutuelle, réciproque, de plusieurs éléments, incluant une forme d'influence. Ainsi, l'interaction désigne aussi bien un processus, un objet, qu'un point de vue, une façon de concevoir et d'appréhender les phénomènes. Or, la confiance pourrait être un des phénomènes les moins bien connus qui mériterait d'en faire une analyse synthèse pour approfondir cette notion. Nous croyons en effet qu'il est possible pour le tiers intervenant de créer un cadre d'interaction, basé sur la confiance mutuelle, adapté à la médiation préventive entre partenaire d'affaires. C'est pourquoi, dans cette étude, l'objectif principal est de concevoir l'ébauche d'un cadre d'interaction inédit pour prévenir les différends entre partenaires d'affaires. Pour ce faire, notre projet de fin d'études, sous forme d'analyse synthèse, vise trois sous-objectifs : déterminer les attributs, c'est-à-dire les caractéristiques de la confiance dans un contexte de partenariat ; établir le ou les critères (ce qui sert de base à un jugement)

² MORIN, E., « La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité », (1995) *Revue internationale de systémique*, 9-2, 111

³ MARC, E., D. PICARD, « Interaction », dans Jacqueline Barus-Michel et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, Erès « Hors collection », (2002) 189-196

de mesure de la confiance avec la possibilité de modéliser les zones de fragilité de confiance mutuelle entre partenaires d'affaires ; puis, démontrer que le médiateur (ou le tiers intervenant) peut créer un cadre inédit d'interaction adapté à la médiation préventive entre partenaires d'affaires.

Cette étude est structurée en quatre chapitres :

Chapitre I : problématique

Chapitre II : méthodologie et cadre d'analyse

Chapitre III : analyse documentaire

Chapitre IV : recommandations et ébauche d'un cadre d'interaction

Chapitre I : problématique

Entre 2013 et 2016, selon les chiffres du Barreau du Québec, on observe une perte de confiance du public dans le système de justice dans la province⁴. Cette perte de confiance constitue un enjeu⁵ qui illustre le besoin de changement culturel⁶ qui s'opère au Québec. On assiste ainsi au développement d'autres formes de pratique professionnelle dont les modes de prévention et de règlement des différends (PRD) consacrés par la Loi instituant le *Nouveau Code de procédure civile* (N.C.p.c.) entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016. Dès la disposition préliminaire de la Loi, au deuxième paragraphe, il est écrit que « Le Code vise à permettre, dans l'intérêt public, la prévention et le règlement des différends et des litiges, par des procédés adéquats, efficaces, empreints d'esprit de justice et favorisant la participation des personnes. ⁷ ». C'est dans ce domaine de PRD que notre projet de recherche s'inscrit ; et pour les fins de notre étude, nous retenons deux prémisses :

D'une part, il n'existe pas de solutions, de moyens, de modèles, de protocoles ou de méthodes d'intervention satisfaisants pour résoudre ou prévenir tous les différends entre partenaires d'affaires : « *There is no magic formula that resolves all disputes.* ⁸ ». Certes, il existe plusieurs approches dont la médiation intégrative⁹, qui visent la résolution des conflits ; mais la prévention en général, la médiation préventive en particulier, demeurent un thème peu traité. En effet, plus souvent qu'autrement, la littérature fait surtout état de diverses techniques et de multiples postures car « chaque médiateur peut avoir une idée, une conception et une approche de la médiation qui lui est plus personnelle. ¹⁰ ». Autrement dit, « Cela démontre à quel point chaque médiateur

⁴ BARREAU DU QUÉBEC, Barreau-mètre 2015, La profession en chiffres, janvier 2015, 41-43

⁵ ROBERGE, J.-F., S. A.-L. HOUNTOHOTÉGBÉ et T. MANUELLO, « L'ère de la coopération procédurale et de la saine gestion de l'instance sous le nouveau Code de procédure civile du Québec. », (2016) Barreau du Québec, 75, 399

⁶ ROBERGE J.-F., *La justice participative : Changer le milieu juridique par une culture intégrative de règlement des différends*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, 387

⁷ *Code de procédure civile*

⁸ FURLONG, G.T., *Dynamics of trust - Conflict resolution toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict*, Mississauga, Wiley, 2010, 11

⁹ FAGET, J., *Médiations : les ateliers silencieux de la démocratie*, Toulouse, Éditions Erès, 2015, 395

¹⁰ MOREL, D., *La médiation préventive et de projet*, Montigny-Le-Bretonneux, Médias & Médiation, 2019, 178

développe une vision de la médiation qui lui est propre.¹¹». De surcroît, on ne trouve pas d'écrit majeur ni de modèle de médiation préventive reconnu qui fasse autorité dans le domaine et qui puisse constituer un progrès patent permettant d'accroître le succès de la formation et du développement des relations entre partenaires d'affaires. Par conséquent, le tiers intervenant se retrouve démuné face aux situations potentiellement conflictuelles et aux besoins de la communauté des gens d'affaires, lorsqu'il s'agit de les aider à surmonter les premières difficultés relationnelles entre partenaires, et que la confiance mutuelle connaît ses premiers tests de résistance devant les inéluctables frictions et tensions humaines.

D'autre part, « la médiation étant un processus privé, il n'existe pas de données fiables pour déterminer le nombre de dossiers en matière civile et commerciale qui font l'objet d'une médiation¹²». Il peut donc être utile de se pencher sur ce mode de PRD et de s'interroger sur son approche, son efficacité pour répondre aux besoins des partenaires d'affaires, d'examiner les mécanismes d'intervention, et d'observer comment le médiateur agit pour bonifier les relations entre partenaires d'affaires ; et ce, sur la base du capital confiance dont il dispose au moment de son entrée en scène pour aider les parties. En effet, le médiateur est censé être le « spécialiste de la confiance¹³ » car « [...] la clé du succès reste la même : avoir confiance qu'on peut parvenir à une solution mutuellement satisfaisante...¹⁴ ». Il faut aussi s'interroger sur l'ampleur du changement culturel souhaité¹⁵ à l'instar de Louise Lalonde lorsqu'elle écrit : « Nos recherches antérieures avaient démontré que la médiation dans les domaines civil et commercial appartenait dans certains cas à cette logique du règlement du litige [...]¹⁶ ». Aussi,

¹¹ BÉRIault, T., « L'approche intégrative à la pratique de la médiation », dans *Le médiateur professionnel en action et en mots*, sous la direction de BATTISTONI, E., M. LENOBLE-PINSON et F. OUDIN, Éditions l'Harmattan, 2014, 149-173

¹² BARREAU DU QUÉBEC, Pour un système de justice en santé, février 2018, 21 <https://www.barreau.qc.ca/media/1176/rapport-demandes-financement-justice.pdf> (consulté le 15 mars 2020)

¹³ BÉRUBÉ, L., « La pratique de la médiation : une approche intégrative de communication », (1998) Conférence des juristes de l'État, XIIIe édition, 229

¹⁴ LALANNE, J., *Médiation : Mode d'emploi pour aider les gens à régler à l'amiable*, Montréal, Éditions Fides, 2019, XI

¹⁵ *Supra note 6*

¹⁶ LALONDE, L., « La médiation organisationnelle enjeux, risques et pistes de solution. », (Printemps 2007) *Revue de Prévention et de Règlement des Différends*, 5-2, 84

l'espoir d'un changement d'approche plus large grâce aux modes de PRD dans le champ de la médiation commerciale passe-t-il par un nouveau profil du tiers intervenant ? Si oui, quel est son portrait-robot ? Effectivement, la réforme du *Nouveau Code de Procédure Civile* (N.C.p.c.)¹⁷ en 2016, est censée ouvrir la voie à de nouveaux spécialistes et de nouvelles pratiques en PRD pour faciliter la résolution des litiges, mais aussi pour agir en amont afin de prévenir les conflits. C'est cette nouvelle voie qui nous intéresse pour notre objet d'étude, soit la notion de confiance dans un contexte de partenariat d'affaires. En effet, n'est-il pas plus utile de créer ou conserver la confiance et d'éviter sa perte que de la reconquérir lorsqu'elle déjà été mise à mal ? Nous posons cette question dans le cadre des relations commerciales entre partenaires d'affaires, face à l'augmentation des fusions & acquisitions et des litiges au Québec¹⁸, et face au constat, sans appel, qu'il existe une perte de confiance dans le système traditionnel de résolution des conflits, témoignage de l'expression d'une insatisfaction devant « les défaillances institutionnelles¹⁹ » ; car sans une remise en cause réelle des pratiques professionnelles actuelles, motivées par une logique de représentation des parties par avocats interposés et de confrontation dans l'arène judiciaire, comment le tiers intervenant peut-il susciter la confiance, entre partenaires d'affaires, indispensable au développement socio-économique, stable et durable, des organisations ? Ce besoin de restauration de la confiance émane donc directement de la perte de celle-ci, il en est sa conséquence ; tandis que le besoin de prévention est le motif à l'origine de la conservation ou du renforcement de la confiance, il est la cause de la démarche préventive des différends.

Ces deux prémisses posent ensemble une question introductive générale essentielle : ces modes privés de PRD sont-ils, à eux seuls, une réponse suffisante pour pallier les lacunes du système juridique traditionnel et combler les besoins d'accompagnement des partenaires d'affaires en matière de différends ? Ces modes privés de PRD sont bien connus des avocats qui apprennent les lois et l'importance de l'article 1 alinéa 3 du N.C.p.c. (lequel oblige les parties à considérer le recours aux modes privés de PRD

¹⁷ *Supra note 7*

¹⁸ VENNE, J.-F., « Les firmes du top dix marquées par une forte croissance », (2016) Les Affaires en ligne <https://www.lesaffaires.com/dossier/grands-du-droit-2018/les-firmes-du-top-dix-marquees-par-une-forte-croissance/603300> (consulté le 15 mars 2020)

¹⁹ OTIS, L., « La justice conciliationnelle : l'envers du lent droit », (2001) *Éthique publique*, 3-2, 93-98

avant de s'adresser aux tribunaux) ; mais qu'en est-il du niveau de connaissance de cette nouvelle loi par les entreprises ? Dans ce contexte récent et prometteur de changement, les médiateurs non-juristes, en raison de leur formation nouvelle en PRD, seraient-ils mieux à même d'apporter de meilleures réponses aux besoins d'affaires que les avocats-médiateurs habitués à une culture ancienne de confrontation ? Une personne sur deux (51%) au Québec n'aurait pas une confiance élevée envers les avocats²⁰. Et, plus de la moitié (58%) des médiateurs accrédités par l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec (ci-après l'IMAQ) sont des avocats.²¹ Ce constat constitue un défi selon lequel « Le milieu juridique doit changer sa culture distributive de règlement des différends.²²» pour évoluer vers une culture intégrative fondée sur une logique collaborative des parties. Ce besoin de changement émerge d'autant plus que l'ancrage de la profession d'avocat dans un ordre professionnel, des codes et des mentalités est profond. À contrario, la pratique de la médiation est moins développée, moins connue car « le rôle du médiateur n'est pas toujours très bien perçu.²³» ni compris. La notion de médiateur n'est d'ailleurs pas précisée ni explicitée en tant que telle dans la Loi du N.C.p.c., et sa définition est fluctuante dans les autres sources écrites susceptibles de faire autorité. En effet, selon le dictionnaire Littré, le médiateur est « Celui, celle qui s'entremet entre deux ou plusieurs personnes. ». Dans le *Code d'éthique de l'Institut de Médiation et d'Arbitrage du Québec (I.M.A.Q.)*, « le terme médiateur désigne toute personne physique répondant aux exigences d'aptitudes, de capacités et de compétences définies par l'IMAQ²⁴». Pour notre propos, retenons que le médiateur agit comme tiers neutre, facilitant la communication entre deux parties pour trouver une entente à l'amiable ; que la médiation est une négociation assistée par un tiers ; et que le différend est un désaccord ou une divergence de points de vue, d'opinions, voire d'intérêts sur une question précise ou un problème général. Si les avocats sont bien rompus à l'exercice de la négociation dans une situation de conflit, un profil autre que celui de pur juriste pourrait-il donc mieux convenir à la dimension préventive des modes de PRD, moins

²⁰ *Supra* note 4, 7

²¹ INSTITUT DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE DU QUÉBEC (IMAQ), *Rapport annuel 2017-2018*, 25 avril 2018, 4

²² *Supra* note 6

²³ *Supra* note 10, 38

²⁴ *Code d'éthique de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec*

juridique, conflictuelle et litigieuse par nature ? Autrement dit, l'intervention en amont du conflit offrirait-elle une perspective d'interaction plus large pour le professionnel en PRD, notamment pour le médiateur de formation pluridisciplinaire, juriste ou non, qui souhaite permettre aux partenaires d'affaires de développer une relation commerciale prospère, durable en toute confiance ? Cette question de la mise en place d'une structure de médiation et d'une relation de confiance avec le médiateur avait d'ailleurs été soulevée²⁵ dans la réflexion sur le changement culturel souhaité avant la réforme du N.C.p.c. de 2016. Mais plus de quatre années se sont écoulées depuis l'entrée en vigueur du N.C.p.c. et la question demeure entière.

À la lumière de ce qui précède, nous entrevoyons trois problèmes de recherche. Premièrement, la définition et la mesure de la confiance semblent poser plusieurs difficultés dans la littérature académique. Bien que largement décrit dans la littérature, tant du point de vue de sa nature que de ses caractéristiques, le phénomène de la confiance n'est pas un concept suffisamment modélisé ni éprouvé pour prévenir d'éventuels conflits entre partenaires d'affaires. En effet, il semble difficile d'obtenir un portrait unique et complet des attributs de la confiance qui forment le socle d'une relation pérenne et gagnante entre partenaires d'affaires ; et encore plus difficile d'identifier un cadre d'interaction spécifique pour le tiers qui souhaite générer la confiance dans un processus de médiation préventive. Par conséquent, le manque d'opérationnalisation de la confiance en médiation préventive constituerait un déficit dans l'accompagnement des partenaires d'affaires. À ce stade-ci, retenons l'idée que le concept de la confiance est d'une plus grande complexité qu'il n'y paraît. Chacun sait en faire l'expérience lorsqu'elle est présente ou qu'elle fait défaut mais d'aucuns s'accordent sur une définition évidente ou unique. La confiance est globalement un liant composé d'une diversité de caractéristiques, c'est-à-dire d'attributs, faisant l'objet de réflexions académiques, qui représente un vaste sujet d'étude pour celui qui veut en devenir un spécialiste, voire un praticien. Deuxièmement, il pourrait y avoir un manque de connaissances sur la pratique professionnelle de la médiation commerciale, en général au Québec, et sur l'importance de la place de la médiation préventive entre partenaires d'affaires, en particulier dans la littérature. Il semble exister, notamment, un manque de recherche à propos des différences existantes entre les modes de prévention,

²⁵ *Supra note 6*, 96-97

d'une part, et les modes de règlement des différends, d'autre part ; sur ce qui les distingue et les caractérise. L'absence de consensus dans la littérature sur la médiation préventive est un problème considérable²⁶. La médiation peut-elle être préventive ? La médiation dite préventive prend-elle la forme d'une médiation et laquelle ? Où situer la médiation préventive sur le continuum des modes de prévention ? Quelle place occupe la confiance dans la médiation préventive entre partenaires d'affaires ? Autant de questions qui appellent des réponses. Troisièmement, les lacunes, ci-dessus, pourraient aussi se faire ressentir sur la formation et la pratique professionnelle du tiers qui agit à titre de médiateur, et sur sa capacité à susciter la confiance ainsi qu'à adopter une posture d'intervention préventive par opposition à une posture de règlement des différends en situation de défiance. En effet, il ne semble pas exister de formation ni de modèles dédiés à la prévention entre partenaire d'affaires en dehors des approches dominantes et généralistes, distributive et intégrative²⁷, davantage pensées pour la résolution que la prévention des différends. Les partenaires d'affaires pensent-ils à contacter un médiateur pour prévenir un conflit qui n'existe même pas encore ? Lorsque deux entreprises décident de devenir partenaires ne devraient-elles pas se prémunir contre des conflits potentiels émanant d'éventuels désaccords ? Ces manques peuvent avoir un impact direct sur la richesse, la pertinence et l'efficacité de l'accompagnement fourni aux partenaires d'affaires. Un accompagnement en PRD par trop généraliste et axé sur le seul volet du règlement peut occulter l'aspect essentiel du besoin d'un accompagnement spécialisé en prévention. Ainsi, les partenaires d'affaires pourraient donc se voir privés de solutions mieux adaptées à leurs besoins d'établir des relations de confiance durables, et d'entretenir un niveau de coopération mutuellement satisfaisant. La voie semble ouverte pour le tiers intervenant, spécialiste de la confiance, d'autant que les modèles existants n'abordent que, peu ou prou, l'intervention du médiateur.

C'est face à ces trois problèmes, à plusieurs lacunes et interrogations, dans un cadre juridique du N.C.p.c. relativement nouveau, que la question de la confiance en

²⁶ Note : cette question a d'ailleurs été au centre de la Xe Conférence du Forum mondial de médiation en juillet 2019 au Luxembourg, sous le titre « La médiation : une approche transversale aux multiples finalités ». <https://fmm2019.openum.ca/>

Voir les actes du Colloque, 1^{er} table ronde « la médiation est-elle un moyen de prévenir les conflits? ».

²⁷ NYDEN, J., K. VITASEK et D. FRYDLINGER, *Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships*, London, Palgrave Macmillan, 2013, 248

médiation commerciale préventive se pose à l'aspirant médiateur. Nous proposons donc de formuler la question de recherche suivante : comment le tiers intervenant pourrait-il créer un cadre d'interaction, basé sur la confiance mutuelle, adapté à la médiation préventive entre partenaires d'affaires ?

Chapitre II : méthodologie et cadre d'analyse

Question de recherche

Nous souhaitons donc analyser s'il est possible pour le tiers intervenant de créer un cadre d'interaction, basé sur la confiance mutuelle, adapté à la médiation préventive entre partenaires d'affaires.

À cette fin, nous proposons d'approfondir les trois principaux concepts que sont le partenariat d'affaires, la médiation préventive et la confiance. Notre analyse s'effectuera autour des deux axes qui guident notre effort de compréhension et de synthèse du phénomène de la confiance entre partenaires d'affaires, soit l'étude des concepts et des modèles existants (qualitatifs et quantitatifs) incluant les caractéristiques de la confiance (les attributs de la confiance au sein du partenariat) ; et l'étude des approches de la génération de la confiance comprenant les tentatives de modélisation des variations de la confiance (écarts entre les attentes et les perceptions grâce à une échelle indicielle) ; et ce, à partir de la littérature existante. L'orientation donnée consiste ainsi à vouloir faire émerger, progressivement, un cadre d'interaction dédié pour générer la confiance, spécifiquement, entre partenaires d'affaires en médiation préventive. Nous avons donc opté pour une structure d'analyse et de synthèse autour de ces deux axes : 1. Principaux concepts et revue des modèles qualitatifs et quantitatifs de la confiance ; 2. Génération de la confiance. À ces deux axes d'analyse s'ajoute notre synthèse de l'analyse documentaire en vue de définir les attributs de la confiance entre partenaires d'affaires et l'ébauche d'un cadre d'interaction inédit.

Tableau 2 : résumé du cadre d'analyse et de synthèse

Axe 1	Axe 2	Synthèse
LES CONCEPTS ET MODÈLES EXISTANTS DE LA CONFIANCE	GÉNÉRATION DE LA CONFIANCE	LES ATTRIBUTS DE LA CONFIANCE DES PARTENAIRES D'AFFAIRES
Analyse comparative et synthèse des différents concepts et modèles existants de la confiance (qualitatifs et quantitatifs)	Mesure et analyse comparative des écarts entre les attentes et les perceptions de la confiance entre partenaires d'affaires	Analyse et synthèse des différentes approches de la confiance et sélection des attributs de la confiance entre partenaires d'affaires

2.1 Cadre d'analyse et de synthèse

Nous supposons qu'il existe une dynamique psychosociologique²⁸ propre aux partenaires d'affaires ; et nous croyons qu'une analyse approfondie du phénomène de la confiance nous permettra de dégager parmi ses principales caractéristiques, les attributs qui seraient susceptibles de constituer une base mesurable pour favoriser des relations stables et durables entre partenaires d'affaires. Nous espérons que l'analyse nous permettra de mieux comprendre ce que signifie la confiance dans un contexte de partenaires d'affaires. Ensuite, après avoir identifié les principaux attributs du phénomène de la confiance, nous souhaitons identifier les zones de fragilité de la confiance, de façon à justifier la pertinence de l'apport d'un tiers intervenant susceptible de renforcer la confiance entre partenaires d'affaires. La réponse anticipée à cette autre hypothèse pourrait nous permettre de constituer l'ébauche d'un cadre d'interaction pour le tiers intervenant qui soit susceptible de renforcer la confiance entre partenaires d'affaires.

2.2 Cadre théorique

Pour notre étude, nous proposons de construire un cadre théorique sous forme de triptyque. Pour chaque théorie²⁹, nous avons sélectionné et détaillé une approche ou un modèle précis, mentionnés entre parenthèses, ci-après. Notre cadre théorique est ainsi composé de la théorie de la coopération³⁰ (théorie du solidarisme procédural), de la théorie des alliances stratégiques³¹ (théorie évolutionniste réaliste), et enfin de la théorie d'attribution, « *Attribution Theory*³² », (théorie des dynamiques de la confiance, « *Dynamics of Trust* »).

²⁸ Note : la psychosociologie est la science qui étudie l'interaction entre les faits psychologiques et les faits sociaux. <https://www.cnrtl.fr/definition/psychosociologie> (consulté le 14 septembre 2020).

²⁹ Note : à propos du vocable « théorie », Furlong précise « *We have been using the terms “theory” and “model” in specific and different ways so far, and this leads us to a key question: What is the difference between a “theory” and a “model”? Typically, the terms “theory” and “model” are used almost interchangeably, and indeed there is overlap in their meaning.* », dans FURLONG, G.T., *Dynamics of trust - Conflict resolution toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict*, Mississauga, Wiley, 2010, 4

³⁰ AXELROD, R., *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, 1984, 241

³¹ NOËL, A., *Alliances stratégiques : une bibliographie thématique*, Montréal, Cahiers du CÉTAI, HEC, 1993, 93-6, 57

³² HEIDER, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, John Wiley and Sons, 1958, 322

La théorie de la coopération : théorie du solidarisme procédural

Le principe de coopération est consacré dans les modes de PRD dans le *Nouveau Code de procédure civile* (N.C.p.c.). En effet, dans sa disposition préliminaire, qui comprend désormais les modes de PRD, à ses premier et deuxième alinéas, « Le Code de procédure civile établit les principes de la justice civile [...] et vise à permettre le règlement des différends [...] dans un esprit de coopération et d'équilibre [...]»³³. Grâce à cette reconnaissance, le droit prend vie dans la régulation négociée et autonome des interactions humaines.³⁴ Cette reconnaissance ne doit cependant pas faire oublier que le concept de régulation sociale constituait la norme avant même le développement du système étatique moderne. Et comme nous le rappelle Paul Schiff Berman, « Les théoriciens du pluralisme partent du postulat que les individus appartiennent (ou ont un sentiment d'appartenance) à des groupes multiples et qu'ils se conçoivent eux-mêmes comme étant liés par les normes de ces groupes multiples.³⁵ ». Notons, au passage, que Schiff Berman inclut, dans ces groupes, les organisations du commerce. On retrouve la même idée d'un espace de rencontre, autre que le seul espace juridique, chez Roderick A. Macdonald³⁶ qui situe, cependant, son analyse sur le plan des conflits interculturels. Pour lui, l'espace public tient lieu de médiation interculturelle et sert de lieu de rencontre où se produit « le flou du quotidien³⁷ » et où « il faut revoir le décideur non pas comme le sage qui tranche un débat contradictoire mais plutôt comme un facilitateur dans le cadre d'une médiation interpersonnelle, culturelle et sociale.³⁸ » et nous pourrions ajouter, commerciale, pour ce qui nous concerne. Enfin, Sédjro A.-L. Hountohotegbè s'est intéressé au « [...] contenu et à la portée du principe de coopération dans les processus de résolution amiable des différends.³⁹ » afin d'apporter davantage de contour

³³ *Supra note 7*

³⁴ *Supra note 6*, 30-31

³⁵ SCHIFF BERMAN, P., « Le nouveau pluralisme juridique », (2013) RIDE, 1-2, 229-256

³⁶ MACDONALD, R.A., « L'hypothèse du pluralisme juridique dans les sociétés démocratiques avancées », (2002-2003) Revue de droit de l'Université de Sherbrooke, 152

³⁷ *Id.*, 137

³⁸ *Id.*, 144

³⁹ HOUNTOHOTEGBÈ, S. A.-L., « Le principe de coopération dans les modes amiables de prévention et de règlement des différends : ébauche d'un cadre théorique pour des processus de qualité », dans *Pour*

et de précision à ce principe fondamental. L'auteur soutient que le principe de coopération peut être supporté par la théorie du solidarisme procédural⁴⁰. C'est cette perspective inspirée de la théorie de la coopération que nous proposons de retenir comme premier pilier de notre cadre théorique. En essence, la théorie du solidarisme est d'abord contractuelle (droit des contrats) et prône les exigences de loyauté, de solidarité, de bonne foi, mais elle est aussi procédurale (processus amiables de PRD) grâce à une dynamique de collaboration. Cette théorie met en relief des notions de coopération qui sont toutes reliées, et filles de la confiance, dont nous soumettons l'idée qu'elle est au cœur de la prévention des différends, et pas seulement un élément accessoire facilitant un contexte favorable de la relation entre partenaires d'affaires. On comprend, ici, que la tentative d'ébauche d'un nouveau cadre d'interaction pour le médiateur en prévention des différends entre partenaires d'affaires n'est possible qu'en présence d'un « *animus cooperandi* ». Cela « [...] signifie que devrait se nouer entre les protagonistes dans les modes amiables de PRD une sorte d'alliance objective [...]»⁴¹ dont la recherche a démontré qu'elle sait opérationnaliser le concept de coopération⁴² mais pas tant celui de la confiance. En effet, d'autres nombreux et très utiles modèles théoriques sont documentés et consacrés à la coopération, dans la littérature économique et de gestion stratégique.⁴³ La théorie des alliances, notamment, repose sur deux courants de pensée : la théorie des organisations⁴⁴ qui met l'accent sur la dépendance des ressources et l'analyse des coûts de transaction⁴⁵ laquelle insiste sur le ratio coût-bénéfice que l'on retrouve aussi dans la littérature consacrée aux modes de PRD. La théorie qui nous intéresse est celle qui cherche à savoir quels sont les facteurs

un droit du règlement amiable des différends : des défis à relever pour une justice de qualité / sous la direction de Lise Casaux-Labrunée (professeur à l'Université Toulouse Capitole) et Jean-François Roberge (professeur, Faculté de droit, Université de Sherbrooke), Issy-les-Moulineaux, LGDJ, Lextenso éditions, 2018, 215-235

⁴⁰ *Id.*

⁴¹ *Id.*, 225

⁴² *Supra note 30*

⁴³ *Supra note 31*

⁴⁴ HOLMSTRÖM B., J. TIROLE, « The Theory of the Firm », dans *Handbook of Industrial Organization*, 1989, 1, 61-133

⁴⁵ WILLIAMSON, O.E., « The theory of the firm as governance structure: from choice to contract », (2002) *Journal of Economic Perspectives*, 171-195

qui poussent les entreprises à établir des accords de coopération. Le paradigme de l'économie des coûts de transaction interprète les relations de coopération comme de multiples formes dans le continuum organisationnel qui va du marché (libre concurrence) à la hiérarchie (concentration). C'est le jeu de l'offre et de la demande qui détermine un niveau de coûts de transactions en fonction duquel deux entreprises peuvent alors être incitées à former une alliance, si celle-ci procure une baisse des coûts mutuels⁴⁶ qui soit plus avantageuse que le coût de transiger sur le marché. Concrètement, les agents économiques commencent à organiser leur production sous forme d'entreprise lorsque le coût de transaction de la coordination de la production, par le biais des échanges sur le marché, devient plus élevé que dans l'entreprise où une plus grande productivité s'opère⁴⁷. Cependant, cette approche économique classique, se limite à considérer le marché comme la simple rencontre instantanée entre l'offre et la demande. Or, le besoin d'établir des relations durables est fort et n'est pas seulement issu de la seule motivation de réduire les coûts de transaction. De plus, le néolibéralisme ne tient pas compte du développement des relations humaines (employé-gestionnaire) ni des principes de planification ou de confiance. Effectivement, c'est l'étude des alliances stratégiques qui met en relief, à partir des années 80-90, l'avantage d'occuper une position concurrentielle plus forte sur le marché.⁴⁸ Plusieurs théories sur les alliances stratégiques abordent alors, aussi, le phénomène de la confiance : « De plus, les entreprises pourraient être disposées à s'engager dans des accords très coûteux, comme les co-entreprises, seulement si elles avaient confiance dans la compétence et la fiabilité des partenaires.⁴⁹».

⁴⁶ WILLIAMSON, O.E., *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, The Free Press, 1975, 286

⁴⁷ COASE, R. H., « The Nature of the Firm », (1937) *Éditions Économica*, 4-16, 386–405

⁴⁸ RICHARDSON, G. B., « The Organisation of Industry », (1972) *The Economic Journal*, 82-327, 883–896

⁴⁹ COLOMBO, M.G., « La forme organisationnelle des alliances stratégiques : un test des théories alternatives », (1998) *Università di Pavia et CIRET - Politecnico di Milan*, 11

La théorie des alliances stratégiques : théorie évolutionniste réaliste

Pour notre cadre théorique, nous retiendrons la théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques.⁵⁰ Cette théorie prône l'existence d'une dynamique de la formation des alliances dont la pérennité repose sur la gestion des biais cognitifs de comparaison (vigilance) et d'attribution (mauvaise volonté), ainsi que la violation du contrat psychologique. Elle propose une analyse des écarts entre les attentes et les perceptions qui peuvent mettre en péril l'équilibre contractuel en l'absence d'un minimum de flexibilité et d'adaptabilité dans un contexte d'ambiguïté, d'incertitude et de coopération concurrentielle. Comme on peut le constater, l'importance ainsi accordée aux relations entre entreprises a donné naissance à des théories de gestion s'intéressant aux formes et dynamiques des alliances entre entreprises ainsi qu'à leur fonctionnement et leurs caractéristiques. Mais c'est véritablement, sur le plan psychologique, avec l'école behavioriste (« *Behavioural approach*⁵¹») qu'il a été démontré que l'entreprise ne peut pas être considérée comme une simple unité objective car elle est composée de différents groupes d'individus qui ont leurs propres aspirations et des intérêts contradictoires ; et aussi parce que leurs comportements sont la source de conflits qui conditionnent la vie des organisations.

La théorie d'attribution : théorie des dynamiques de la confiance

Aussi, la théorie d'attribution (« *Attribution Theory* ») constitue notre troisième pilier théorique car elle est incontournable pour comprendre le phénomène de la confiance dans les interactions humaines. Il s'agit d'une théorie, en psychologie, qui suppose que l'on tente de comprendre le comportement des autres en leur attribuant des sentiments, des croyances et des intentions. Cette théorie a servi de cadre théorique pour l'élaboration du modèle de la confiance « *The dynamics of trust*⁵²» développé initialement par Daryl Landau, un chercheur Torontois, et raffiné par Gary T. Furlong lequel distingue la confiance interpersonnelle de la confiance procédurale, mais sans toutefois mettre en valeur l'importance du tiers dans la génération ou la restauration de

⁵⁰ MONIN, P., « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », (2002) *Revue française de gestion*, 3-4-139, 49-71
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-49.htm#> (consulté le 12 février 2020)

⁵¹ CYERT, R., J. MARCH, *Behavioral Theory of the Firm*, Oxford, Blackwell, 1963, 268

⁵² *Supra note* 8, 127-166

la confiance. Les parties restent relativement livrées à elles-mêmes au libre-service de l'outil du diagnostic de la confiance. Nous proposons donc de nous appuyer sur cette théorie en adoptant l'approche de la médiation qui est, par ailleurs, suggérée par l'auteur.

Nous avons donc choisi le cadre théorique du solidarisme procédural pour son terrain fertile de notions sociales directement reliées à la confiance et pour appuyer notre étude vers un cadre inédit de coopération entre partenaires d'affaires. Nous proposons aussi de nous appuyer sur le cadre théorique des alliances stratégiques. En effet, le rôle de la confiance, comme mode de contrôle informel préventif, permet de réduire l'incertitude propre au comportement mutuel des parties en vue d'assurer la stabilité des alliances stratégiques.⁵³ Cependant, ce modèle a pour unité d'analyse l'organisation, uniquement, et est insuffisant pour réduire le risque de comportement opportuniste d'un partenaire d'affaires. C'est, donc, davantage dans le domaine de PRD que l'on trouve des théories qui incluent la dimension régulatrice interventionniste d'un tiers-facilitateur capable d'agir sur les comportements humains dans les organisations. De plus, c'est aussi en PRD, que le concept de partenariat a été étudié en lien avec la prévention et la médiation ainsi que la confiance. Enfin, c'est avec la théorie d'attribution, sur le plan psychologique, que s'offre à nous le plus grand éclairage sur la dimension humaine des organisations, susceptible de nous aider à mieux comprendre les mécanismes psychologiques de la confiance entre partenaires d'affaires.

⁵³ KOENIG, C., C. VAN WIJK, « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », dans *Perspectives en Management Stratégique*, Montréal, HEC, CETAI, Éditions Économica, 1992-1993, I, 305-327

Tableau 1 : résumé du cadre théorique

THÉORIES	THÉORIE DU SOLIDARISME PROCÉDURAL	THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE RÉALISTE DES ALLIANCES STRATÉGIQUES	THÉORIE D'ATTRIBUTION
PRINCIPES	Dynamique de coopération des parties	Dynamique de la formation des alliances des organisations	Dynamique de la confiance interpersonnelle et procédurale des groupes et des individus
CARACTÉRISTIQUES	Mode juridique contractuel : loyauté, solidarité, bonne foi Mode PRDiste procédural : collaboration et notions sociales	Mode organisationnel de contrôle informel préventif : biais cognitifs de comparaison et d'attribution ; contrat psychologique	Mode psychologique des individus : attribution de sentiments, des croyances et des intentions

2.3 Méthodologie

Nous avons retenu la méthode documentaire pour notre projet de fin d'études de type synthèse. Puisque la visée de notre recherche est d'opérer un parallèle entre les différentes caractéristiques génériques de la confiance et les attributs de la confiance influençant la relation entre partenaires d'affaires, nous avons opté pour une comparaison des concepts, modèles et postulats existants. En effet, notre étude est qualitative et s'appuiera sur une analyse documentaire approfondie des publications académiques afin de faire un état des lieux des connaissances sur les notions compatibles en lien, de près ou de loin, avec notre question de départ. La méthode documentaire nous semble particulièrement pertinente pour étudier le phénomène de la confiance car il s'agit de décrire, d'analyser et de comprendre un concept abstrait et d'en identifier ses attributs, ce qui le définit le mieux, dans un contexte de partenariat d'affaires. À la lumière de cet état des lieux de documents déjà existants, nous proposons de mener une analyse comparative des principales caractéristiques de la confiance, pour en extraire des attributs pertinents pour les partenaires d'affaires, qui serviront d'étalons ; et de vérifier si une relation mesurable est possible entre la suite des attributs sélectionnés et les zones de fragilité potentielles de la confiance mutuelle entre partenaires d'affaires. Puis, après avoir identifié les attributs de la confiance et validé le principe de mesure, ainsi que la possibilité d'identifier les zones de fragilité

de confiance mutuelle, nous proposons d'offrir une modélisation des combinaisons des quatre dimensions indicielles (perceptions, attentes, satisfaction, manque) grâce à une utilisation spéciale de l'échelle de Likert, pour mesurer la confiance entre partenaires d'affaires. Enfin, nous émettrons quelques recommandations qui pourraient, alors, faire émerger l'ébauche d'un cadre d'interaction inédit pour le tiers intervenant, spécialiste de la confiance, en médiation préventive entre partenaires d'affaires.

2.4 Contribution de l'étude

L'atteinte des objectifs recherchés devrait permettre de contribuer ainsi à l'avancement des connaissances de trois façons : en facilitant la compréhension et la gestion de la confiance dans le domaine de PRD ; en renforçant l'importance de la médiation préventive entre partenaires d'affaires ; en fournissant un cadre d'interaction inédit entre les partenaires d'affaires. L'atteinte des objectifs recherchés devrait également avoir plusieurs impacts au plan socio-professionnel : contribution à la reconnaissance de la place du tiers spécialiste de la confiance ; promotion du besoin d'un nouveau modèle adapté à la médiation préventive entre partenaires d'affaires ; stimulation de la recherche pour mieux prévenir le risque de conflit entre partenaires d'affaires en développant une relation de partenariat plus durable, et une position conjointe concurrentielle plus forte, grâce à un mode de PRD inusité.

Chapitre III : analyse documentaire

Introduction

L'idée introductive essentielle à cette analyse documentaire tient dans la confiance qui est nécessaire pour combler aux manques des contrats commerciaux lesquels ne peuvent couvrir toutes les situations ni apporter toutes les solutions⁵⁴. Au plan macroéconomique « Il a été observé que parmi les facteurs caractérisant les sociétés en retard de développement économique figure le manque de confiance.⁵⁵». Cette idée majeure trouve sa confirmation dans le constat économique fait par l'éminent Hernando de Soto :

« Whereas all manner of anonymous business transactions are widespread in advanced countries, the migrants in the developing world can deal only with people they know and trust...Entrepreneurship triumphed in the West because the law integrated everyone under one system of property, giving them the means to cooperate and produce large amounts of surplus in an expanded market.⁵⁶».

Les pays dits en voie de développement n'ayant pas mis en place une norme juridique, tel un cadastre, ne peuvent procurer la base légale nécessaire pour instaurer la confiance dans un système de transactions, à grande échelle, et encore moins bénéficier de l'effet de levier de crédit pour accélérer le développement. Parce que les droits de propriété ne sont pas systématiquement documentés, ils ne peuvent être valorisés en tant qu'actifs, c'est-à-dire en tant que capital, ni servir de garantie collatérale pour des transactions impersonnelles, en dehors du cercle local où la confiance est interpersonnelle. D'où l'importance du rôle de la confiance entre partenaires d'affaires au niveau microéconomique :

« Il en va de même d'une joint-venture, de la création d'une société, du lancement d'un chantier complexe, d'une restructuration, d'un changement de direction ou de stratégie ! Nous voulons la même chose, ensemble, mais si différemment...Et voilà comment, après de savants calculs de bénéfices escomptés et de retours sur investissement

⁵⁴ ELOI, L., *l'économie de la confiance*, Paris, Éditions La Découverte, 2019, 11

⁵⁵ *Id.*, 13

⁵⁶ DE SOTO, H., *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else?*, New-York, Basic books, 2000, 71

prometteurs, plus de la moitié des fusions sont des échecs, faute d'avoir su penser la relation et susciter la confiance.⁵⁷».

On ne peut qu'être d'accord sur l'importance et la pertinence du rôle de la confiance dans l'économie et dans les organisations, entre partenaires d'affaires, en particulier. Entre partenaires d'affaires, réussir à bâtir une relation de confiance offre de nombreuses possibilités. Parmi elles, évoquons celles de construire une relation forte et solide permettant de faire front uni dans les périodes difficiles, de produire des synergies dans les projets, de procurer une sérénité intérieure pour chaque partenaire, de développer une plus grande tolérance face à l'erreur, d'échanger avec un alter ego, de recevoir d'autres perspectives et des points de vue constructifs facilitant une progression plus rapide, de mieux répartir les risques et d'assumer les orientations stratégiques de l'entreprise sans crainte du changement, de se surpasser dans son travail grâce à l'émulation et enfin d'avoir une vie professionnelle plus équilibrée et partagée. Tout ceci passe par une confiance mutuelle formée des deux moitiés d'un « oui » réunies dans une promesse ; elle est la manifestation de la volonté des partenaires de s'unir en affaires. Pour cela, notre recherche vise précisément à permettre aux parties de mieux comprendre quelles sont les préférences de l'autre : « *When an individual comes to feel that his/her interest is best met by achieving the partner's interest, trust follows.*⁵⁸».

Intéressons-nous, à présent, aux trois principaux concepts mis de l'avant dans notre sujet de réflexion, soit le partenariat d'affaires, la médiation préventive, la confiance, et à plusieurs de leurs modèles théoriques.

3.1 Le partenariat d'affaires

Considérons d'abord le partenariat d'affaires. Ce dernier recouvre de nombreuses personnes, morales ou physiques, et des entités, sociétés, États, organismes, etc...qui procèdent à des échanges ou à des activités de nature commerciale. Par souci de simplicité, nous désignerons et emploierons les entreprises, et leurs représentants, comme les acteurs principaux ayant recours à la médiation commerciale ; et nous concevons les partenaires d'affaires ou les entreprises qui entrent dans une relation

⁵⁷ MOREL, D., *La médiation préventive et de projet*, Montigny-le-Bretonneux, Médias & Médiations, 2019, Postface de BENSIMON, S., Directeur de l'Institut de formation à la médiation et à la négociation (IFOMENE/ICP Institut catholique de Paris)

⁵⁸ SHAPIRO, D. L., B. H. SHEPPARD et L. CHERASKIN, « Business on a handshake », (Octobre 1992) *Negotiation Journal*, 8-4, 373

d'alliance stratégique (partenariat, coentreprise, etc...) sous toutes leurs formes dès lors qu'ils décident d'unir des forces et des ressources dans un but commun de manière coopérative. « *Strategic alliances are interfirm cooperative arrangements aimed at achieving the strategic objectives of the partners.*⁵⁹ ». Il n'est pas nécessaire, ici, d'examiner les différents modèles théoriques de partenariats d'affaires qui sont très documentés dans la littérature de gestion stratégique.⁶⁰ En revanche, il est important de noter que le rôle de la confiance, comme mode de contrôle informel préventif, émerge dans les années 90 pour réduire l'incertitude propre au comportement mutuel des parties, en vue d'assurer la stabilité des alliances stratégiques,⁶¹ mais sans la dimension interventionniste d'un tiers-facilitateur. C'est en PRD, que le concept de partenariat a été étudié en lien avec la prévention et la médiation ainsi que la confiance. Un essai de maîtrise de l'Université de Sherbrooke met en exergue l'essor de la médiation commerciale partout au Canada, notamment au Québec où elle est susceptible de préserver les relations à long terme entre les parties dans le cadre d'un partenariat que l'auteur définit ainsi : « une relation d'affaires durable basée sur la confiance mutuelle entre [une entreprise] et un partenaire qui unissent leurs efforts pour atteindre des objectifs partagés.⁶² ». À l'extérieur du Canada, une étude de plusieurs méthodes de PRD fait ressortir la coopération entre partenaires, de manière préventive, et conclut : « *The project alliance delivery method, as a form of relational contracting, is in itself a way to prevent disputes from happening.*⁶³ ». Une revue⁶⁴ de différentes études récentes explique l'émergence de la confiance dans un contexte organisationnel comme un phénomène naturel qui est fonction des interactions croissantes entre les parties. Les auteurs s'appuient sur un modèle théorique (« *Social Exchange Theory* ») selon lequel

⁵⁹ DAS, T.K., B.-S. TENG, « Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances », (1998) AMR, 23-3, 491-512

⁶⁰ *Supra note 31*

⁶¹ *Supra note 53*

⁶² CHALOUHI, S., *Partenariat et médiation commerciale : la situation de la société d'État québécoise*, Essai, Université de Sherbrooke, 2008, 3

⁶³ KOOLWIJK, J., « Alternative Dispute Resolution Methods Used in Alliance Contracts », (2006) J PROF ISS ENG ED PR, 44-48

⁶⁴ CONSTANTINOS, S., J. LIOUKAS et J. REUER, « Isolating trust outcomes from exchange and learning relationships: social exchange and learning benefits of prior ties in alliances. », (2015) AMJ, 56-6, 1826-1847

les parties construisent davantage une confiance mutuelle basée sur la réciprocité, la norme institutionnelle (par exemple, code de conduite) et sur l'affect (par exemple le respect) ainsi que sur des conditions contextuelles propres à la genèse des alliances stratégiques. Ils avancent aussi que peuvent constituer une solution préventive les « *deterrence mechanisms implemented in a specific transaction that prevent partners from engaging in self-interested behavior*⁶⁵. ». Une autre étude de cas⁶⁶ explique que la confiance est devenue un important actif relationnel immatériel et intellectuel pour les organisations en leur sein et entre elles. Enfin, une étude majeure, présente les caractéristiques spécifiques de la confiance pour une meilleure compréhension et restauration de celle-ci. Elle donne une nouvelle définition de la confiance organisationnelle (*Organizational trust*): « *the willingness to risk increasing his or her vulnerability to others whose behavior is beyond one's control; thus parties are confident that the other will not exploit the party's vulnerabilities*⁶⁷ ». L'étude soutient aussi que la confiance et la défiance sont indissociables et propose un modèle d'arbre de la confiance qui conceptualise les éléments de cette dualité, confiance-défiance. Nonobstant la forme des partenariats, toutes ces études démontrent que la confiance est bien un fondement de la coopération, un concept étroitement lié à celui de la confiance, situé au centre des interactions des organisations et qu'il y a une prime à la prévention. Toutefois, si ces études identifient des caractéristiques de la confiance ou tentent de la rétablir par le recours à la médiation, nous n'avons pas trouvé, dans nos lectures, de méthode pour la générer entre partenaires d'affaires dans le cadre d'une médiation préventive.

3.2 La médiation préventive

Examinons à présent, le concept de médiation préventive. Qu'est-ce que la prévention des conflits ? Pourquoi et qu'est-ce que la médiation préventive ? « D'abord, il serait socialement intenable de s'en remettre uniquement au règlement des différends sans

⁶⁵ *Id.*, 1828

⁶⁶ LOPEZ-FRESNO, P., T. SAVOLAINEN et S. MIRANDA, « Role of Trust in Integrative Negotiations », (2018) EJKM, 18-1, 12-22

⁶⁷ LEWICKI, R.J., P. ELGOIBAR, et M. EUWEMA, « Trust, distrust, and trust repair in organizational industrial relations », (June 2016) *The Tree of Trust: Building and Repairing Trust Organizations*, 4-5 https://www.researchgate.net/publication/304459243_The_Tree_of_Trust_Building_and_Repairing_Trust_in_Organizations (consulté le 10 juillet 2020)

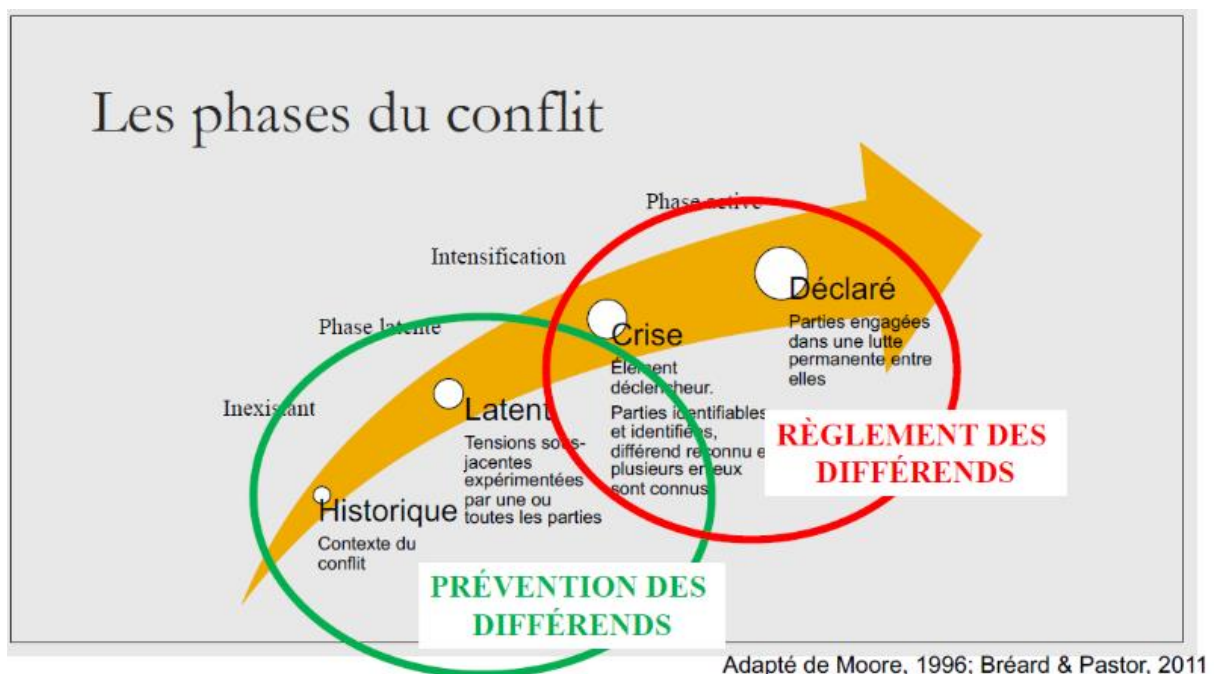
tenter de les prévenir.⁶⁸». Une première différence importante entre la prévention et le règlement est que dans le deuxième cas, le mal est fait. Alors que dans le premier cas, la prévention consiste à anticiper et réduire le risque pour éviter qu'une situation, en l'occurrence fâcheuse, ne se produise. Pour ce faire, plusieurs attitudes sont préconisées : la vigilance, la prudence, la prévoyance. Le simple fait d'agir de bonne foi est un acte préventif, la signature d'un contrat peut être considéré comme un outil préventif servant de référence. La prévention concerne aussi la mise en place des conditions propices à l'atteinte des objectifs et une saine gestion des risques pouvant survenir. Une deuxième distinction tient dans la différence entre l'évitement et la prévention du conflit. Contrairement au simple évitement, la prévention suppose la mise en place de véritables mécanismes de gestion proactive des différends. Une troisième distinction consiste à identifier la différence entre une crise et un conflit. Dans le cycle de l'escalade du conflit, le bris de communication est le moment pivot où les relations entre les parties basculent : « Un conflit éclate lorsque les forces en présence ne voient pas ou ne voient plus de possibilités de dialoguer, de s'entendre, de communiquer.⁶⁹». La prévention couvrirait donc les moments de la relation entre les parties qui précèdent le bris de communication, soit l'historique du conflit latent, les tensions sous-jacentes, et les éléments déclencheurs de crises. Autrement dit, la prévention s'étendrait du simple antagonisme d'idées, des points de vue divergents jusqu'à la manifestation et à l'intensification de tensions dans les communications entre les parties. Par conséquent, et dans une certaine mesure, tant que les parties communiquent le conflit n'est pas à son paroxysme, il n'est pas considéré déclaré ouvertement, et la frontière entre la prévention et le règlement du conflit demeure fluctuante ; les deux actes pouvant coexister : prévenir l'escalade du conflit (qui a pris naissance et qui évolue), et régler un certain nombre d'enjeux, voire rétablir une perception plus juste des faits. À cet effet, il est utile de distinguer le conflit de la compétition et de souligner le néologisme de la coopération (contraction de coopération et compétition) entre et au sein des organisations de la nouvelle économie. Ayant tracé un premier périmètre de la prévention, le médiateur peut-il donc y intervenir pour prévenir les conflits ? La réponse

⁶⁸ MARQUIS, L., *Droit de la prévention et du règlement des différends (PRD) : Principes et fondements. Une analyse dans la perspective du nouveau Code de procédure civile*, Sherbrooke, Revue de Droit de l'Université de Sherbrooke, 2015, 42

⁶⁹ BRÉARD, R., P. PASTOR, *Gestion des conflits, la communication à l'épreuve*, 4^e édition, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2011, 9

à cette question ne va pas de soi car on peut aussi s'interroger comme Dominique Morel : « la médiation préventive est-elle une médiation ?⁷⁰ ». Il ajoute « Quel rôle le médiateur doit-il jouer dans cette prévention ?⁷¹ ». « Dans le cas de la création d'une entreprise, un tiers accompagnateur pourrait instruire les partenaires sur la facilitation, la négociation raisonnée et la médiation, tout en les aidant à établir des règles de fonctionnement interne et des politiques qui éviteront des mésententes.⁷² ». La formule est à la fois précise et impersonnelle. Un médiateur de formation ad hoc, en tant que tiers accompagnateur, pourrait donc intervenir, en amont, en médiation préventive comme illustré par la zone verte dans le diagramme⁷³, ci-dessous.

Diagramme 1 : les phases du conflit



En outre, le médiateur n'est-il pas censé disposé des qualités relationnelles de prudence et de mesure, et n'est-il pas tout simplement :

⁷⁰ *Supra note 10*, 177

⁷¹ *Id.*, 69

⁷² *Supra note 68*, 47

⁷³ FRASER, V., Notes du cours *Prévention des différends* - PRD763 (Automne 2019), Université de Sherbrooke, Faculté de droit.

« Le tiers-facilitateur [qui] pallie les difficultés des parties à entrer en relation. Il s'attache tout d'abord à bâtir une relation de confiance entre lui et chacune des parties. C'est la première condition pour être en mesure de jouer un rôle dans la situation rencontrée. Il appartient donc au tiers-facilitateur de construire et de préserver cette confiance tout au long du processus d'intervention.⁷⁴».

D'autres auteurs affirment que la médiation est, bel et bien, un mode préventif de conflit et un outil facilitant la coopération. Par exemple : « *Mediation is one of the most widespread techniques for preventing conflict and promoting cooperation.*⁷⁵». On retient, ici, que le rôle préventif du médiateur n'est pas automatique mais que la démarche de médiation présente, néanmoins, des vertus préventives, dont celles d'intégrer un référent tel que la coopération dans la culture de résolution de différends.

3.3 La confiance

Dans un premier temps, nous présentons une analyse documentaire plus poussée, a fortiori non exhaustive, mais que nous avons conduite au point de voir se dégager des convergences fortes, et des mentions à répétition de plusieurs caractéristiques de la confiance, parfois au sein d'une même source, parmi des lectures faisant autorité. Afin de repérer les attributs de la confiance relatifs aux partenaires d'affaires, la complexité du phénomène de la confiance a pu être abordée grâce à un codage sélectif de la littérature relative à la confiance. Pour circonscrire notre analyse documentaire, nous nous sommes appuyés sur notre cadre théorique et ses trois piliers, soit la théorie de la coopération, et plus particulièrement du solidarisme procédural, la théorie des alliances stratégiques dont la théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques, et enfin la théorie d'attribution, « *Attribution Theory* », et le modèle de dynamique de la confiance, de façon à offrir une lecture de la confiance qui poursuive nos objectifs de recherche. La richesse des publications sur la confiance a donc été filtrée par le tamis de notre cadre théorique en vue d'une sélection, ad hoc, des attributs de la confiance entre partenaires d'affaires, dans un contexte de médiation préventive.

⁷⁴ PERRON, M., *Le tiers facilitateur - Un appui au dialogue social dans l'entreprise* de MAURIN, B., D. XIRAU, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2003, 3

⁷⁵ KIDD, A.H., « When Can Mediators Build Trust? », (2006) APSR, Upenn, 449-462

Lors de notre analyse documentaire, nous rappelons un ensemble de concepts et de modèles de mesure de la confiance afin de faire la démonstration au lecteur que les attributs à retenir sont déjà présents, plus souvent qu'autrement, voire regroupées chez de nombreux auteurs par grappes thématiques. Il s'agit de notre premier axe d'analyse.

Dans un deuxième temps, nous examinons l'axe de la génération de la confiance afin d'observer les théories et les méthodes qui proposent déjà de produire ou de renforcer la confiance.

Dans un troisième temps, nous présentons une synthèse de notre analyse documentaire contenant de nombreuses approches et définitions de la confiance, et les dix attributs de la confiance qui ont été choisis, en nous appuyant sur des références plus particulièrement ciblées, toujours avec l'éclairage de notre cadre théorique, et en lien avec nos objectifs de recherche. Tous les attributs de la confiance retenus sont ensuite étayés, un à un, par plusieurs références, de manière particulière ou regroupée. Nous expliquons aussi brièvement le choix des quelques attributs délaissés qui ne nous ont pas semblés indispensables pour notre étude.

Qu'est-ce que la confiance ? De manière spontanée, chacun d'entre nous a déjà fait l'expérience du sentiment de confiance ou de son absence. Une définition très largement partageable pourrait être la suivante : « Croyance spontanée ou acquise en la valeur morale, affective, professionnelle...d'une autre personne, qui fait que l'on est incapable d'imaginer de sa part tromperie, trahison ou incompetence.⁷⁶ ». Cependant, dans un contexte d'affaires où la rationalité des esprits et des calculs règne, la seule croyance dans la parole de l'autre peut s'avérer une expérience inconfortable, voire aventureuse, qui relève de l'acte de foi. La devise « *The way to make people trustworthy is to trust them.*⁷⁷ » ne s'applique pas à tous. Un examen plus approfondi de la confiance est nécessaire.

⁷⁶ Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales
<https://www.cnrtl.fr/definition/confiance> (consulté le 31 mars 2020).

⁷⁷ HEMINGWAY, E., dans BAKER C., *Ernest Hemingway Selected Letters 1917-1961*, New York, Scribner & Schuster, 2003, 976

Note : dans la lettre du 17 février 1953 à Dorothy Connable, Hemingway la mettait en garde contre Charles Fenton. La citation est précédée de « *You cannot stop trusting people in life but I have learned to be a little bit careful.* » et suivie de « *But this man is not a person that works with that system.* ».

Un peu d'histoire

À l'origine, la confiance est d'abord un phénomène irrationnel, une croyance liée au sentiment de joie⁷⁸. La confiance en hébreu se dit « Neheman ou Nehemanout » d'où provient le mot « Amen » qui signifie Dieu, Roi en qui l'on place sa confiance⁷⁹ : la confiance est en Dieu. Elle se vit comme une espérance, la recherche d'un équilibre perpétuel et un cordon vital. Ainsi, « Dans l'ancien Israël on tenait la balance égale entre la joie du présent et l'édification du futur.⁸⁰ » afin d'attribuer un sens à nos actions et que l'histoire humaine puisse être une chaîne continue qu'il convient d'entretenir avec confiance dans le moment présent et l'espoir de demain. Dans la Chine antique, la confiance relève d'un idéal. « Les hommes ont tous un cœur compatissant, ils tendent vers le bon comme l'eau vers le bas... ». Mencius⁸¹ (IV av. J.-C.) fait, ici, passer le message essentiel selon lequel il faut accorder une certaine confiance à la nature humaine pour que celle-ci parvienne au Bien. Il en découle une approche de la confiance associée à l'idée de bien faire pour accéder au bien-être dans un partage commun : la confiance est dans le Bien. En Occident, à l'époque moderne, différentes conceptions de la confiance ont émergé avec pour point commun une approche rationnelle. Dans sa première méditation « Des choses que l'on peut révoquer en doute.⁸² », Descartes identifie les quatre variables qui sont à l'origine de sa méthode pour distinguer le vrai du faux, savoir ce que l'on peut tenir pour certain : l'entendement, l'imagination, les sens et la mémoire. Selon lui, la difficulté provient de ce que l'on « prend confiance » dans les opinions anciennes et ordinaires qui finissent par façonner notre jugement de préjugés. Se poser la question de la confiance, c'est donc s'interroger sur le doute, celui susceptible de miner la confiance, en soi ou mutuelle. Le phénomène de la confiance est, en effet, en soi (je), mais aussi en l'autre (tu) ou en la vie (nous). Pour Martin Buber, ce n'est pas tant l'affirmation du « je » et

⁷⁸ https://www.groupeconscientia.com/uploads/DOC_Liste_EmotionsSentiments.pdf (Consulté le 8 octobre 2020)

⁷⁹ BERLIN, A., M. GROSSMAN, *The Oxford Dictionary of the Jewish Religion*, Oxford, Oxford University Press, 2011, 960

⁸⁰ LESSING, T., dans HAYOUN, M.-R., *Le judaïsme moderne*, Paris, Éditions Que-sais-je ?, 1989, 113

⁸¹ MENCIOUS, dans PARAIN, B. et al., *Histoire de la philosophie*, Encyclopédie de la pléiade, Paris, Éditions Gallimard, 1969, 303

⁸² DESCARTES, R., *Oeuvres et Lettres*, Paris, Éditions Gallimard, 1953, 66

du « tu » que celle de la relation entre les deux qui importe : « Au commencement était la relation⁸³ ». C'est l'idée que la relation entre les personnes se travaille constamment. Dès lors, il est possible d'envisager la confiance comme une forme de liant, sine qua non, de la relation : la confiance est dans la relation. C'est aussi dans un contexte rationaliste du droit positif triomphant que l'État remplace le Roi pour organiser les relations humaines. L'illustre Guy Rocher rappelle, à juste titre, les conceptions de Montesquieu et de Tocqueville dont la « confiance au droit se fondait sur une certaine conception de la Justice, appropriée à une géographie, à une époque et à des mœurs, susceptible d'inspirer et guider les législateurs, les magistrats, les avocats et l'ensemble de l'opinion publique d'une société.⁸⁴ ».

Selon les résultats d'une étude de Harvard⁸⁵ on observe quatre autres variables majeures qui conditionnent l'octroi de la confiance à autrui : l'intégrité, l'honnêteté, la compétence, l'intuition. L'étude montre que « *our minds come with built-in trust detectors* » et place la compréhension du phénomène de la confiance sur le plan psychologique. On peut, alors, faire une première distinction essentielle entre la confiance cognitive et la confiance affective, assorties des notions de risque et de prudence,⁸⁶ au cœur des échanges dans les organisations humaines. Dans cette optique, Furlong⁸⁷ propose un examen en profondeur de la confiance selon trois angles : psychologique, personnel et comportemental. Il distingue, en outre, la confiance interpersonnelle⁸⁸ de la confiance procédurale⁸⁹ et souligne aussi la dimension du risque ainsi que celle des motifs et des intentions inhérents à la confiance. L'auteur propose

⁸³ BUBER, M., dans HAYOUN, M.-R., *Le judaïsme moderne*, Paris, Éditions Que-sais-je ?, 1989, 118

⁸⁴ ROCHER, G., *Étude de sociologie du droit et de l'éthique*, Éditions Thémis, Université de Montréal, 1996, 28-2-3, 1032

⁸⁵ DESTENO, D., « Who Can You Trust ? », (2014) HBR, 112-115

⁸⁶ DELAYE, R., P. LARDELLIER, *La confiance : Relations, Organisations, Capital humain*, Caen, Éditions EMS, 2016, 300

⁸⁷ *Supra note 8*, 127-166

Note : le modèle (*Attribution Theory*) est tiré du *Dynamics of Trust Model* initialement développé par Daryl Landau, un médiateur spécialiste de la résolution de conflits basé en Ontario.

⁸⁸ SIMMEL, G., *Secret et société secrète*, Strasbourg, Éditions Circé, 1991, 120

⁸⁹ *Supra note 8*, 143

Note : « *the trust we place in a structure or process we are involved in, as opposed to the individual* »

également un modèle théorique sous forme de grille de questions permettant aux deux parties en conflit de mettre à plat leurs incompréhensions, désignées comme la source de défiance et de conflits, en dressant la liste de leurs perceptions respectives. Celles-ci peuvent relever, soit de circonstances incontrôlables de l'autre partie, soit de facteurs attribuables à la nature involontaire de l'interlocuteur, ou enfin d'une volonté de nuire imputable à autrui. La confiance est, ici, à la fois un capital et une compétence clé qui conditionnent le comportement de chacun bien qu'il ne soit pas précisé pas si le modèle requiert toujours un tiers pour son application.

Un autre modèle théorique, sur la base d'études empiriques, fait une tentative de démonstration que « la vitesse de la confiance est un paramètre mesurable.⁹⁰ ». La formule des auteurs (Confiance=Vitesse+Coût) demeure surtout une mise en relation schématique, mais elle exprime l'idée forte que la confiance est productible, mesurable et maîtrisable. La confiance serait à l'image d'une nappe phréatique quantifiable, non visible, qui alimente les puits de source. On tire, ici, l'idée que la confiance est un actif malléable, une énergie créative et vitale pour vivifier les parties. Le talent de l'intervenant serait alors de donner vie à une sorte de contrat invisible (ou psychologique⁹¹) de la confiance : « Le point central de la confiance créative est de croire en sa propre capacité à changer le monde qui nous entoure...La confiance créative...peut être renforcée et entretenue par l'effort et l'expérience.⁹² ».

Un troisième modèle théorique⁹³ met en avant deux mouvements similaires, celui de la confiance calculée (comportement calculateur du ratio coûts/bénéfices qui permet de déterminer les risques et les avantages d'entrer en relation de partenariat d'affaires) et la confiance affective (ou identitaire). Le modèle propose une échelle de la défiance-méfiance-confiance sur un premier niveau organisationnel, puis une matrice de la confiance opérationnelle comprenant six dimensions et seize variables susceptibles de faciliter les relations entre les parties communicantes.

⁹⁰ COVEY, S.M.R., *Le pouvoir de la confiance*, Paris, Éditions J'ai Lu, 2008, 37

⁹¹ LE FLANCHEC, A., J. ROJOT, C. et VOYNNET FOURBOUL, « Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation », (2006) RI/IR, 61-2, 271

⁹² KELLEY, T., D. KELLEY, *La confiance créative*, Paris, InterÉditions, 2014, 2

⁹³ SÉRIEUX, H., D. RIENDEAU, *Trusting organizations, Les organisations créatrices de confiance*, Montréal, Éditions JFD, 2018, 283

D'autres modèles de la confiance existent que nous étudions plus à fond dans l'analyse documentaire, ci-après. Le lecteur aura compris, qu'après un premier examen succinct, la confiance est un phénomène complexe qui a fait l'objet de plusieurs définitions et de modélisations. Mais comment produire cette confiance ? C'est cette question qui impliquera une analyse de ces approches multidimensionnelles et multicritères.

Axe 1 : principaux concepts et revue des modèles qualitatifs et quantitatifs de la confiance

La confiance est, en apparence, un phénomène qui semble facile à comprendre alors que c'est, au fond, un concept très large et très profond, souvent mal maîtrisé. À l'origine, comme nous l'avons vu précédemment, la confiance est un acte de foi dont la dimension irrationnelle explique la présence du mystère. Afin de lever le voile sur la confiance, l'analyse documentaire est utile pour sortir des lieux communs, et surtout éviter les conceptions réductrices et superficielles des mystificateurs qui abusent de la prédisposition naturelle de la bonne foi de chacun, en versant dans la démagogie de la fausse « proximité ». Car, en effet, la confiance ne se décrète pas ni ne s'acquiert durablement sans un cheminement, un construit, lequel peut, cependant, trouver de saines prémices dans l'intuition. Complexe et fragile, la confiance ne saurait être dissociable de la méfiance. La confiance humaine « contient en elle-même le germe de la trahison⁹⁴ » laquelle grandit sur le terreau de nos imperfections et de nos manques. Comme l'écrit Michela Marzano « Avoir confiance, c'est admettre la possibilité du changement, de la trahison, du revirement.⁹⁵ » avant d'ajouter « La confiance naît du lien – les tout premiers liens, les liens avec les parents et les proches. Mais sa véritable force réside dans le fait que, même si elle demeure à jamais fragile, elle engendre toujours du lien.⁹⁶ », soit cette forme de liant évoquée au premier chapitre servant de fil conducteur au concept de la confiance. En effet, « *Most people think of trust as the “glue” that holds relationship together.*⁹⁷ ».

⁹⁴ HILLMAN, J., *La Trahison et autres essais*, Paris, Payot, 2004, 16

⁹⁵ MARZANO, M., « Qu'est-ce que la confiance ? », (2010/1) S.E.R. « Études », 412, 61
<https://www.cairn.info/revue-etudes-2010-1-page-53.htm?contenu=article> (consulté le 15 juin 2020)

⁹⁶ *Id.*

⁹⁷ LEWICKI, R.J., « Trust, trust development, and trust repair », dans DEUTSCH, M., P.T., COLEMAN et E.C., MARCUS, *The handbook of conflict resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 2011, 92

Il existe de nombreuses typologies de la confiance. Celle de Lewicki et Bunker⁹⁸ mérite d'être citée d'emblée. Les auteurs ont publié un cadre conceptuel multidimensionnel permettant de mieux comprendre les facettes de la confiance dans les relations interpersonnelles, et les processus par lesquels les relations de confiance émergent puis évoluent au fil du temps. Dans ce cadre, Lewicki et Bunker ont identifié trois dimensions distinctes de la confiance - basée sur le calcul (« *calculus-based trust ou CBT* »), basée sur la connaissance (« *knowledge-based trust ou KBT* ») et la confiance basée sur l'identification (« *identification-based trust ou IBT* »). Les auteurs ont aussi expliqué la séquence de développement par laquelle le CBT fournit une base au KBT, qui à son tour fournit un support pour le IBT. Comme l'indiquent Lewicki et Bunker, avec à l'appui une revue de la littérature abondante sur le sujet, il est possible de classer la confiance en trois catégories : la confiance liée à « la personne », la confiance « institutionnelle » et la confiance « interpersonnelle ».

Fidèle à notre cadre théorique, nous nous situons dans cette troisième approche de la « confiance interpersonnelle ». C'est-à-dire que la confiance repose essentiellement sur un sentiment de sécurité ou de fiabilité lié au comportement d'autrui. À l'instar de McAllister⁹⁹, dans la relation entre partenaires, on s'intéresse alors à leurs interactions. L'auteur fait, pour cela, une distinction très importante entre la dimension cognitive et la dimension affective de la confiance interpersonnelle. La confiance cognitive correspond au fait que nous choisissons ceux en qui nous allons avoir confiance (et de quelle manière et dans quelles circonstances nous attribuerons cette confiance), en basant notre choix sur ce que nous considérons être de bonnes raisons, qui nous conduisent à une « évidence » de situation de confiance. Il existe également la dimension affective de la confiance constituée des fondements affectifs formés par les sentiments émotionnels entre individus.

Après ces approches génériques de la confiance, nous passons en revue, à présent, une quinzaine de modèles qualitatifs ainsi que huit modèles quantitatifs de la confiance. Les

⁹⁸ LEWICKI, R. J., B. B. BUNKER, « Trust in Relationships : A Model of Trust Development and Decline », (1995) dans *Conflict, Cooperation and Justice*, BUNKER B. B., J. Z. RUBIN et al., dir. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 133-173

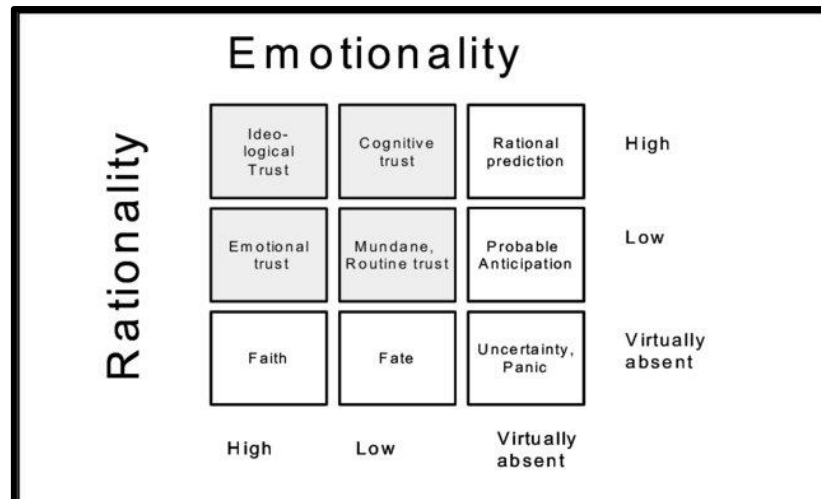
⁹⁹ MCALLISTER, D. J., « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », (1995) *Academy of Management Journal*, 38-1, 24-59

premiers offrent une analyse descriptive, voire fonctionnelle, de la confiance alors que les deuxièmes tentent de la mesurer.

3.3.1 Les modèles qualitatifs de la confiance

Une des premières modélisations conceptuelles provient du diagramme, ci-dessous, de Lewis et Wigert¹⁰⁰. Les auteurs distinguent neuf types de confiance qu'ils classent selon deux axes. En abscisse (axe 1), se situe le niveau d'émotion alors qu'en ordonnée (axe 2) s'affiche le niveau de rationalité. Chaque axe comprend trois possibilités d'évaluation : quasi-absent, faible, élevé, soit neuf choix au total. Ils déclinent ainsi neuf types de confiance allant de la confiance idéologique (axe 1 : élevé, axe 2 : élevé) à l'incertitude et la panique (axe 1 : quasi-absence, axe 2 : quasi-absence). L'intérêt premier de leur modèle est la distinction faite entre une approche émotionnelle et une approche rationnelle de la confiance qui touche à l'essence même de la dualité historique du phénomène tel que mentionné au premier chapitre.

Diagramme 2 : rationality and emotionality basis, types of trust, and boundary states



Ross et LaCroix¹⁰¹ offrent une synthèse sous forme de taxonomie des différents modèles existant de la confiance qui donne une vue systémique de la confiance et de

¹⁰⁰ LEWIS, J.D., A. WEIGERT, « Trust as a Social Reality », (June 1985) The University of North Carolina Press, dans *Social forces*, 63-4, 973

¹⁰¹ ROSS, W., J. LACROIX, « Negotiation theory and research: a literature review and integrative model », (October 1996) *International Journal of Conflict Management*, 7-4, 345

ses implications. Ils mettent de l'avant toutes les approches qui démontrent un certain degré de pluralité d'opérationnalisation de la confiance en se basant sur des définitions multiples de celle-ci. Parmi elles ressort une autre distinction importante, celle qui existe entre la confiance pouvant découler d'un trait de personnalité et celle d'un état d'esprit temporaire. Dans le dernier cas, la confiance est soit issue de la bonne volonté de coopération des partenaires, soit d'une lecture prévisible (« *predictability* ») de la relation ou encore de l'inclination vers la recherche de solutions. Malgré le travail de recherche et de synthèse considérable sur la confiance, les auteurs continuent de s'interroger sur différents points auxquels nous nous intéressons, et notamment : « *What factors initially promote trust in or distrust of a negotiating representative ? What factors destroy trust ?*¹⁰² ». Dans un contexte de négociation, leurs recherches sur la confiance suggèrent trois types de facteurs d'orientation : la confiance issue d'une réelle aspiration à la coopération ; la confiance en l'autre sur la prémisse de sa coopération ; la confiance reposant sur la perspective de pouvoir résoudre le problème. Les auteurs mettent ainsi l'accent sur le rôle de la coopération dans la confiance qu'ils définissent comme une loyauté partagée.

Parmi les autres modèles recensés, on trouve aussi le modèle de Kee et Knox¹⁰³ dont l'intérêt réside dans le recours à la médiation lorsqu'aucune des parties n'est en mesure de faire confiance à l'autre. De son côté, le modèle de Pruitt¹⁰⁴ propose une définition de la confiance qui met l'accent sur le besoin des partenaires de se rattacher à des balises bien visibles. Pour Pruitt, le concept multi-facettes de la confiance est proche de celui de Ross et LaCroix et repose sur la : « *perception that the other party is ready for coordinative behavior, is open-minded and prepared to engage in problem-solving if one shows a like readiness*¹⁰⁵ ». On note, ici, plusieurs caractéristiques de la confiance que sont la coopération, l'ouverture, l'engagement et la réciprocité.

¹⁰² *Id.*, 350

¹⁰³ KEE, H.W., R. E. KNOX, « Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion », (September 1970) *The Journal of Conflict Resolution*, 14-3, 357-366

¹⁰⁴ PRUITT, D.G., *Negotiation Behavior*, (1981) New York, Academic Press, 249

¹⁰⁵ *Id.*, 92

Nous avons vu précédemment que le modèle de Lewicki et Bunker¹⁰⁶ met de l'avant la confiance calculée (« *calculus-based trust* » ou CBT), apportant ainsi la dimension positive du calcul (récompense), soit un incitatif à respecter la confiance. Dans la même veine, le modèle de Shapiro, Sheppard, et Cheraskin¹⁰⁷ insistent sur la confiance découlant de la crainte des conséquences du bris de confiance, soit la sanction. Il s'agit de l'approche punitive de la confiance basée sur la dissuasion (« *deterrence-based trust* » ou DBT). Ils distinguent aussi la confiance basée sur la connaissance (« *knowledge based-trust* » ou KBT) et l'identification (« *identification-based trust* » ou IBT). En outre, ces trois types de la confiance sont interreliés. Le premier type de confiance (DBT) pose un cadre d'interaction censé garantir les limites de la confiance qui favorise les échanges et la connaissance de l'autre (KBT) laquelle mène à une reconnaissance mutuelle d'objectifs communs (IBT). Le modèle intégratif de Butler¹⁰⁸ repose aussi sur la dualité du rapport entre la confiance et la méfiance et l'importance du partage de l'information (transparence) et de la réciprocité. Un autre modèle, celui de Hosmer,¹⁰⁹ fournit une taxonomie de la confiance selon quatre définitions qui mettent en relief les attentes optimistes (« *optimistic expectations* »), les relations interpersonnelles (« *interpersonal relationships* »), la coopération économique (« *economic transactions* ») et les relations sociales rationnelles (« *social structures* »). Il apporte ainsi un éclairage plutôt large sur le concept de la confiance mais ne propose pas de méthode pour favoriser ou générer la confiance. Mentionnons aussi le modèle de Mayer¹¹⁰ et al. qui est fonction de trois conditions : la propension à faire confiance, la capacité à être digne de confiance et le risque, celui d'être vulnérable. Ils s'intéressent particulièrement aux facteurs qui permettent d'inciter autrui à être loyal. À cet égard, ils mettent en évidence l'importance de la compétence, de la bienveillance et de l'intégrité.

¹⁰⁶ *Supra note 98*

¹⁰⁷ *Supra note 58, 365-377*

¹⁰⁸ BUTLER, J. K., « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory », (September 1991) *Journal of Management*, 17-3, 643

¹⁰⁹ HOSMER, L.T., « Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics », (April 1995) *Academy of Management Review*, 20-2, 379-403

¹¹⁰ MAYER, R.C., J.H. DAVIS et F. D. SCHOORMAN, « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future », (April 2007) *Academy of Management Review*, 32-2, 344-354

Plus récemment, plusieurs modèles ont vu le jour. Sauveur¹¹¹ fait état de l'existence de plusieurs théories de la confiance réciproque entre e-entreprises participant à la médiation, en et hors ligne, dont les modèles de confiance fondés, d'une part sur les antécédents, et d'autre part sur la maturité de la relation. C'est l'établissement d'un lien de confiance en fonction de l'existence, ou non, d'interaction dans le passé entre les parties, qui fait ressortir quatre déterminants principaux : la réputation (croyance), la compétence, la bonne volonté et la propension au risque. Plus globalement, c'est la crédibilité qui est recherchée comme vecteur de confiance, et notamment, la véracité, la prévisibilité et la fiabilité dans les actions entreprises dans la relation d'affaires. Son analyse documentaire académique conduit l'auteur à conclure que « Les parties peuvent : s'entendre sur les attentes ainsi que sur ce qui doit être fait ; s'entendre sur les procédures de vérification ; trouver des alternatives pour rencontrer les besoins de chacun, et ; conscientiser l'autre sur la perception qu'on a de sa performance.¹¹²». L'auteur développe aussi quelques stratégies et plusieurs techniques cognitives traditionnelles qui reposent sur les notions d'identité, de croyance et sur les émotions, afin de mettre en évidence l'importance des perceptions dans le phénomène de la confiance. Freshman¹¹³ propose le développement d'un modèle très progressif de la confiance réciproque qui contient aussi l'idée de maturité évoqué un peu plus haut. Ce modèle identifie quatre stades séquentiels : préalable, initial, immature et mature. Le principe du modèle repose sur l'hypothèse d'une progression ou d'une régression des parties dans leur interprétation des faits pendant leur cheminement d'un stade à l'autre. Au stade préalable, aucune interprétation des faits n'est possible. L'interprétation individuelle commence au stade initial avec la disponibilité des données. Le stade immature correspond aux interprétations réciproques selon le point de vue de chacune des parties (biais sélectif). Enfin, au stade mature, les parties font une interprétation mutuelle des données selon des règles communes et l'usage de la raison. Parallèlement, le lien de confiance effectue une progression de stade en stade. Au premier stade, la confiance repose sur la compétence, la volonté et la dépendance. Au deuxième stade,

¹¹¹ SAUVEUR, P., *La Médiation infonuagique (cloud computing) : rétablissement de la confiance à la suite de la divulgation non autorisée d'un secret commercial dans les nuages publics*, Sherbrooke, Essai de Maîtrise, UDS, 2012

¹¹² *Id.*, 51

¹¹³ FRESHMAN, C., « Identity, Beliefs, Emotion, and Negotiation Success », dans Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone, *The handbook of dispute resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 2005, 99-117

la confiance est calculée puis fondée sur la connaissance au stade suivant. Enfin, la confiance est fondée sur l'identification au dernier stade. Ce modèle est intéressant parce qu'il met en évidence les étapes clés de l'évolution du lien de confiance entre partenaires mais il reste descriptif tout en fournissant une meilleure prise de conscience et un retour réflexif aux partenaires. Cependant, il ne donne pas les outils concrets aux parties pour négocier chaque stade et préciser la nature de la confiance (quels attributs sont importants) ni de mesurer le niveau de cette progression qui peut être différente d'une partie à l'autre. Le modèle semble sous-entendre que la maturité dépend des interactions mutuelles mais sans permettre de les positionner à chaque stade, tels des points de corde devant être négociés à chaque virage de la relation. Roberge et Lewicki¹¹⁴ proposent un modèle très pratique qui favorise la coopération et insiste sur la fiabilité et la prévisibilité. Les auteurs s'appuient sur une approche du rapport de la confiance à la méfiance développée antérieurement par Lewicki¹¹⁵ et d'autres¹¹⁶ pour analyser les transactions au Grand Bazar d'Istanbul, et concluent que les commerçants agissent souvent très différemment, et avec des motivations autres que celles anticipées par les clients occidentaux. Ils utilisent cette idée pour développer un nouveau modèle (diagramme 3, ci-après) « *TRUst-rElationship* » (*TRUE*), un outil très pratique pour définir quatre types de relations différentes, chacun étant basé sur la prédiction par chaque partie de la fiabilité de l'autre.

¹¹⁴ ROBERGE, J.-F., R. LEWICKI, « Should We Trust Grand Bazaar Carpet Sellers (and vice versa)? », dans C. Honeyman, J. Coben and G. De Palo (dir.) *Venturing beyond the classroom. Rethinking Negotiation Teaching: Innovations for Context and Culture*, St-Paul, DRI Press, 2010, 2, 421-438

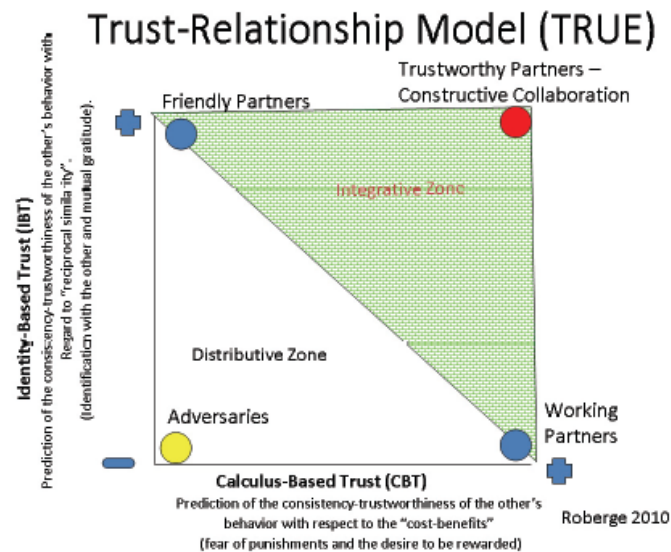
¹¹⁵ *Supra note 98*, 167

Note : Lewicki et Bunker expriment l'idée de gradation de la confiance. Pour eux, bâtir la confiance consiste à grimper les barreaux d'une échelle et sa fragilité est tout simplement une chute dangereuse.

¹¹⁶ LEWICKI, R.J., D.J. MCALLISTER et R.J. BIES, « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », (July 1998) *The Academy of Management Review*, 23-3, 438-458

Note : Les auteurs soutiennent que les organisations sont confrontées à des conditions variables et à de multiples facteurs qui mettent à l'épreuve la capacité des gestionnaires à maîtriser la nature complexe de la confiance et de la méfiance qui agissent simultanément. Ils appellent à une meilleure compréhension de la dynamique ambivalente des relations enchevêtrées de la confiance et de la méfiance inhérentes aux rapports humains au sein des organisations.

Diagramme 3 : Trust-Relationship Model (TRUE)



Combinés ensemble, les prédictions de la fiabilité comportementale de l'autre, basées sur les critères « coûts-bénéfices » (crainte de la sanction et désir d'être récompensé) et de « similitude » (identification aux désirs, valeurs et soi de l'autre), d'une part, et les niveaux correspondants de confiance basée sur le calcul et de confiance basée sur l'identité, d'autre part, détermineront le type de la relation expérimentée par les partenaires. Celle-ci peut prendre les quatre formes suivantes à des degrés divers : adversaires (« *adversaries* »), partenaires amicaux (« *friendly partners* »), collègues de travail (« *working partners* »), partenaires collaboratifs (« *trustworthy partners – constructive collaboration* »). Ce modèle offre un contour précis et multidimensionnel. Il permet aux partenaires de mieux se percevoir, s'appréhender, et de bien se situer dans l'aire du carré des quatre types des relations possibles. Toutefois, il n'explique pas comment parvenir à une relation de partenariat collaboratif avec le plus haut degré de confiance et cela pose le défi de trouver la quadrature exacte du cercle de la confiance. Certes, le modèle oriente et incite les partenaires à évoluer d'une relation de négociation sur positions, dite distributive, à une négociation intégrative basée sur les intérêts. Somme toute, les principes fondamentaux du modèle « *TRUE* » expriment parfaitement les enjeux majeurs auxquels les partenaires demeurent confrontés. Ces principes se révèlent aux partenaires sous la forme de réponses à quatre questions : 1) Quelle est notre définition de la confiance et de la relation ? 2) Comment la confiance et la relation interagissent-elles ? 3) Quel est l'impact de la confiance et des relations dans la négociation ? 4) Comment établir la confiance dans la négociation ? Bien qu'ils

s'intéressent aux relations interpersonnelles, les auteurs ne traitent pas pour autant, ni spécifiquement, des relations entre deux partenaires d'affaires.

Enfin, une autre grande tentative de conceptualisation de la confiance provient du champ de la psychologie qui étudie la confiance comportementale dans les expériences de laboratoire, en particulier le jeu du « dilemme du prisonnier¹¹⁷ » énoncé par Albert W. Tucker en 1950 à Princeton. Damien et Lazzeri voient un enseignement essentiel dans ce concept de coopération, y compris dans les relations marchandes où « l'essence même de la morale repose alors sur l'acceptation de contraintes nécessaires au maintien d'un système de coopération favorisant le bénéfice de chacun¹¹⁸ ». En effet, la morale est nécessaire car le marché bien qu'efficace n'est pas parfait et fait en sorte que l'*homo oeconomicus* cherche d'abord à maximiser son utilité, laquelle peut se faire au détriment d'autrui en l'absence de limites. « Et c'est parce que le monde n'est pas un marché que la morale constitue une contrainte nécessaire entre agents rationnels.¹¹⁹ ». Il est donc souhaitable d'inciter les parties à coopérer dès lors que les gains de la coopération réciproque demeurent supérieurs à ceux de la non-coopération mutuelle à l'instar du célèbre dilemme du prisonnier. Cela rejoint, en outre, le point de vue d'Eloï, auquel est accordé un examen plus détaillé à la section suivante, et pour qui la confiance est « la moralité intrinsèque¹²⁰ » de la coopération. La confiance est, ici, loin de son berceau historique et irrationnel de la croyance. Au contraire, la confiance est fondée sur « La rationalité [qui] consiste aussi en une capacité de réflexion sur les critères même de nos délibérations et de nos choix.¹²¹ ».

¹¹⁷ Note : le principe découle de la théorie des jeux. Deux joueurs se retrouvent dans une situation où ils auraient intérêt à coopérer, mais en l'absence de communication entre eux, chacun choisira de trahir l'autre pour maximiser son gain, et ce, si le jeu n'est joué qu'une seule fois. Cela tient au fait que si l'un coopère et l'autre pas, alors celui qui coopère est fortement pénalisé. Toutefois, si les deux joueurs se trahissent mutuellement, le résultat leur est moins favorable que si les deux avaient choisi de coopérer. En répétant le jeu plusieurs fois, la coopération est donc plus avantageuse à terme.

¹¹⁸ DAMIEN, R., C. LAZZERI, *Conflit, Confiance*, Besançon, Éditions Presses Universitaires de Franche-Comté, 2006, 156

¹¹⁹ *Id.*, 158

¹²⁰ *Supra note 54*, 8

¹²¹ *Supra note 118*, 165

3.3.2 Les modèles quantitatifs de la confiance

À présent, nous nous intéressons à huit modèles quantitatifs de la littérature qui tentent de mesurer la confiance dans un contexte d'affaires.

McAllister, Lewicki et Chaturvedi ont poussé la recherche sur la confiance interpersonnelle car, écrivent-ils : « *Trust concerns at this level would make repeated interaction difficult, and limit the potential for relationship development and the emergence of deeper trust.*¹²² ». Les auteurs présentent les résultats de trois études empiriques axées sur l'affinement et la validation, systématiques et progressifs, d'une mesure des formes de confiance interpersonnelle. Selon les résultats de l'étude, les analyses comparatives des réponses ont révélé, dans tous les contextes, que la mesure basée sur le calcul (« *Calculus-based trust* ») n'était pas considérée comme une forme de confiance, contrairement aux deux autres dimensions (« *knowledge and identification-based trust* »). En effet, la mesure du CBT était plus élevée dans des conditions de trahison de la confiance, ce qui suggère que le CBT ou le DBT (« *Deterrence-based trust* ») peuvent, en fait, refléter la méfiance plutôt que la confiance ! De plus, l'émergence de l'ABT (« *Affect-based trust* ») en tant que dimension distincte de la confiance suggère la nécessité d'aborder le rôle unique des liens émotionnels dans les processus de développement de la confiance. Ces liens affectifs deviennent clairement plus importants au fur et à mesure que les relations de confiance arrivent à maturité. L'apport essentiel, ici, consiste à établir une distinction entre les modèles du construit de la confiance de ceux du comportement des individus dignes de confiance. Les auteurs ont aussi proposé huit autres variables d'analyse ; dans les trois études, ils ont pu mesurer, de manière fiable, les croyances sous-jacentes de la confiance dans huit contextes relationnels potentiellement distincts, soit ceux de : la plus grande confiance, des bonnes relations de travail, des relations professionnelles, de la trahison de la confiance, de la confiance en ses pairs, de la confiance envers les subordonnés, de la confiance dans le superviseur et de la confiance dans les collaborateurs. Leurs découvertes, dans les trois études, ont révélé des zones à

¹²² MCALLISTER, D.J., R.J., LEWICKI et S. CHATURVEDI « Trust in developing relationships: from theory to measurement », (2006) Academy of Management Best Conference Paper, Published Online: 30 Nov 2017, 2 <https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22897235> (consulté le 2 juillet 2020)

approfondir dans le cadre proposé par Lewicki et Bunker¹²³. McAllister, Lewicki et Chaturvedi concluent alors qu'il est coutume de citer Kurt Lewin : « Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie.¹²⁴ ». Les bonnes théories sont celles qui expliquent, prédisent et ravissent. Et ils estiment que le modèle de confiance de Lewicki et Bunker, en matière de développement de la confiance, a le potentiel de répondre précisément à ces trois critères. Leur conviction, étant donné qu'ils ont une bonne théorie, est qu'il n'y a rien de plus utile que de bonnes mesures. Ils soutiennent alors que les mesures de la confiance qu'ils ont testées, lors des trois études, sont suffisamment pratiques, et ils recommandent leur utilisation dans des travaux empiriques. La mesure de la confiance interpersonnelle est donc possible et ouvre de nouvelles perspectives en plus de briser certains schémas traditionnels admis jusqu'ici. En effet, le phénomène de la confiance étant tellement large et complexe, il requiert une approche au contour plus étiré. C'est en cela que l'observation et la mesure de plusieurs attributs de la confiance s'inscrit dans cette ligne de pensée, à la fois ouverte, empirique et précise.

Très récemment, Tamm et Luyet¹²⁵ ont développé un questionnaire (« *Trustworthy Leader Survey* ») basé sur la théorie FIRO (« *Fundamental Interpersonal Relations Orientation* ») de Dr. Will Schutz¹²⁶. La théorie FIRO fournit, certes, un outil de mesure scientifique qui permet d'observer la compatibilité, au sein d'équipes ou de groupes, mais demeure trop concentrée sur les relations interpersonnelles et trop restreinte pour embrasser spécifiquement toute la palette des nuances du phénomène de la confiance. En effet, l'usage qu'ils font d'une échelle de zéro à neuf permet de mesurer les préférences, seulement, en termes d'ouverture, de contrôle et d'inclusion. Cependant, les auteurs mettent de l'avant l'importance d'être compétent¹²⁷, une variable majeure, source de confiance. Plus spécifiquement, ils prônent cinq compétences essentielles

¹²³ *Supra note 98*

¹²⁴ LEWIN, K., « Psychology and the process of group living », (1943), *Journal of Social Psychology*, 17, 118 dans LEWIN, K., *Field theory in social science—selected theoretical papers*, New York, Harper & Row. (Ed. D. Cartwright), (1951, reprinted 1964), Chapter 7

Note : la citation originale est : «*There's nothing so practical as a good theory.*»

¹²⁵ TAMM, J.W., R.J. LUYET, *Radical collaboration*, second edition, New York, HarperCollins Publishers, 2019, 364

¹²⁶ <https://thehumanelement.com/will-schutz-phd/> (consulté le 30 juin 2020)

¹²⁷ *Supra note 125*, 296-298

pour bâtir une collaboration réussie : une intention claire, de l'ouverture, l'auto-responsabilité, la conscience de soi, et la capacité de résolution de problèmes. Ils proposent aussi une vingtaine de recommandations pour augmenter le niveau de confiance, dont celles de l'authenticité et du rire, mais toutes sont orientées sur soi et aucune sur autrui. In fine, ils considèrent, que « *The level of trust in a relationship is determined to a great extent by the amount of truth that's being told*¹²⁸ ». Toutefois, la vérité est un concept absolu dont la recherche en pratique peut s'avérer difficile, voire infinie. La vérité suggère, néanmoins, un attribut important de la confiance, celui de l'honnêteté. Ils suggèrent donc l'approche suivante : « *“Trust but verify” is one of the wisest ways for not overloading trust.*¹²⁹ ». Les auteurs invitent, d'ailleurs, les partenaires (ou des employés) à conduire des vérifications financières régulières permettant de s'assurer de la bonne gestion des dépenses budgétaires, d'éliminer les mauvaises surprises et de bâtir une crédibilité¹³⁰. C'est d'autant plus important que « *Being trusted is a foundation for being a successful leader.*¹³¹ », ce qui s'applique aussi, naturellement, aux partenaires d'affaires.

Yamagishi¹³² a été un des premiers à développer une échelle de mesure de la prédisposition des individus à faire confiance. L'auteur oppose la coopération à la compétition et propose une nouvelle approche : « *the structural goal/expectation approach*¹³³ ». L'approche « objectif/attente » suppose l'incitation de la part d'autres membres à la coopération mutuelle à travers des actions de coopération des individus ; une situation qui, selon l'auteur, est presque impossible dans les grands groupes. Il substitue donc une approche impliquant un système de sanction, afin de dissuader la non-coopération, plutôt que d'inciter la coopération sur une base volontaire qui lui semble vaine. Le design de sa recherche comporte trois facteurs inter-

¹²⁸ *Id.*, 79

¹²⁹ *Id.*, 196

¹³⁰ *Id.*, 197

¹³¹ *Id.*, 333

¹³² YAMAGISHI, T., « The provision of a sanctioning system as a public good », (1986) *Social Psychology Quarterly*, 56-1, 110-116

¹³³ *Id.*, 110

sujets¹³⁴ : (a) sanction (pas de sanction, sanction faible et sanction élevée), (b) confiance (confiance faible et confiance élevée), et (c) sexe. Ces trois facteurs sont évalués sur une échelle de 0 à 100. Le questionnaire destiné à mesurer le niveau général de confiance des sujets est composé des cinq éléments suivants : (1) La plupart des gens mentent quand ils peuvent en bénéficier. (2) Ceux qui se consacrent à des causes altruistes sont souvent exploités par d'autres. (3) Certaines personnes ne coopèrent pas parce qu'elles poursuivent seulement leur propre intérêt à court terme. (Ainsi, les choses qui peuvent être bien faites si les gens coopèrent échouent souvent à cause de ces personnes). (4) La plupart des gens sont fondamentalement honnêtes (point inversé). (5) Plus le système de sécurité sociale est développé moins les gens sont incités à travailler. En outre, les deux hypothèses essentielles retenues sont, d'une part, que les gens sont fondamentalement honnêtes et, d'autre part, qu'à moins que les parties aient confiance, le risque que leur coopération soit exploitée par l'autre partenaire est trop fort. L'échelle de confiance utilisée reprend donc les deux plus importants facteurs observés dans l'analyse factorielle, soit la croyance que les gens sont, malgré tout, fondamentalement honnêtes (points 1 et 4), et la croyance selon laquelle faire confiance aux autres est risqué (points 2,3 et 5). L'auteur déduit alors que la confiance mutuelle devient la clé de la coopération :

« Given the establishment of this goal, the decision of cooperation/defection still depends on the trust that partners will reciprocate cooperation; members having developed the goal of mutual cooperation will actually cooperate only when they are convinced that partners will reciprocate their initiative and will not exploit their goodwill.¹³⁵»

L'auteur établit une corrélation positive entre les prédispositions à la confiance et l'attitude coopérative. En effet, ceux qui voient dans les négociations une perspective de gains sont plus enclins à faire des concessions alors que ceux qui voient dans les négociations une perte potentielle ont tendance à être plus compétitifs que coopératifs. En l'occurrence, les résultats de l'étude indiquaient que les sujets américains avaient un niveau de confiance plus élevé et coopéraient davantage, en l'absence d'un système de sanction, contrairement aux sujets japonais. Les résultats indiquent, aussi, qu'après

¹³⁴ Note : une variable est dite inter-sujets quand les différentes observations sont réparties aléatoirement dans les différentes modalités.

¹³⁵ *Id.*, 111

l'établissement de l'objectif, la décision de coopération ou de défection dépend toujours de la confiance mutuelle que les partenaires ont dans la réciprocité de la coopération ; les membres ayant opté pour un objectif de coopération mutuelle ne coopéreront, en réalité, que s'ils sont convaincus que leur partenaire agira de manière similaire à la leur, et sans abuser de leur bonne volonté.

Le modèle encore plus ancien de Loomis¹³⁶, datant de 1959, s'intéresse aussi à la confiance interpersonnelle, et plus particulièrement, à l'impression subjective qu'un individu peut avoir d'un autre, pour établir une relation de confiance, dans des conditions qui favorisent l'interdépendance et la coopération. Loomis valorise, notamment, le rôle de la communication dans la coopération et identifie quatre types d'informations essentielles à l'établissement d'une confiance mutuelle. La première information est l'intention d'atteindre un but. Loomis explique que chaque individu doit s'engager à atteindre un objectif où l'engagement est tel, que l'échec de l'atteinte de cet objectif lui coûterait davantage qu'il ne serait prêt à risquer dans une entreprise incertaine. La deuxième information consiste à savoir que l'autre veut, lui aussi, atteindre un but similaire. En effet, chaque individu doit savoir qu'il ne peut atteindre son objectif sans l'aide de l'autre, et que l'autre peut, en outre, l'aider. La troisième information est la notion même d'interdépendance, permise par la prise de conscience de la part de chaque individu, qu'aucun ne peut gagner sans l'autre et, que pour gagner, les deux doivent réussir ensemble. Enfin, la quatrième information découle directement de la précédente puisqu'il s'agit de la prise de conscience collective que chaque individu est bien conscient de l'interdépendance proactive mutuellement perçue (« *mutually perceived promotive interdependence*¹³⁷»). Un individu peut ainsi de manière incitative être stimulé par l'autre à coopérer. Nous retrouvons, ici, nos quatre dimensions indicielles de mesure de la confiance (attentes, perceptions, satisfaction, manque) que nous proposons d'étudier au chapitre suivant, avec une utilisation spéciale de l'échelle de Likert, pour mesurer la confiance entre partenaires d'affaires.

¹³⁶ LOOMIS, J.L., « Communication, the Development of Trust, and Cooperative Behavior », (1959) *Human relations*, 12-4, 305-315

¹³⁷ *Id.*, 305

Eloi¹³⁸ évoque un autre outil de mesure similaire de la confiance, celui utilisé par l'institut de sondage, Ipsos, qui réalise des enquêtes pour mesurer la confiance des ménages ; pour ce faire, Ipsos interroge ses sondés en leur posant quatre questions : faites-vous tout à fait confiance, plutôt confiance, plutôt pas confiance ou pas du tout confiance. À un degré près, il s'agit de l'échelle de mesure que nous employons pour notre évaluation de la confiance entre partenaires. Nous proposons d'ajouter un cinquième choix supplémentaire, et central, pour exprimer une opinion de confiance partielle : « ni important ni sans importance » qui, selon nous, exprime justement l'indécision révélatrice de l'ambivalence présente au cœur de la dualité du couple confiance-méfiance, décrit précédemment. Eloi ajoute que la confiance interpersonnelle, bien qu'étant la plus solide, présente des degrés variables selon le contexte (familier, habituel, culturel, d'intérêt) et s'interroge : « Comment prendre la mesure empirique de toutes ces formes de confiance ?¹³⁹ ». Pour prendre la mesure de la confiance, il existe essentiellement les expériences et les enquêtes. Les enquêtes de confiance étant, principalement, des sondages qui tentent de rendre compte du sentiment de confiance à partir d'un échantillon d'une population donnée. « Peut-on, alors, se fier à la confiance ? Peut-être. Et à la condition d'accepter de pouvoir par elle être trahi.¹⁴⁰ ».

Damien et Lazzeri se montrent aussi perplexes : « Dans quelle mesure devons-nous faire confiance à ce qui nous est rapporté ou à ce qu'on nous dit et qu'il nous est impossible de vérifier directement ?¹⁴¹ ». Cependant, la confiance est une croyance et croire c'est s'attendre à quelque chose. Par conséquent, « La croyance causale est mesurée par l'intensité même de l'attente¹⁴² ». Or, c'est précisément cette intensité que nous proposons de mesurer telle que ressentie et exprimée, en allant à la source, c'est-à-dire en interrogeant directement les partenaires concernés sur leurs perceptions et leurs attentes.

¹³⁸ *Supra note* 120, 125

¹³⁹ *Id.*, 42

¹⁴⁰ *Id.*, 114

¹⁴¹ *Supra note* 118, 119

¹⁴² *Id.*, 73

Jusqu'ici, nous avons pu observer la possibilité de mesurer la confiance interpersonnelle et la diversité des caractéristiques à prendre en considération. Cependant, la confiance interpersonnelle entre partenaires d'affaires ne saurait s'appréhender sans tenir compte de la singularité de son contexte. C'est pourquoi Deutsch¹⁴³ considère que la confiance tient davantage dans l'apparition des événements, des actions issues des personnes plutôt que des personnes elles-mêmes. En effet, pour Deutsch, la confiance s'exerce lorsque les conditions suivantes se présentent : une action future incertaine et ambiguë ; la production d'un événement qui dépend des autres et des conséquences néfastes pouvant être supérieures à celles des conséquences favorables. Pour Deutsch¹⁴⁴, au plan individuel, il existe des formes pathologiques tant de la confiance (par exemple, la crédulité) que de la suspicion (par exemple, la paranoïa). Il en fait la démonstration en faisant participer des étudiants à un jeu qui les met dans une position initiale les obligeant à choisir entre avoir confiance en l'autre ou s'en méfier ; puis, dans une seconde position qui les oblige à choisir entre être digne de confiance ou indigne de confiance envers l'autre. Les résultats montrent qu'il y a une tendance forte à ce que ceux qui étaient confiants étaient aussi digne de confiance et, à l'inverse, que ceux qui étaient méfiants étaient indigne de confiance. Ensuite, à l'aide de l'échelle F¹⁴⁵, Deutsch pousse plus loin l'analyse de ses résultats. Les scores de l'échelle F montrent une corrélation significative entre les scores faibles (personnalité moins autoritaire) et ceux qui ont tendance à être confiants et dignes de confiance, d'une part ; entre les scores élevés et ceux ayant tendance à être méfiants et indignes de confiance, d'autre part.

Une autre échelle de mesure, parmi les plus importantes de la littérature, est celle de Julian B. Rotter. Ce dernier définit la confiance comme une forme d'attente générale (« *generalized expectancy*¹⁴⁶») signifiant que les autres peuvent être tenus de rendre compte de leurs déclarations ou des promesses qu'ils ont faites. Sur cette hypothèse,

¹⁴³ DEUTSCH, M., « Trust and Suspicion », (1958) *Journal of Conflict Resolution*, 2, 266

¹⁴⁴ DEUTSCH, M., « Critique and Notes: Trust, Trustworthiness, and the F scale », (1960) *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61-1, 138-140

¹⁴⁵ Note : l'échelle F de Californie est un test de personnalité conçu en 1947 par Theodor W. Adorno et d'autres chercheurs¹⁴⁵ pour mesurer la dimension autoritaire d'un individu.

¹⁴⁶ ROTTER, J.B., « Generalized Expectancies for Interpersonal Trust », (1971) *American Psychologist*, 26, 443-452

Rotter¹⁴⁷ propose la construction d'une échelle de mesure de la confiance interpersonnelle. Pour ce faire, une nouvelle échelle de type Likert a été développée et affinée sur la base de l'analyse des éléments de la cohérence interne, de la dépendance relative de la désirabilité sociale et de la volatilité des variables. Des données démographiques de 547 étudiants ont été examinées. Les scores de la première échelle sont significativement liés à la position de la famille, au niveau socio-économique, à la région et aux différences notables entre les parents. On observe aussi la puissance et l'évolution de l'échelle de Likert dont l'usage peut être adapté de manière très spécifique à l'objet mesuré.

Une dernière illustration récente et utile de mesure de la confiance à l'aide de l'échelle de Likert est celle faite par Constantinou et al¹⁴⁸. Les auteurs ont repris la plupart des éléments d'enquêtes antérieures produites dans la littérature. Ils proposent de mesurer treize variables dont la connaissance du partenaire, le niveau d'institutionnalisation et d'émotionnalité des rapports entre partenaires, de leurs liens antérieurs, le degré de chevauchement entre les intérêts d'affaires et les similitudes culturelles. Les autres variables sont davantage des caractéristiques externes des alliances (âge de la relation, taille de l'entreprise, localisation internationale, forme et nature de l'alliance, environnement, profil d'actif).

Les quinze modèles qualitatifs visant à conceptualiser la confiance et les huit modèles quantitatifs visant à la mesurer ont permis, dans le premier axe d'analyse, de mieux cerner les contours, les caractéristiques, les attributs potentiels et les limites des approches existantes dans la littérature.

Le deuxième axe d'analyse s'intéressera aux approches permettant de générer la confiance.

¹⁴⁷ ROTTER, J.B., « A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust », (1967) *Journal of Personality*, University of Connecticut, 35, 664

¹⁴⁸ *Supra note 64*

Axe 2 : génération de la confiance

Plutôt que de tenter de réconcilier ou d'intégrer toutes ces approches passées en revue, nous avons choisi de cibler et d'affiner notre analyse de la mesure de la confiance en empruntant, au besoin, aux unes et aux autres. Tout d'abord, aux plans cognitifs - psychologique et interpersonnel - notre mesure porte sur des partenaires. Puis, au plan sociologique, notre mesure s'inscrit dans un contexte d'affaires. Notre démarche est cohérente avec notre cadre théorique dont nous rappelons qu'il repose sur le solidarisme procédural où l'on puise les attributs de loyauté, de bonne foi et de coopération ; notre cadre théorique s'appuie également sur la théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques laquelle prône l'existence d'une dynamique de la formation des alliances qui propose une analyse cognitive des écarts entre les attentes et les perceptions pouvant mettre en péril l'équilibre contractuel ; et notre cadre théorique se base, enfin, sur la théorie d'attribution qui s'intéresse aux interactions et à la confiance interpersonnelle pour comprendre le comportement des autres en leur attribuant des sentiments, des croyances et des intentions.

Comment générer la confiance ?

En dehors des tentatives de modélisation qui visent à conceptualiser ou mesurer la confiance, il existe de nombreuses réflexions et théories qui regorgent de définitions mettant au clair plusieurs approches pour générer la confiance. Nous en avons trouvé plusieurs et sélectionné sept, recensées ci-après.

- a. Le sociologue Hardin¹⁴⁹ propose une théorie de la confiance fondée sur l'idée d'intérêts enchâssés (« *encapsulated interests* ») qui peut se résumer à l'idée selon laquelle une personne fait confiance à une autre si elle a des raisons de croire qu'il sera dans l'intérêt de cette dernière de se montrer digne de confiance, de manière appropriée et au moment opportun. Cela signifie que l'autre conçoit mes intérêts comme étant partiellement les siens. C'est cet enchâssement qui permet de faire perdurer la relation existante entre partenaires de sorte que « Nous n'arrêtons pas d'espérer que le bien que nous pouvons tirer de cette

¹⁴⁹ HARDIN, R., « Communautés et réseaux de confiance », dans OGIEN, A., L. QUÉRÉ, *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Économica, Collection Études sociologiques, 2006, 91

relation l'emporte sur la crainte du mal possible.¹⁵⁰». Hardin souligne, ici, l'importance de la continuité entre le sentiment de confiance, de la certitude qu'on a de pouvoir compter sur quelqu'un, et la confiance elle-même, inconsciente ou encore non provoquée. Cette continuité est menacée par la dichotomie entre le sentiment et la certitude. Cette distinction importante est encore plus prononcée lorsque l'on pense à la confiance des enfants qui est totale, inconditionnelle, et celle des adultes qui relève davantage de la « fiabilité¹⁵¹», des circonstances.

- b. La continuité de la relation entre partenaires passerait donc par des interactions fréquentes mais pas trop. En effet, l'impact positif ou négatif, de la fréquence de ces interactions sur la confiance a été démontré¹⁵² par Lopez-Fresno et al. qui ont étudié la dualité de la relation entre la confiance et la méfiance dans un contexte de négociations intégratives. Les auteures observent que lorsque les négociations prennent place sur de courtes périodes, la coexistence de la confiance et de la méfiance pourrait être plus difficile à gérer car il n'y a pas suffisamment de temps pour reprendre confiance. Par conséquent, dans ces types de négociation, une attention particulière devrait être portée pour bâtir la confiance. Une communication ouverte, fluide, honnête et en face à face, joue un rôle clé dans le renforcement ou la restauration de la confiance. En plus de la communication, la stratégie, les connaissances techniques, les compétences et les aptitudes relationnelles contribuent à l'établissement de la confiance.
- c. Mais « comment faire », se demande Loanide¹⁵³, pour susciter la coopération et la confiance entre les parties dans le cadre de la médiation ? Pour y répondre,

¹⁵⁰ *Id.*, 58

¹⁵¹ *Id.*, 59

¹⁵² LOPEZ-FRESNO, P., T., SAVOLAINEN et S. MIRANDA, « Role of Trust in Integrative Negotiations », (April 2018) *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16- 1, 13-22 <https://www.researchgate.net/publication/325012801> (consulté le 6 juillet 2020)

¹⁵³ LOANIDE, N., *Simulation d'intervention afin de rétablir et/ou transformer des relations du travail après un conflit, dans une entreprise syndiquée, au Québec*, Projet de fin d'études, UDS, 2013, 8 (non publié) en référence à FORTIN, J., *Étude des variables influençant la collaboration dans la médiation en*

l'auteure fait référence à un autre travail universitaire dans le cadre de la médiation et identifie plusieurs facteurs facilitant la coopération entre les parties : l'acceptation de responsabilité ; l'avenir de la relation ; la compétence du médiateur ; la compréhension de la position de l'autre ; la confiance en la compétence de l'autre ; le désir de résoudre le conflit ; l'encouragement du médiateur ; les habiletés en résolution de conflit ; la légitimité des besoins de l'autre ; le niveau d'appropriation du conflit ; le niveau de collaboration chez l'autre ; le niveau de mutualité des intérêts ; la reconnaissance du point de vue de l'autre ; la responsabilité partagée. Pour la plupart, ce sont davantage et d'abord des variables de la coopération, et ce, dans un contexte de médiation ; mais cet inventaire permet d'étayer le lien fondamental entre la coopération et la confiance, en plus de faire ressortir d'autres attributs tels que la compétence et la réciprocité (responsabilité partagée) ou encore l'engagement (niveau de collaboration) qui peuvent aider à générer la confiance dans un contexte spécifiquement préventif.

- d. À l'instar de Loanide, Le Flanhec et al. s'interrogent : « Si la confiance est essentielle dans l'entreprise, comment la favoriser, voire la rétablir ?¹⁵⁴». Toutefois, l'objectif de ces auteurs n'est pas d'étudier les différents outils pouvant favoriser un sentiment de confiance au sein de l'entreprise mais plutôt d'étudier un outil unique, la médiation, et d'analyser son impact sur la relation de confiance entre les partenaires sociaux. Ils s'intéressent, notamment, aux mécanismes par lesquels la médiation peut favoriser le rétablissement de la confiance entre les partenaires sociaux. Bien que les auteurs prennent la médiation comme objet global alors que nous ciblons une approche plus spécifique sur la confiance mutuelle entre partenaires, ils identifient une douzaine de catégories principales (une cinquantaine en tout, incluant les sous-catégories) liées au phénomène de confiance dans l'appui au dialogue social, qui fait écho à notre tentative de cerner les ressorts de la confiance entre partenaires : l'échange, la protection, les tests, l'équilibrage, le respect, le cadre

milieu de travail, Essai de maîtrise en Prévention et règlement des différends, Université de Sherbrooke, 2004 [non publié]

¹⁵⁴ *Supra note 91*, 272

structurant, la catharsis, l'approfondissement, l'ouverture, la volonté, l'action et la réserve. Ils apportent, cependant, le concept très utile de la « confiance médiée », liée à la connaissance, au calcul et à l'identité, c'est-à-dire ce qui forme les particularités de la confiance lorsqu'elle est introduite via la médiation. Ils apportent enfin un éclairage très puissant en affirmant que « La médiation n'est pas là pour supprimer les conflits, mais simplement pour rétablir la relation de confiance, nécessaire à des relations d'échange et de négociation « saines » au sein de l'entreprise.¹⁵⁵».

Mais comment médier cette confiance entre partenaires d'affaires ? De nombreux chercheurs¹⁵⁶ en gestion sur les alliances stratégiques reconnaissent depuis déjà un certain temps qu'une somme considérable de travail s'accomplit pendant l'interaction interpersonnelle, et que la nature (confiante ou, et méfiante) de ces relations interpersonnelles entre personnes d'une même organisation (par exemple, des gestionnaires et leurs pairs), peut déterminer leur capacité à accomplir leur travail requis, et donc à s'entendre pour réussir. Hormis une exception notoire¹⁵⁷ (étudiée plus loin), la grande majorité des auteurs insistent, plus souvent qu'autrement, sur le rôle essentiel que joue la confiance dans les négociations :

« Trust drives or may hinder collaborative, trustful interactions within and between individuals and groups in negotiations. When parties operate in the actual relational and cooperation situations, trust relates keenly to individuals and inter-personal relationships between parties.¹⁵⁸».

¹⁵⁵ *Id.*

¹⁵⁶ GABARRO, J., « The development of working relationships », dans J. Galagher, R. E. Kraut, & C. Egidio (Eds.), « Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative Work », (1990) Hillsdale, NJ: Erlbaum, 79-110

MINTZBERG, H., *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row, 1973, 298

SAYLES, L. R., *Leadership: What effective managers really do...and how they do it*, New York, McGraw-Hill, 1979, 251

¹⁵⁷ Note : URY et FISHER suggèrent que la confiance n'est pas nécessaire en négociation intégrative.

¹⁵⁸ *Supra note* 152, 15

- e. Ikonen et al.¹⁵⁹ mettent en relief, plus particulièrement, l'apport des perceptions de communication et les expériences propres aux individus qui influencent l'intensité (rythme et profondeur) et la direction (avant ou arrière) du processus de développement de la confiance. Les chercheurs ont généralement constaté que la confiance inter-organisationnelle diffère en qualité et en quantité selon les cultures. Les Occidentaux, par exemple, ont tendance à présumer que l'autre sera digne de confiance, tandis que d'autres cultures (par exemple, l'Asie de l'Est et du Sud) ont au départ tendance à faire moins confiance¹⁶⁰.
- f. Shapiro et al. s'accordent aussi sur les variations de la qualité de la confiance qui sont autant d'écarts à combler et donc à mesurer : « *Next, assess the quality and type of trust currently in existence. As Arrow (1973) indicates, some trust is always present in a business relationship. Look for a discrepancy between what is and what should be.*¹⁶¹ ». Shapiro et al. rappellent, néanmoins, la difficulté de mesurer la confiance étant donné sa nature paradoxale :
- « *In these fractured renditions of two folk truths is revealed the paradoxical nature of trust (see Smith and Berg, 1987). One cannot begin to establish trust unless some level of trust is assumed, but one does not wish to assume trust unless some basis for trust exists. Our advice is to select business partners with care, and just begin. The development of trust is a journey, and one needs to begin somewhere.*¹⁶² ».

Les auteurs se montrent, cependant, optimistes et concluent qu'il est possible de créer et de maintenir la confiance en vue de favoriser les relations d'affaires :

¹⁵⁹ IKONEN, M., T., SAVOLAINEN, P., LOPEZ-FRESNO, et H., KOHL, « Trust Restoration in Workplace Relationships: Multi-Level Analysis of (Mis)Trusting », (2016) dans C. Baglioni, C. Mio and A. Garlatti (Eds.) Abstracts of the 8th European Conference on Intellectual Capital (ECIC), May, Venice, Italy, ACPI Ltd., UK., 19-20.

¹⁶⁰ LEWICKI, R.J. B., POLIN, « Trust in negotiation », dans M. Olekalns and E. Adair, *Handbook of Research on Negotiation*, eds. USA, Edward Elgar, 2013, 560

¹⁶¹ Note : la citation exacte de Arrow est « *There is an element of trust in every transaction;* », ARROW, K. J., *Information and economic behavior*, Stockholm, Federation of Swedish Industries, 1973, 27 dans SHAPIRO, D. L., B. H. SHEPPARD et L. CHERASKIN, « Business on a handshake », (Octobre 1992) *Negotiation Journal*, 8-4, 376 <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0768446.pdf> (consulté le 22 juillet 2020)

¹⁶² SMITH, K. K., D. N. BERG, *Paradoxes of group life*. San Francisco, Jossey-Bass, 1987, 265 dans SHAPIRO, D. L., B. H. SHEPPARD et L. CHERASKIN, « Business on a handshake », (Octobre 1992) *Negotiation Journal*, 8-4, 376

« Instead of avoiding the issue of trust, however, we encourage managers to think about how they can design business relationship so they include the conditions warranted by strategic business need or opportunity. Once managers accept that creating trust is in their control, its benefits are only a handshake away.¹⁶³».

De la poignée de main au contrat, et du contrat à son exécution, une multitude de décisions balisent les étapes de l'alliance entre partenaires d'affaires.

- g. Chao Yu-Chieh¹⁶⁴ a examiné le processus décisionnel et les biais, à chaque étape du cycle de vie de l'alliance, qui peuvent entraîner des échecs de la formation d'alliance tels qu'une résiliation prématurée et une productivité inférieure aux attentes. Le fait de ne pas accorder suffisamment d'attention au comportement d'un partenaire peut causer des erreurs de jugement ou des biais décisionnels à différentes étapes du cycle de vie d'une alliance. Ceux-ci peuvent même conduire à l'échec de l'alliance. Dans le prolongement de recherches précédentes sur les biais décisionnels, l'auteur étudie, plus précisément, comment les partenaires sont affectés par des comportements, source d'incertitude, et leur contribution à l'échec de l'alliance. Il affirme de manière catégorique : *« I argue that dyadic decision-making biases emerge from the uncertainty caused by the ambiguous intentions or unpredictable behaviors of alliance partners.¹⁶⁵».*

Notre deuxième axe d'analyse a permis d'identifier sept approches permettant de générer la confiance qui projettent un nouvel éclairage sur notre premier axe d'analyse. En effet, ces sept approches illustrent l'importance des interactions dans la relation de confiance et mettent en relief les caractéristiques fondamentales du phénomène. Nous pouvons, à présent, procéder à la synthèse de l'analyse documentaire afin de déterminer les attributs propres à la confiance entre partenaires d'affaires.

¹⁶³ *Supra note 58, 376-377*

¹⁶⁴ CHAO, Y.C., « Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure », (2011) *Management Decision*, 49-3, 350-364

¹⁶⁵ *Id.*, 352

3.4 Les attributs de la confiance entre partenaires d'affaires

Il est utile, ici, de rappeler notre cadre d'analyse. Nous proposons une analyse approfondie du phénomène de la confiance afin de nous permettre de dégager, parmi ses principales caractéristiques, les attributs qui seraient susceptibles de constituer une base mesurable pour favoriser des relations stables et durables entre partenaires d'affaires dans une optique préventive. La sélection de nos attributs parmi les multiples composantes de la confiance, couvertes dans la littérature, vise donc à refléter et respecter les dimensions de notre cadre théorique, en enchâssant les attributs dans le contexte de partenariat d'affaires. Rappelons que le partenariat d'affaires suppose une dynamique économique d'alliance, c'est à-dire, une motivation instrumentale, un contexte et une finalité économiques (le projet d'affaires commun) ; une dynamique de coopération, c'est-à-dire un rapport solidaire à autrui, la connaissance du partenaire (compréhension, raisonnement, réactions) ; et une dynamique interpersonnelle, c'est-à-dire un produit de la relation (la gestion de la relation d'affaires, du partenariat). Malgré un cadre théorique ouvrant la voie à une sélection assez grande d'attributs de la confiance relatifs aux partenaires d'affaires, nous sommes conscients des limites des modèles existants. Nous présentons donc, ci-après, une synthèse des dix attributs de la confiance entre partenaires d'affaires effectuée selon leur fréquence de recoupement dans l'analyse documentaire ainsi que leur pertinence, quant à la portée pratique pour le médiateur de l'intégration d'un nouveau cadre d'interaction dans un contexte de prévention entre partenaires d'affaires.

1. Loyauté

Le premier attribut, situé au cœur même du solidarisme procédural, nous provient du sociologue Georg Simmel pour lequel la confiance est un acte de foi, en l'autre, qui fait appel à toutes les émotions humaines. « La confiance est une des forces de synthèse les plus importantes au sein de la société.¹⁶⁶ ». Mais alors comment cette force entre les individus peut-elle se former pour, qu'avec elle, les échanges en général, et économiques par surcroît, puissent être rendus possibles ? Simmel précise « *It is the mutual "faithfulness" on which all social relationships ultimately depend.*¹⁶⁷ ».

¹⁶⁶ SIMMEL, G., *Sociologie. Étude sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, 1999, 355

¹⁶⁷ SIMMEL, G., *The Philosophy of Money*, (1900) Routledge & Kegan Paul, 1978 dans

L'essentiel est donc là, dans cette quête de foi, de loyauté absolue que semble désigner la confiance telle une forme de sécurité, une gangue de certitude. La confiance serait donc attachée aux notions de foi, de loyauté et de fidélité (*fide*, *fides*, *fidus* en latin). Elle est aussi une forme de piété, c'est-à-dire un attachement ou encore le « Désir de faire du bien qu'engendre en nous le fait que nous vivions sous la conduite de la raison.¹⁶⁸ ». La confiance se jauge entre partenaires au gré des émotions ressenties et des difficultés traversées. La confiance se mesure à la loyauté qu'elle suscite.

2. Respect

Pour notre deuxième attribut, nous faisons appel à Damien et Lazzeri¹⁶⁹. Les auteurs s'interrogent sur ce qu'est la lutte pour la reconnaissance ; ce faisant, ils font état de la reconnaissance de l'estime et de celle du respect qui exprime le besoin de prise en compte de sa propre valeur à travers l'expérience de la confiance. Le mécanisme de la reconnaissance peut produire une estime de soi qui mène à la confiance en soi et potentiellement en l'autre. C'est la manière d'être perçu qui permet de faire un pas vers l'autre sans connaître le contenu de sa pensée, sans lui accorder encore une partie significative de sa confiance. « Les interactions sociales dépréciatives présupposent au départ une reconnaissance positive¹⁷⁰[...] ». Peut-il y avoir confiance sans respect ? Peut-être mais que vaut cette confiance ? Peut-il y avoir loyauté sans respect ? Rien n'est moins sûr. Cette reconnaissance positive, ce respect, (ou son absence) peut être un indicateur de la confiance ou de la méfiance qui règne dans les relations entre partenaires afin de surveiller l'apparence d'un bris de confiance éventuel. Lewicki et al.¹⁷¹ traitent plus spécifiquement de la dualité entre la confiance et la méfiance dans les organisations. Pour eux, la confiance et la méfiance sont des constructions séparées et distinctes mais qui vont de pair dans des relations à long terme telles que celles en

Lewis, J.D., A. Weigert, « Trust as a Social Reality », (1985) The University of North Carolina Press, Social forces, 63-4, 968

¹⁶⁸ BOVE, L., « Théocratie, Monarchie, Aristocratie : Confiance et formes de l'État chez Spinoza », (2006) dans DAMIEN, R., C. LAZZERI, *Conflit, Confiance*, Éditions Presses Universitaires de Franche-Comté, Besançon, 44

¹⁶⁹ *Supra note* 118, 346

¹⁷⁰ *Id.*, 353

¹⁷¹ *Supra note* 67

milieu de travail. Les parties peuvent à la fois se faire mutuellement confiance et se méfier de plusieurs facettes de leurs relations. Les auteurs synthétisent cette relation ambivalente sous la forme d'un arbre de la confiance ; (il s'agit, en fait, de deux arbres connexes, celui de la confiance et celui de la méfiance.) et font ressortir plusieurs facteurs possibles de bris de confiance dont, en premier lieu, les comportements irrespectueux. Pour paraphraser un biologiste¹⁷² français renommé, il n'est pas d'autre voie vers la solidarité humaine que la recherche et le respect de la dignité individuelle. La confiance à l'aune du respect.

3. Transparence

La question de la relation de la transparence, (et le rôle de celle-ci), à la confiance a été posée, notamment, par Bowling et Hoffman¹⁷³. Selon eux, si la transparence n'est pas nécessairement souhaitable pour l'intervention du médiateur puisqu'il doit prioritairement veiller à la confidentialité des informations que les parties lui partagent pour obtenir leur confiance, elle semble néanmoins nécessaire jusqu'à un certain point pour faire montre d'ouverture entre les partenaires. Shapiro et al. qui s'intéressent aux différents types de confiance prônent même une transparence totale : « *The coexistence of both types of trust allows parties to engage in full disclosure. A more complete sharing of information creates the potential for more effective problem solving.*¹⁷⁴ ». En outre, lorsque les parties s'engagent dans la voie de la prévention et du règlement des différends, l'article 2 alinéa 1 du N.C.p.c.¹⁷⁵ stipule : « Elles sont alors tenues d'y participer de bonne foi, de faire preuve de transparence l'une envers l'autre, à l'égard notamment de l'information qu'elles détiennent, et de coopérer activement dans la recherche d'une solution [...] ». La confiance suppose une transparence, un degré d'ouverture, un partage d'informations. Les partenariats ne résistent pas longtemps à

¹⁷² La citation originale de LECOMTE DU NOÛY, P. est « *There is no other way toward human solidarity but the search and respect for individual dignity* » dans *Human destiny*, Toronto, Longmans Green & Co., 1947, 245

¹⁷³ BOWLING, D., D.A., HOFFMAN, *Bringing peace into the room*, San Francisco, John Wiley & Sons, 2003, 173

¹⁷⁴ *Supra note 58*, 369

¹⁷⁵ *Supra note 7*

l'opacité, au manque de communication et de transparence. Tout au moins, les partenaires se doivent d'être clairs. La confiance éclairée.

4. Bonne foi

Selon Moore, la confiance peut se définir comme la capacité d'une partie à dépendre de l'honnêteté et de l'exactitude des propos ou encore du comportement d'un individu¹⁷⁶. Plus encore, Damien et Lazzeri insistent sur la bonne foi laquelle doit être mutuelle¹⁷⁷ et font le lien avec la confiance magnanime d'Aristote qui dégage une forme d'irradiation magnifiante¹⁷⁸. À l'opposé, Tomlinson et Lewicki se réfèrent au mécanisme de « méfiance fonctionnelle ». Cette forme de méfiance permet d'établir des limites autour des comportements d'autrui et de réguler les interactions. La méfiance devient toutefois « dysfonctionnelle » lorsqu'elle nuit à la capacité de personnes de bonne foi de résoudre leur conflit. « *Once in place, distrust may form a powerful frame on subsequent events in the relationship, such that even good-faith efforts by the other party to restore the relationship are met with skepticism and suspicion*¹⁷⁹ ». En effet, la méfiance est un mécanisme utile pour éviter d'offrir notre confiance à des personnes qui n'en seraient pas dignes et prévenir ainsi l'exploitation de la bonne foi. Or, la bonne foi suppose l'honnêteté. En effet, la définition du dictionnaire Larousse précise qu'est honnête celui ou celle « Qui agit, parle conformément à sa pensée, qui est de bonne foi¹⁸⁰ ». En droit, dans sa décision de principe de novembre 2014, *Bhasin c. Hrynew*¹⁸¹, la Cour suprême du Canada a affirmé qu'un principe directeur de bonne foi élémentaire gouverne les contrats de *common law* au Canada, et qu'il en découle une obligation d'honnêteté dans leur exécution. La question se pose alors de la relation entre la confiance et l'honnêteté qui fait partie des attentes des participants dans un processus

¹⁷⁶ MOORE, C., *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003, 172

¹⁷⁷ *Supra* note 118, 20

¹⁷⁸ *Id.*, 21

¹⁷⁹ TOMLINSON, E. C., R. LEWICKI, « Managing Distrust in Intractable Conflicts », (Winter 2006) *Conflict resolution quarterly*, 24-2, 220

¹⁸⁰ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/honn%C3%AAte/40338?q=s%27honnete#40249> (consulté le 15 juillet 2020)

¹⁸¹ *Bhasin c. Hrynew*, [2014] R.C.S. 494

de médiation (« *receiving honest treatment*¹⁸²») et pour la confidentialité dont l'assurance de la protection favorise la franchise laquelle facilite, à son tour, une entente de bonne foi. Lewicki et Bunker ajoutent d'ailleurs : « *Even for a dishonest person, a reputation for honesty (or trustworthiness) is a valuable asset, one a businessperson wants to maintain.*¹⁸³». La bonne foi maintient la confiance.

5. Coopération

La coopération occupe une place centrale dans la constellation de la confiance. En grec, la confiance est « *pistis* », soit la recherche d'un point d'appui fiable en autrui. La confiance se nourrit de la coopération pour assurer la fécondité d'un accord durable. Sans ce lien de confiance, il n'y a guère de coopération, et donc point de salut. Roberge pose la question de manière pondérée : « Quel est mon degré de confiance dans la création d'un partenariat réaliste et durable avec l'autre partie ?¹⁸⁴ ». Adler¹⁸⁵ s'est aussi intéressé au rôle de la confiance dans la coopération, notamment entre partenaires d'affaires dans un contexte de sous-traitance. Il met en évidence quatre types de relations de confiance, toutes basées, selon lui aussi, sur le rapport inextricable de la confiance et de la méfiance (« *distrust* »). En effet, trois situations relationnelles peuvent sembler aller de soi : faible confiance et faible méfiance de part et d'autre ; forte confiance d'une part et faible méfiance d'autre part ; ou inversement faible confiance et forte méfiance entre les partenaires. Une quatrième situation est possible. La combinaison, forte confiance et forte méfiance, s'explique par une présomption de confiance mais un besoin de prudence, d'où la maxime évoquée, plus tôt, qui lui correspond : « *Trust but verify* ». Il convient donc de faire confiance mais de vérifier son bien-fondé, autrement dit de coopérer. À cet égard, Lewicki et Bunker¹⁸⁶ posent deux postulats majeurs : la coopération facilite l'émergence de la confiance qui, à son tour, renforce la coopération. Ils s'intéressent aussi à la fragilité de la confiance et examinent la relation existante entre ce qui est la base de sa construction mais aussi de

¹⁸² *Supra note 173, 174*

¹⁸³ *Supra note 98, 148*

¹⁸⁴ *Supra note 6, 356*

¹⁸⁵ ADLER., T. R., « Swift trust and distrust in strategic partnering relationships: key considerations of team-based designs », (2007) *Journal of Business Strategies*, 24-2, 105-121

¹⁸⁶ *Supra note 98*

sa destruction. Les auteurs rappellent aussi les trois catégories de la confiance de Worchel¹⁸⁷ (confiance personnelle, institutionnelle et interpersonnelle) et soulignent aussi le principe essentiel de l'honnêteté comme base de la confiance personnelle et des interactions. Cette confiance est un capital qui se constitue dès l'enfance au contact des adultes et qui doit traverser la vie, résister aux épreuves. Ils rappellent, en outre, que la fréquence des interactions, le degré de familiarité, le niveau d'interdépendance et la continuité des rapports forment les ressorts de cette confiance personnelle : « *In this view, personal trust develops to meet an individual's need to reduce uncertainty in regularized social interactions; in short, people will buy from, sell to, and work with those whom they trust*¹⁸⁸ ». Cependant, une coopération effective suppose des gestes de réciprocité¹⁸⁹. Or, Ury et Fisher¹⁹⁰ suggèrent que la confiance n'est pas nécessaire pour que l'approche intégrative de négociation fonctionne, si les parties énoncent clairement leurs intérêts et utilisent les techniques qu'ils recommandent, et notamment la réciprocité des faveurs dans leurs échanges. Cependant, comme Ross et LaCroix l'écrivent : « *Thus, while trust is not necessary for integrative bargaining to occur, it seems to be a highly desirable feature, and indeed, a minimal level of trust may be necessary to conclude any agreement at all.*¹⁹¹ ». Shapiro et al. ajoutent même que « *The highest order of trust assumes that one party has fully internalized the other's preferences.*¹⁹² ». Constantinou, Lioukas et Reuer¹⁹³ constatent, en outre, que l'existence de liens antérieurs facilite la coopération et la réciprocité. Car ces liens conduisent, généralement, à se renseigner sur les modes de comportement anticipés d'un partenaire,

¹⁸⁷ WORCHEL, P., « Trust and Distrust », dans AUSTIN W. G. and S. WORCHEL (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Belmont, California, Wadsworth, 1979, 369

¹⁸⁸ *Supra note 98*, 137

¹⁸⁹ AXELROD, R., W.D. HAMILTON, « The Evolution of Cooperation », (March 27, 1981) *Science*, New Series, 211-4489, 1390-1396

Note : l'article démontre l'efficacité du rôle de la réciprocité dans la coopération et l'auteur affirme « When a cooperative choice has been made, one cue to relatedness is simply the fact of reciprocation of the cooperation. », 1394

¹⁹⁰ FISHER, R., W. URY, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York, Penguin Group, 1981, 200

¹⁹¹ *Supra note 101*, 328

¹⁹² *Supra note 58*, 371

¹⁹³ *Supra note 64*, 1827

aidant ainsi à anticiper lorsqu'un comportement intéressé peut se produire, et à savoir interagir avec l'autre lors de la coordination et de l'exécution des tâches de l'alliance. L'initiation des comportements de renforcement de la confiance dépend alors des perceptions et des attentes dirigées vers le partenaire qui est censé rendre la pareille. Les partenaires lient ainsi leurs perceptions aux conditions contextuelles spécifiques et jugées pertinentes pour l'établissement d'une alliance car « Si les partenaires se connaissent réciproquement et développent une attitude de confiance mutuelle, ils peuvent s'engager dans des collaborations plus ambitieuses.¹⁹⁴». Par ailleurs, il convient de préciser que la réciprocité entre partenaires d'affaires qui a lieu au niveau des alliances n'est pas seulement un acte cognitif. McAllister¹⁹⁵ faisant écho à des travaux antérieurs dont ceux de Pennings et Woiceshyn¹⁹⁶, rappelle que les gens s'investissent émotionnellement dans des relations de confiance, expriment une réelle attention au bien-être des partenaires, et croient en la vertu intrinsèque de telles relations ainsi que dans la réciprocité de ces sentiments. La confiance est une « clé de la coopération¹⁹⁷». La coopération est l'enveloppe de la confiance.

6. Fiabilité

La fiabilité a été étudiée régulièrement par plusieurs auteurs dans les mesures de relations interpersonnelles et de la confiance dans les relations étroites¹⁹⁸. Pour Shapiro et al. « *The primary advantage of knowing that a partner is reliable, i.e., will keep*

¹⁹⁴ COLOMBO, M.G., « Formes des alliances stratégiques : un test des théories alternatives », (2006) XVème Conférence de l'AIMS - du 13 au 16 Juin – Annecy, 5 <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2318-la-forme-des-alliances-strategiques-un-test-des-theories-alternatives/download> (consulté le 3 juillet 2020)

¹⁹⁵ *Supra note* 99, 26

¹⁹⁶ PENNING, J. M., & WOICESHYN, « A typology of organizational control and its metaphors », (1987) dans BACHARACH, S. B. & S. M. MITCHELL, *Research in the sociology of organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, vol. 5-75, 104

¹⁹⁷ *Supra note* 54, 5

¹⁹⁸ JOHNSON-GEORGE, C. E., W. C., SWAP, « Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », (1982) *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317

REMPEL, J. K., J. G. HOLMES, et M. D., ZANNA, « Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* », (1985), 49, 95- 112

ZUCKER, L. G., « The production of trust: Institutional sources of economic structure », (1986) 1840-1920, dans B. M. Staw & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press 8, 55-111

*his/her word, is that it shifts one's focus from monitoring to problem solving and exploring additional opportunities.*¹⁹⁹». Du point de vue strictement contractuel, Le Bouter affirme aussi que « Le contrat lui-même ne lie que si les contractants s'apparaissent mutuellement comme fiables.²⁰⁰». Cependant, la relation entre deux personnes est fondamentalement insaisissable. On ne connaît jamais véritablement l'autre ; au mieux on cesse parfois de sentir qu'il nous échappe comme le suggère André Malraux²⁰¹. Comment donc s'assurer de la fidélité de son partenaire ? Peut-il être prévisible ? Ces questions renvoient à la fiabilité et à la stabilité de la relation entre partenaires d'affaires soulevées par Roberge et Lewicki²⁰². La confiance requiert une structure avec des codes de reconnaissance, tels des signes d'appartenance qui permettent de se guider sans contrevenir au savoir partagé et aux valeurs communes des partenaires, ni risquer de briser le lien social. Il s'agit de la confiance familière qui repose sur l'importance de la relation de visu. La confiance suppose donc bien une proximité et une certaine stabilité que procure l'adhésion de chacun à un système qui fonctionne. Comme l'expliquent Damien et Lazzeri²⁰³, nous traversons le quotidien en portant en nous une infinité de présomptions de fidélité et de fiabilité en empruntant les ponts qui relient la complicité et la familiarité. Nous établissons ainsi des formes de coopération et créons des routines qui nous rassurent, et qui constituent le socle de la confiance sociale permettant d'ouvrir les champs du possible, de l'agir et de la pensée. « La confiance est une espérance de fiabilité dans les conduites humaines²⁰⁴». Plus encore, « *At its core, trust is simply dependability.*²⁰⁵». La fiabilité au cœur de la confiance.

¹⁹⁹ *Supra note 58, 366*

²⁰⁰ LE BOUTER, F., « Formes et fonctions de la confiance dans la société moderne », (2014) http://www.implications-philosophiques.org/actualite/une/formes-et-fonctions-de-la-confiance-dans-la-societe-moderne/#_ftn12 (publié le 24 juin 2014, consulté le 16 juin 2020)

²⁰¹ MALRAUX, A., *La condition humaine*, Paris, Gallimard, 2012, 420

Note : La citation exacte est « On ne connaît jamais un être, mais on cesse parfois de sentir qu'on l'ignore. », publiée en 1933 pour la première fois.

²⁰² *Supra note 114*

²⁰³ *Supra note 118, 267*

²⁰⁴ *Supra note 54, 4*

²⁰⁵ *Supra note 58, 369*

7. Engagement

La relation de partenariat signifie que deux parties s'engagent l'une envers l'autre. Cet acte constitue un choix, celui de la participation à un projet dans lequel l'autre devient une variable humaine, et donc une inconnue. Cet engagement est un saut à deux dans l'incertitude. De ce point de vue, la confiance serait donc, avant toute autre considération, un risque à prendre. L'engagement, en soi, est une responsabilité et le commencement de preuve de la confiance. Cet engagement est nécessaire dès lors que les relations se forment. Pour Lewicki et Bunker, la confiance ne saurait être seulement une attitude passive dans l'expectative, un simple creuset d'attentes, mais davantage une conviction orientée vers la prise de risque, «...*not mere predictability but confidence in the face of risk.*²⁰⁶». De même pour Lewis et Weigert²⁰⁷ « *Although trust in general is indispensable in social relationships, it always involves an unavoidable element of risk and potential doubt.*²⁰⁸ ». C'est à partir du moment où le contexte d'affaires perd sa familiarité que la confiance devient essentielle aux interactions entre partenaires. La confiance serait donc une question de risque qui implique selon la formule de Boon et Holmes « *a state involving confident positive expectations about another's motives with respect to oneself in situations entailing risk.*²⁰⁹ » à ne pas confondre avec l'espoir, le souci ou l'assurance. La confiance est surtout un risque qui provient « du décalage temporel entre le moment où on accorde sa confiance et celui où l'action de l'autre agent confirmera ou non son bien-fondé.²¹⁰ ». Le Bouter explique que l'on s'associe, c'est-à-dire que l'on s'engage, à telle ou telle personne, dans la création d'une entreprise, uniquement, parce qu'on estime qu'elle dispose de compétences dont on manque. Il s'agit d'une décision rationnelle visant à diminuer le risque. Un partenaire prend le risque de s'engager dans un partenariat en échange d'une contrepartie que l'autre possède et qui contribuera au succès de l'entreprise. En cela, la confiance diffère

²⁰⁶ LEWICKI, R. J., B.B. BUNKER, « Developing and maintaining trust in work relationships », (1996) dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, eds R. M. Kramer and T. R. Tyler (Thousand Oaks, CA: Sage), 116

²⁰⁷ *Supra note 100*, 967–985

²⁰⁸ *Id.*, 968

²⁰⁹ BOON, S., J. HOLMES, « The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk », (1991) dans Hinde, R. and Gorebel, J., Eds., *Cooperation and Prosocial Behaviour*, Cambridge University Press, 194

²¹⁰ *Supra note 200*

de la seule espérance que cette entreprise prospérera. « Selon nous, cette nécessité sociale d'une culture de la confiance peut être envisagée selon trois perspectives : (1) comme vecteur de la solidarité, (2) comme réduction de la complexité et (3) comme facilitation de la coopération entre agents libres.²¹¹». La confiance permet donc de réduire les risques liés aux interactions de la complexité humaine et de substituer une coopération et le respect de l'engagement qui rend la relation entre partenaires prévisible et fiable. « *Trust enables people to take risks.*²¹²». La confiance est le risque en vue d'un engagement entier, responsable, fiable, stable, et donc prévisible. La confiance est préemptoire à la présence de toute velléité.

8. Confidentialité

La confidentialité est, peut-être, l'attribut qui été le moins rencontré lors de notre analyse documentaire. Pourtant, le secret des affaires est indispensable afin de préserver les éléments confidentiels tels qu'un savoir-faire, une invention ou tout simplement une démarche commerciale d'acquisition ou de vente d'actifs, ou encore une simple conversation entre actionnaires. Comment être sûr de l'autre, de sa vigilance, de son intégrité à résister aux influences et aux compromissions ? À l'heure de l'économie connectée, le silence est un refuge bien temporaire, parfois une tactique de repli, au mieux une stratégie émergente, rarement une option communicationnelle. Une fois franchie l'étape de l'idéation d'un projet, la confidentialité est une matière fragile qui se brise au moindre faux pas. Au plan commercial, les meilleures alliances de laboratoires de recherche souffrent du manque de confidentialité, et sous le feu de l'invention couve souvent la cendre de la bataille pour la propriété intellectuelle. « Or, aucune disposition générale ne garantit le respect du secret des affaires lors du contentieux brevet. Dès lors la confidentialité ne peut être préservée qu'au cas par cas par des professionnels irréprochables, et dans l'urgence de la situation.²¹³». Loanide relève aussi l'importance de la « confidentialité et [du] respect des engagements afin de

²¹¹ *Id.*

²¹² *Supra note 99, 25*

²¹³ FULCONIS, R., G. DESROUSSEAUX, « La préservation du secret des affaires dans le cadre du contentieux brevet : une mission impossible ? », (2013) LEGICOM, 49-1, 65

bâti la confiance ;²¹⁴» parmi les pratiques recommandées dans le milieu de travail syndiqué au Québec où, dans une perspective de partenariat préventif du conflit²¹⁵, l'article 4 du N.C.p.c. énonce la condition de la confidentialité des interactions entre les parties :

« Les parties qui choisissent de prévenir un différend ou de régler celui qui les oppose par un mode privé et le tiers qui les assiste s'engagent à préserver la confidentialité de ce qui est dit, écrit ou fait dans le cours du processus, sous réserve de leur entente sur le sujet ou des dispositions particulières de la loi.²¹⁶».

La confidentialité vue comme la capacité de l'autre à être digne de confiance, à garder le secret, est un attribut essentiel pour que chaque partenaire puisse trouver un alter ego dans une relation soudée et indéfectible. Cette facette de la confiance nous semble source d'une grande vulnérabilité car comme le dit l'adage « Confier un secret à autrui c'est l'inviter à l'indiscrétion ».

9. Compétence

L'avant-dernier attribut de la confiance est celui de la compétence.

Avec Lewis et Weigert, pour que la confiance se forme, un lien émotionnel est nécessaire, plus ou moins interpersonnel, ainsi qu'une possibilité d'agir et l'adoption d'un comportement commandé par le sens du devoir et de la compétence afin d'honorer la confiance. « *In the absence of adequate trust, perceived failure in competence or integrity is likely defined by the dependent party as incompetence or fraud, an injustice for which redress is increasingly likely to be sought in the courts.*²¹⁷ ». Hardin²¹⁸ illustre également l'importance pour un individu de posséder des compétences techniques et morales ; il prend l'exemple du médecin qui doit posséder les deux pour mériter la confiance que lui procure son statut de docteur aux yeux du patient. En matière de

²¹⁴ LOANIDE, N., *Simulation d'intervention afin de rétablir et/ou transformer des relations du travail après un conflit, dans une entreprise syndiquée, au Québec*, Projet de fin d'études (non publié), UDS, 2013, 11

²¹⁵ ROSS, D., « The use of partnering as a conflict prevention method in large-scale urban projects », (2009) dans *International Journal of Managing Projects in Business*, Bingley, 2-3, 401-418

²¹⁶ *Supra note 7*

²¹⁷ *Supra note 100*, 979

²¹⁸ *Supra note 149*, 57

compétence, Morel²¹⁹ présente un syllogisme composé de trois facteurs principaux de la confiance qu'il considère être une vertu. Le premier facteur est l'aptitude technique de l'autre au projet ; le deuxième est la mesure de son attitude éthique et le troisième est constitué des intentions issues de l'utilisation des deux premières compétences (technique et éthique). Autrement dit, puis-je avoir confiance dans la capacité de mon partenaire de réaliser le projet ? Que m'inspire son comportement, son attitude et ses dires ? Et ses intentions sont-elles en adéquation avec l'objet et la finalité du projet, c'est-à-dire empreintes de sérieux et d'honnêteté ? En outre, Lewicki et al. ajoutent que le manque de compétences, mais aussi toute forme de dogmatisme, la réticence au changement et le traitement indiscret des informations confidentielles sont considérés comme des facteurs contribuant aux ruptures de confiance : « *In industrial relations, judgments of CBT are strongly linked to the perception of competences in the other group.*²²⁰ ». Et rappelons-nous la phrase de Colombo : « De plus, les entreprises pourraient être disposées à s'engager dans des accords très coûteux, comme les co-entreprises, seulement si elles avaient confiance dans la compétence et la fiabilité des partenaires.²²¹ ». La confiance vient donc aussi de la compétence. Plusieurs tentatives de mesure passées de la confiance dans un cadre organisationnel, dont deux en référence,²²² suggèrent aussi que la compétence et la responsabilité sont des éléments centraux de la confiance : « *Thus, competence and responsibility are central to understandings of trust*²²³ ». La compétence inspire et donne confiance. La mise en confiance serait-elle une compétence... ? La confiance appelle à la responsabilité.

²¹⁹ MOREL, D., *La médiation préventive et de projet*, Montigny-le-Bretonneux, Médias & Médiations, 2019, Postface de BENSIMON, S., Directeur de l'Institut de formation à la médiation et à la négociation (IFOMENE/ICP Institut catholique de Paris)

²²⁰ *Supra note 67, 5*

²²¹ COLOMBO, M.G., « Formes des alliances stratégiques : un test des théories alternatives », (2006) XVème Conférence de l'AIMS - du 13 au 16 Juin – Annecy, 11 <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2318-la-forme-des-alliances-strategiques-un-test-des-theories-alternatives/download> (consulté le 3 juillet 2020)

²²² BUTLER, J. K., « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory », (September 1991) *Journal of Management*, 17-3, 643-663

COOK, J., T. WALL, « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment », (1980) *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52

²²³ *Supra note 99, 25*

10. Équité

L'équité est cette « Disposition à faire à chacun part égale, à reconnaître impartialement le droit de chacun.²²⁴ ». Cette définition fait ressortir la recherche d'un équilibre et d'un esprit de justice. À partir de ce point de repère, les perceptions de traitement inéquitable peuvent provenir de l'absence de résultats équitables ou peuvent provenir de ne pas avoir eu l'occasion de s'exprimer ou de présenter un point de vue à la table de négociation. À contrario, le sentiment d'iniquité peut générer de la méfiance et créer une approche plus compétitive de la négociation et, plus largement, de la relation d'affaires²²⁵. Les partenaires ont donc besoin de preuves que le comportement d'un pair est compatible avec les normes de réciprocité et d'équité (« *fairness* »). Le respect des engagements de chacun, de l'équilibre convenu au départ de la relation, est essentiel pour la confiance²²⁶. Tout manquement cause un écart, perçu et, ou réel, qu'il convient d'identifier, de mesurer et de réduire ou d'éliminer. Observons, au passage, que « Le médiateur a l'obligation d'agir équitablement à l'égard des parties. Il veille à ce que chacune d'elles puisse faire valoir son point de vue.²²⁷ » selon l'article 610, alinéa 2 du N.C.p.c. L'intervention d'un tiers montre non seulement la difficulté de maintenir un juste équilibre entre partenaires livrés à eux-mêmes mais plus encore, l'obligation qui pèse sur le médiateur, lui-même, d'agir équitablement envers les parties, lui donne une opportunité singulière de générer la confiance entre partenaires d'affaires dans le cadre de leurs interactions. Il sert ainsi d'exemple, de guide, de garant et dans une approche préventive, il peut aussi favoriser la prise de conscience et la participation des parties

²²⁴ <https://www.littre.org/definition/%C3%A9quit%C3%A9#:~:text=%C2%AB%20%C3%A9quit%C3%A9%20%C2%BB%2C%20d%C3%A9finition%20dans%20le%20dictionnaire%20Littr%C3%A9&text=1Disposition%20%C3%A0%20faire%20%C3%A0%20chacun.impartialement%20le%20droit%20de%20chacun.> (consulté le 4 juillet 2020)

²²⁵ *Supra* note 67, 23

²²⁶ LINDSKOLD, S., « Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. », *Psychological Bulletin*, 85, 772-793 dans MCALLISTER, D. J., « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », (1995) *Academy of Management Journal*, 38-1, 23

²²⁷ *Supra* note 7

pour œuvrer en équité²²⁸. La première mesure de la confiance, c'est la justesse de l'équité.

Attributs non retenus

Les principaux attributs non retenus, la réputation, l'intégrité et le dialogue, étaient des options possibles. Toutefois, pour notre contexte de médiation préventive, il nous semble que la réputation est un attribut qui compte surtout au début d'une relation pré-partenariat. Cet attribut perd en importance au fur et à mesure que les parties ont appris à se connaître et sont engagées dans une relation de partenariat. L'intégrité se rapproche de l'honnêteté que nous lui avons préférée car elle correspond mieux à la terminologie usuelle de désigner l'absence de tricherie et de tromperie. Enfin, le dialogue est certainement un élément clé de la confiance. Plus qu'un attribut, le dialogue est davantage un moyen que le médiateur utilisera et jugera à l'aune de sa pratique.

L'analyse documentaire a permis de déterminer les dix attributs de la confiance dans un contexte de partenariat.

Nous proposons, à présent, de bâtir l'ébauche d'un cadre d'interaction pour le tiers intervenant qui soit susceptible de renforcer la confiance entre partenaires d'affaires.

²²⁸ Note : Les recherches sur la justice procédurale indiquent que l'antécédent le plus puissant de notre perception à l'effet qu'un processus fut équitable, est la perception selon laquelle nous avons pu participer à ce processus : « *Procedural justice research indicates that the most powerful antecedent to our perception that a process has been fair is the perception that we have been able to participate in that process* », citation de Keith G. Allred, « Relationship Dynamics in Disputes. Replacing Contention with Cooperation », 6, 91 dans Michael L. Moffitt et Robert C. Bordone, Eds., *The Handbook of Dispute Resolution*. San Francisco, Jossey Bass, 2005, 546

Chapitre IV : recommandations et l'ébauche d'un cadre d'interaction

Dans le chapitre précédent, nous avons présenté une synthèse des dix attributs de la confiance entre partenaires d'affaires, soit la loyauté, le respect, la transparence, la bonne foi, la coopération, la fiabilité, l'engagement, la confidentialité, la compétence, et l'équité. Au préalable, une de nos hypothèses précisait qu'après avoir identifié les principaux attributs du phénomène de la confiance, il serait possible de modéliser lesdits attributs de la confiance mutuelle entre partenaires d'affaires afin d'identifier les zones de fragilité. Rappelons aussi que les attributs évalués dans cette étude ont été identifiés à la suite d'une revue d'un grand nombre d'ouvrages et d'articles sur le concept de la confiance, sous des angles qualitatif et quantitatif. Comme le suggère son origine antique, la confiance s'établit par la recherche d'un point d'appui fiable (pistis en grec) en autrui. C'est numériquement et graphiquement, ce que nous proposons de faire : déterminer les points d'appui fiable à l'aide d'un critère précis afin de proposer un cadre et une nouvelle forme de gestion et de génération de la confiance. Examinons, à présent, comment nous proposons de mesurer le niveau de confiance entre les partenaires, et comment identifier les zones de dissidence, afin de procurer un cadre d'interaction au médiateur qui souhaite, à travers une intervention de médiation préventive, générer la confiance entre les parties.

4.1 Questionnaire

Nous avons élaboré, dans un premier temps, un questionnaire d'évaluation à remplir par chaque partenaire (figure 1). Le questionnaire comprend deux questions, et chaque question porte sur les dix attributs mesurables. Pour chaque question, le partenaire doit choisir une seule réponse parmi cinq possibles, et ce, pour chacun des dix attributs, selon le critère de l'importance. La première série de question est introspective, c'est-à-dire qu'elle invite une partie à réfléchir sur les attributs, en matière de confiance, qui sont importants pour elle-même ; tandis que la deuxième série de question s'effectue par extrospection, c'est-à-dire qu'elle invite la partie à réfléchir sur les comportements, expressions et actions de l'autre partie. Chaque question est structurée selon le critère de l'importance, à l'aide de la gradation de 1 à 5 de l'échelle de Likert. Toutes les questions portent donc sur le degré d'importance que les parties accordent, à chaque attribut de la confiance, en termes d'attentes et de perceptions, soit :

1. pas du tout important ; 2. peu important ; 3. ni important ni sans importance ; 4. important ; 5. extrêmement important.

Figure 1 : le questionnaire sur les attributs de la confiance

Veillez exprimer l'IMPORTANTANCE que vous accordez aux attributs suivants dans votre relation de confiance avec votre partenaire d'affaires, sur une échelle de 1 à 5 :

ECHELLE : 1 : pas du tout important 2 : peu important
 3 : ni important ni sans importance 4 : important 5 : extrêmement important

Loyauté	①	②	③	④	⑤
Respect	①	②	③	④	⑤
Transparence	①	②	③	④	⑤
Fiabilité	①	②	③	④	⑤
Coopération	①	②	③	④	⑤
Engagement	①	②	③	④	⑤
Compétence	①	②	③	④	⑤
Bonne foi	①	②	③	④	⑤
Confidentialité	①	②	③	④	⑤
Équité	①	②	③	④	⑤
Autres (précisez) :	①	②	③	④	⑤

Veillez indiquer l'IMPORTANTANCE, selon vous, que votre partenaire d'affaires accorde aux attributs suivants dans votre relation de confiance avec votre partenaire d'affaires, sur une échelle de 1 à 5 :

ECHELLE : 1 : pas du tout important 2 : peu important
 3 : ni important ni sans importance 4 : important 5 : extrêmement important

Loyauté	①	②	③	④	⑤
Respect	①	②	③	④	⑤
Transparence	①	②	③	④	⑤
Fiabilité	①	②	③	④	⑤
Coopération	①	②	③	④	⑤
Engagement	①	②	③	④	⑤
Compétence	①	②	③	④	⑤
Bonne foi	①	②	③	④	⑤
Confidentialité	①	②	③	④	⑤
Équité	①	②	③	④	⑤
Autres (précisez) :	①	②	③	④	⑤

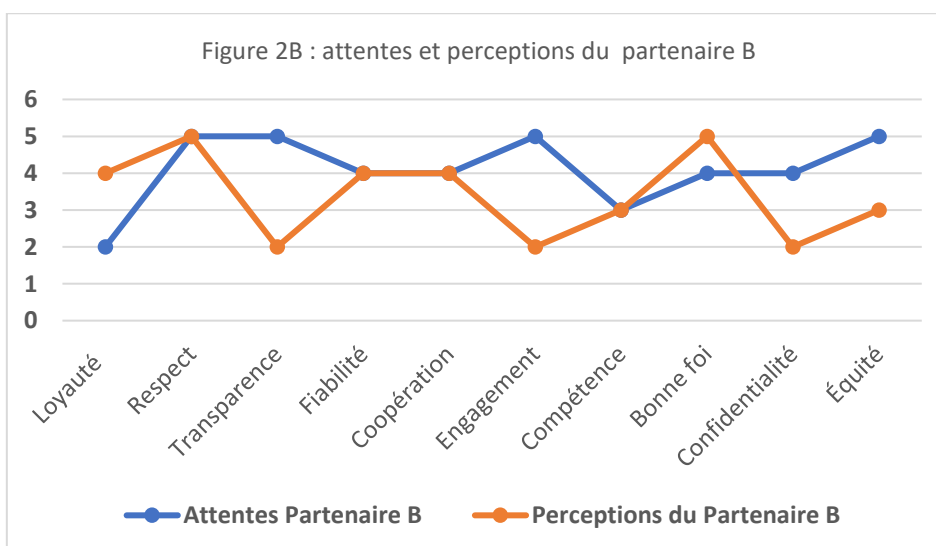
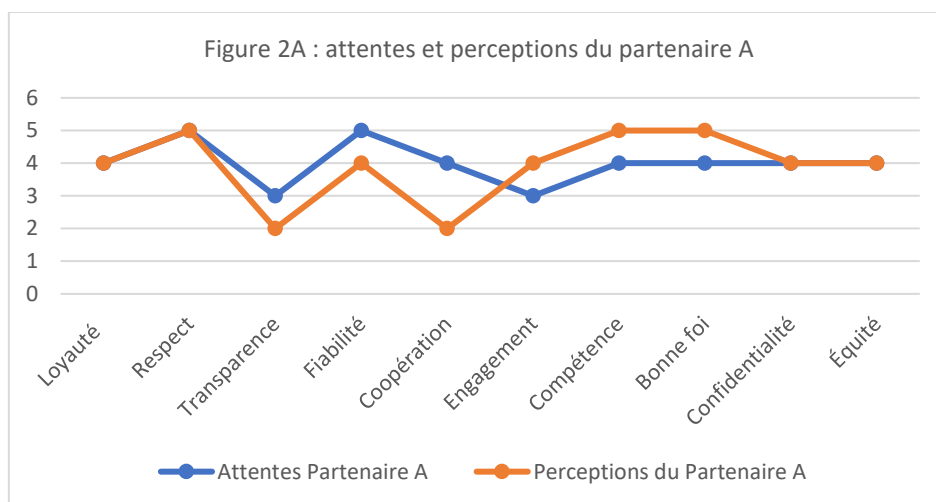
Au total, deux questionnaires de deux questions portant sur les dix attributs de la confiance sont fournis. Quarante réponses sont disponibles pour des fins statistiques. Les résultats obtenus peuvent être analysés sous forme d'indice de la confiance en calculant la moyenne de la confiance perçue et respective des parties ; ils peuvent aussi être analysés sous forme d'écart entre les degrés d'importance en comparant leur dispersion de manière symétrique pour chaque série des deux parties. Ainsi, en comparant les évaluations des attributs en fonction de l'importance qu'ils revêtent pour chaque partie, il est possible de déterminer ce qui compte davantage, en matière de confiance, pour chacune des parties et d'observer les différences d'appréciation. De plus, en comparant les séries dites par introspection et extrospection, il est possible de faire ressortir les écarts éventuels entre les attentes d'une partie et ce qu'elle perçoit chez l'autre partie, et réciproquement ; ce faisant, on détermine ainsi les écarts potentiels qui peuvent se traduire par des manques de confiance. Par exemple, une partie évalue l'attribut de la coopération comme étant très important (4/5) (Série 1 de la partie A) et indique que le partenaire accorde peu d'importance (2/5) à ce même attribut (Série 2 de la partie A). La partie A exprime ainsi une insatisfaction ou un manque de confiance émanant de l'attribut de la coopération qu'elle juge plus important pour elle et moins important pour l'autre partie, de son point de vue, c'est-à-dire de manière subjective. À présent, considérons que l'autre partie a évalué l'attribut de la coopération de manière très importante (4/5) pour elle-même (Série 1 de la partie B) et qu'elle indique que l'autre partie accorde également une considération très importante (4/5) à l'attribut du respect à son égard (Série 2 de la partie B). Dans ce cas-ci, il n'y a pas d'écart, ce qui signifie que la partie B n'exprime pas de manque de confiance sur le plan de la coopération et qu'au contraire, elle évalue qu'il y a un alignement (4/5 dans les deux séries) entre l'importance de cet attribut pour elle et l'importance qu'elle pense que l'autre partie lui octroie sur l'attribut de la coopération précisément. Enfin, en échangeant leurs séries, chacune des parties peut alors constater ce qui est important en matière de confiance pour l'autre, ce qu'elle valorise ou dévalue, et aussi prendre connaissance et conscience des attentes satisfaites ou des manques perçus par l'autre partie. Si l'on reprend notre exemple, la partie A réalise que la partie B accorde quand même un degré d'importance élevé (4/5) à l'attribut de la coopération, plus élevé que ce qu'elle lui attribuait (2/5). De son côté, la partie B réalise que l'attribut de la coopération est très important pour l'autre partie, au point tel qu'il peut susciter une interrogation compte tenu de l'écart enregistré de 2 points (2-4). Cet écart constitue une

zone de fragilité, ou de dissidence, de la confiance par opposition à une zone de confiance définie par l'absence d'écart (alignement) ou d'un écart positif (lorsque la contribution d'une partie dépasse les attentes de l'autre). Dans ce dernier cas, on pourrait parler alors de réserve de confiance. C'est ici que la médiation préventive prend tout son sens, par l'intervention d'un tiers impartial, les partenaires d'affaires pourront explorer ensemble les écarts de perception, les zones de fragilité ou de dissidence, en ouvrant un dialogue leur permettant de mieux cerner leurs attentes mutuelles.

4.2 Indices du niveau de confiance

Une utilisation spéciale des réponses aux questions nous permet de produire un graphe des niveaux de confiance (figure 2) avec les courbes d'évaluation du niveau de confiance mutuelle des parties. De manière détaillée, nous avons vu que chaque série de deux questions demande à chaque partie d'évaluer, sur une échelle de 1 à 5, l'importance des attributs, à leurs yeux, dans la relation avec l'autre partie. Les réponses déterminent ainsi les attentes de chaque partie par rapport à chaque attribut. Leurs réponses permettent de classer par ordre d'importance les attributs auxquels elles accordent de l'importance ou pas. Cette première série de question correspond à l'indice de la demande, c'est-à-dire les attentes de chaque partie par rapport aux attributs de la confiance. Les parties expriment ainsi, par la même occasion, l'importance que revêt chaque attribut pour leur confiance, du moins important au plus important.

Puis, dans une deuxième série de questions, chaque partie indique, toujours sur une échelle de 1 à 5, et selon elle, l'importance que l'autre partie manifeste à son égard pour chaque attribut de la confiance. Chaque partie exprime ainsi l'importance du niveau de confiance qu'elle perçoit de l'autre pour chaque attribut. Cette deuxième série de questions correspond à l'indice de l'offre, c'est-à-dire les contributions de chaque partie par rapport aux attributs de la confiance. Les figures 2A et 2B montrent les courbes d'attribution -attentes en bleu (indice de la demande) et perceptions en ocre (indice de l'offre)- des partenaires A et B, respectivement.

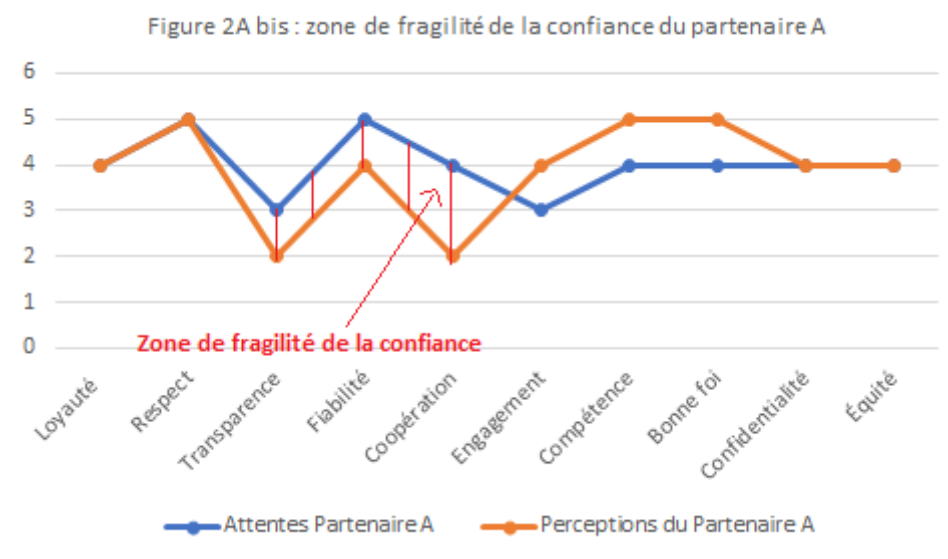
Figure 2 : indices du niveau de confiance

4.3 Zones de fragilité de la confiance

Dès lors, en plaçant les résultats, ci-dessus, des séries 1 et 2 de la partie A, puis de la série 1 et 2 de la partie B, sur un graphique bidimensionnel composé des deux axes suivants, soit les dix attributs en abscisse et l'échelle de Likert de 1 à 5 en ordonnée, on obtient les deux courbes d'attribution correspondant aux indices de l'offre et de la demande. La simple juxtaposition des courbes formées par la réunion des dix points représentant les évaluations de 1 à 5 de chacun des dix attributs, permet, dès lors, d'observer le positionnement des deux courbes d'attribution d'importance -attentes et perceptions- aux attributs de la confiance pour chacune des deux parties ; et d'en mesurer les convergences (zones de relative confiance) ou de divergence (zones de

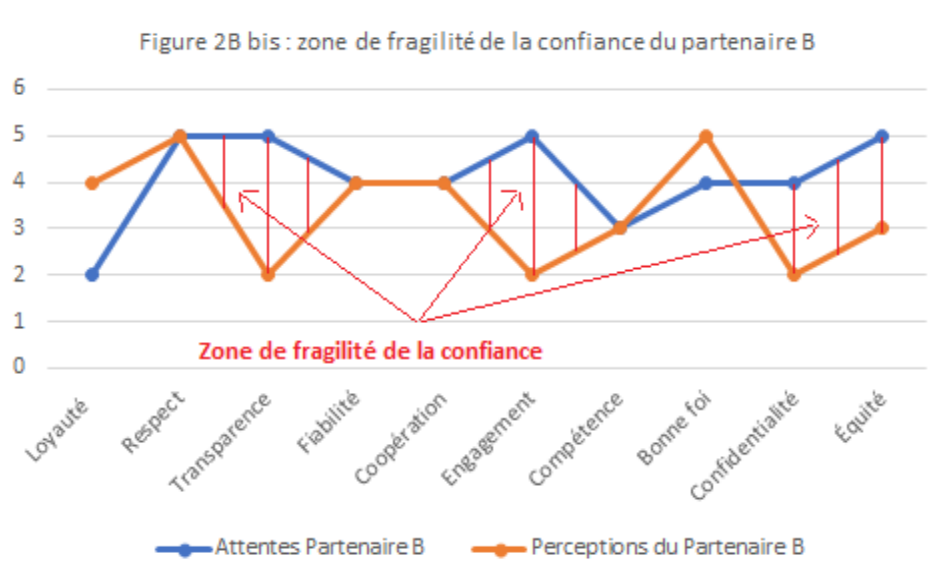
relative fragilité de la confiance). À titre d'exemple, dans la figure 2A bis, ci-dessous (tirée de la figure 2A), la surface rayée (en rouge) illustre la zone de relative fragilité de la confiance exprimée par la partie A, marquée par trois attributs (transparence, fiabilité et coopération). De manière similaire, en examinant la figure 2B, chacun peut déduire, et repérer immédiatement, la présence de trois zones de fragilité de la confiance exprimée par la partie B.

Figure 2A bis : zone de fragilité de la confiance du partenaire A



En effet, le deuxième diagramme (figure 2B), affiché plus haut, suggère au lecteur trois zones distinctes de fragilité exprimée par la partie B : la première définie pour l'attribut de la transparence, la deuxième pour celui de l'engagement, et la troisième correspond à la surface des attributs de confidentialité et d'équité ; que l'on retrouve en rouge dans la figure 2B bis, ci-dessous, toujours à titre d'exemple.

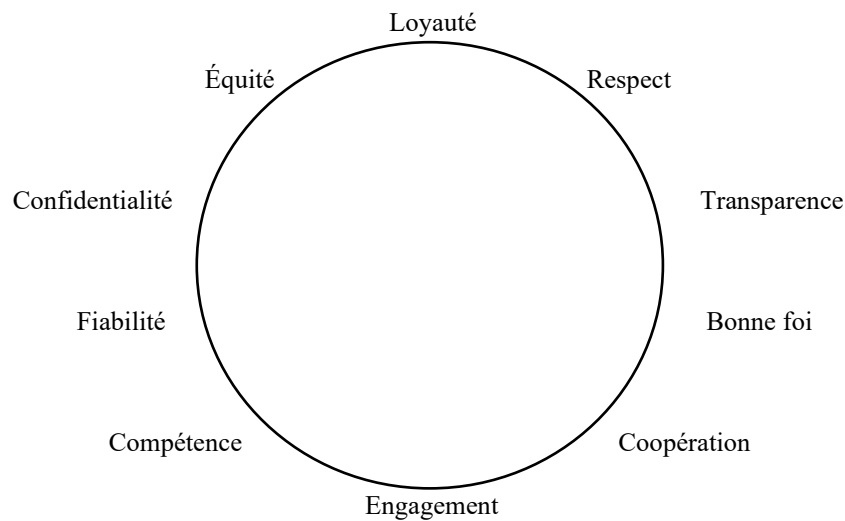
Figure 2B bis : zone de fragilité de la confiance du partenaire B



Fort de ces résultats, le médiateur peut alors identifier les zones de dissidence de la confiance et orienter son intervention vers les attributs qui montrent des écarts négatifs importants, susceptibles d'être analysés avec les parties afin d'en comprendre l'origine et les causes potentielles. C'est après observation et compréhension des écarts que le médiateur peut envisager de générer la confiance nécessaire en renforçant les zones de fragilité par le biais des techniques de renforcement de la confiance. Dans notre exemple de l'attribut de la coopération, le médiateur peut se tourner vers la partie A et tenter de définir en quoi consiste la coopération dans sa culture d'affaires, d'explicitier les manques de coopération perçus ; puis, le médiateur peut dialoguer avec la partie B pour obtenir sa vision de la coopération et ouvrir le champ de définition de cet attribut tout en offrant un retour réflexif invitant les deux parties à mieux apprécier leurs perceptions mutuelles d'une coopération efficace, et à poser les gestes adaptés en conséquence, pour l'avenir, de manière réciproque afin d'offrir une plus forte contribution (offre) aux attentes (demande) respectives.

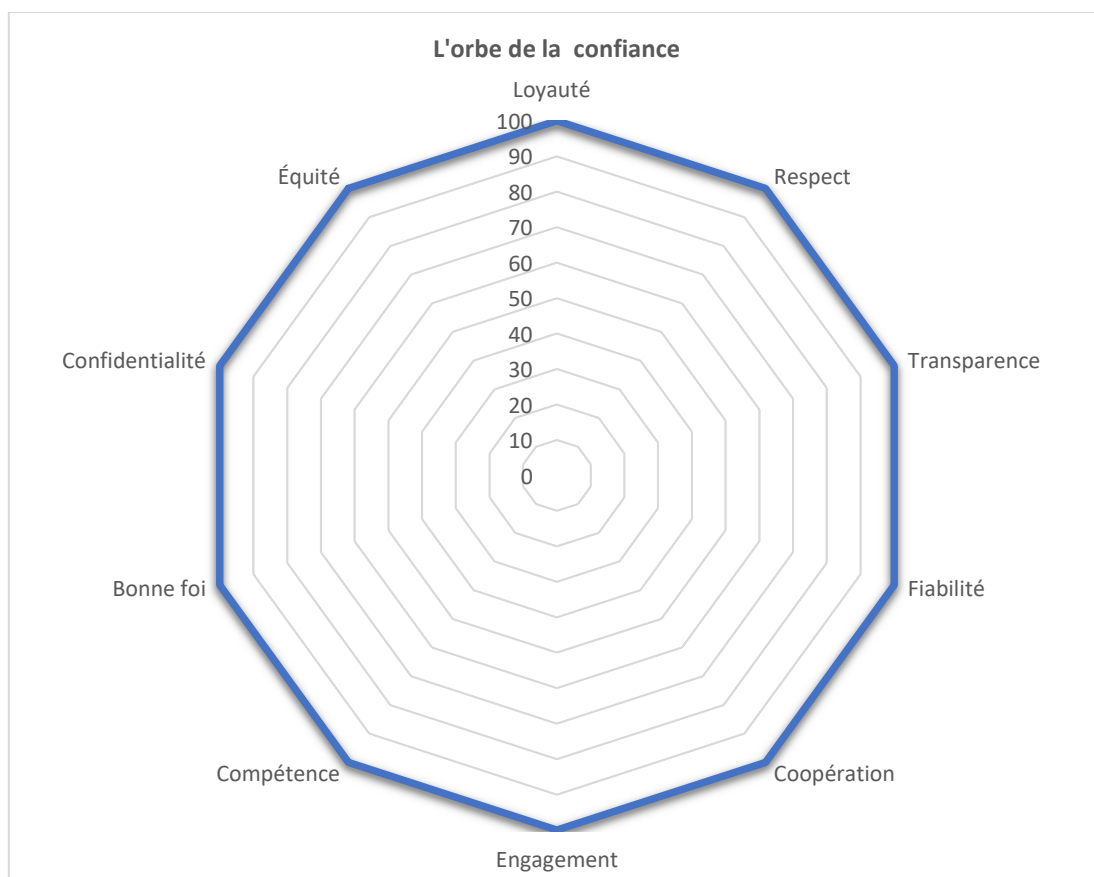
4.4 Un nouveau cadre d'interaction : le cercle ou l'orbe de la confiance

Une autre présentation possible et très visuelle de la mesure de la confiance est celle du cercle de la confiance (figure 3).

Figure 3 : le cercle de la confiance

Lorsque le cercle est entier, la confiance est pleine. Le périmètre du cercle correspond à la mesure la plus haute, c'est le point le plus élevé. Dans un contexte de médiation préventive, il est légitime de viser la formation d'un cercle parfait. En pratique, il est réaliste de s'attendre à des écarts comme ceux pris dans notre exemple, d'autant que la confiance demeure un concept phénoménal qui relève, peut-être, davantage de l'orbe presque circulaire que du cercle géométrique totalement rond. Il est ainsi mathématiquement possible de disposer les calculs des écarts, par exemple en pourcentage, pour faire ressortir le contour, ou le profil, de la confiance des partenaires sur une surface circulaire tel que proposé à la figure 4.

Figure 4 : l'orbe de la confiance



Ci-dessus, la représentation graphique de l'ébauche d'un nouveau cadre d'interaction où les partenaires, à l'aide du médiateur, peuvent évaluer précisément le substrat de leur confiance mutuelle et identifier spécifiquement les zones de fragilités, de manière préventive, puis renforcer le niveau de confiance là où cela est nécessaire. Plus qu'un cadre ou un cercle qui renvoient à des limites absolues, nous préférons l'usage du mot orbe pour désigner la nature dynamique, pleine et fluctuante de la confiance, à l'image des orbes, en photographie ou en astronomie, qui constituent un phénomène optique représentant une énergie et une sensibilité d'un phénomène intangible. Ainsi, la confiance se jette en orbe, monte et s'enfonce dans les méandres et les altitudes des relations humaines.

À des fins d'illustration, les orbes des partenaires A et B pris dans notre exemple, et leurs zones de fragilité sont présentés dans les figures, ci-dessous.

Figure 4A : l'orbe de la confiance du partenaire A

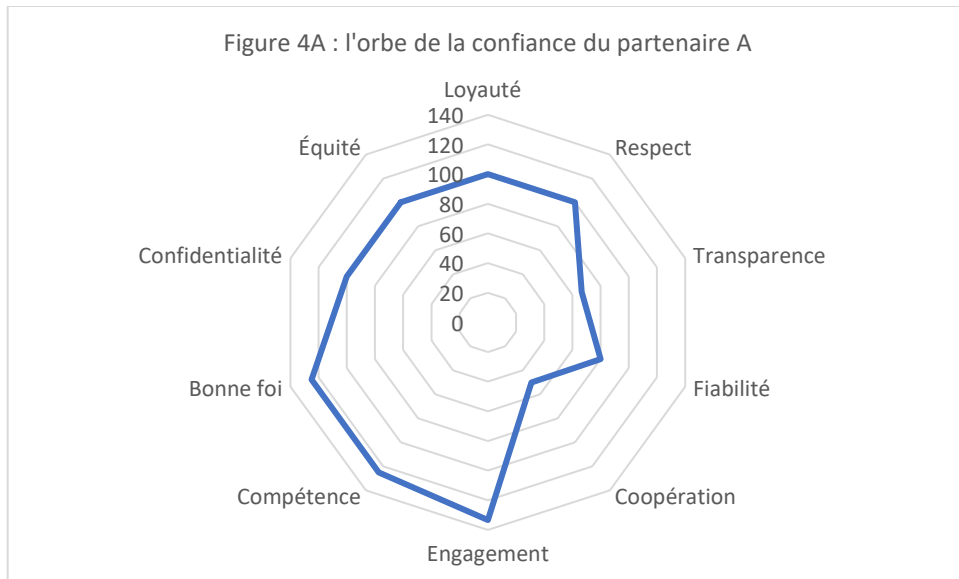


Figure 4B : l'orbe de la confiance du partenaire B

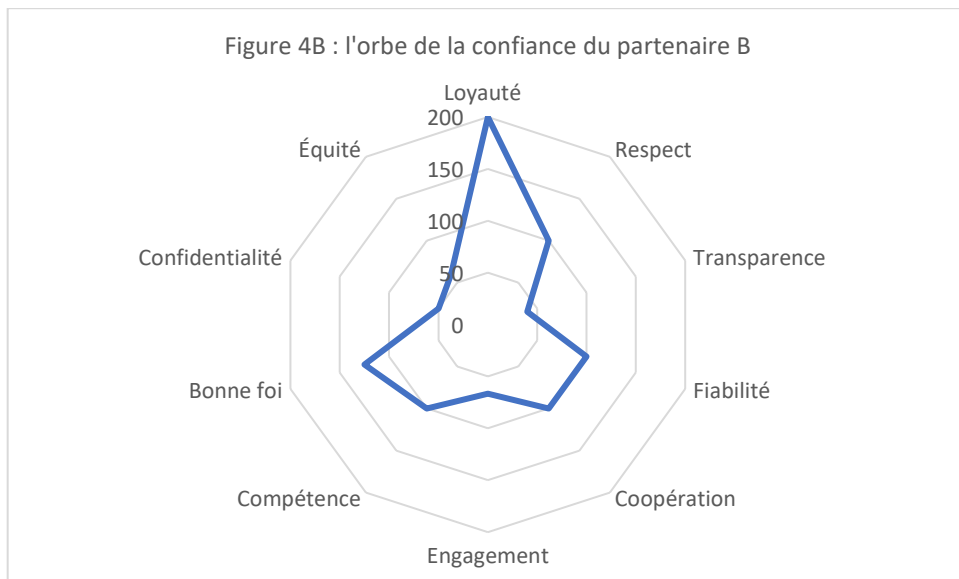


Figure 4A bis : zone de fragilité de l'orbe de la confiance du partenaire A

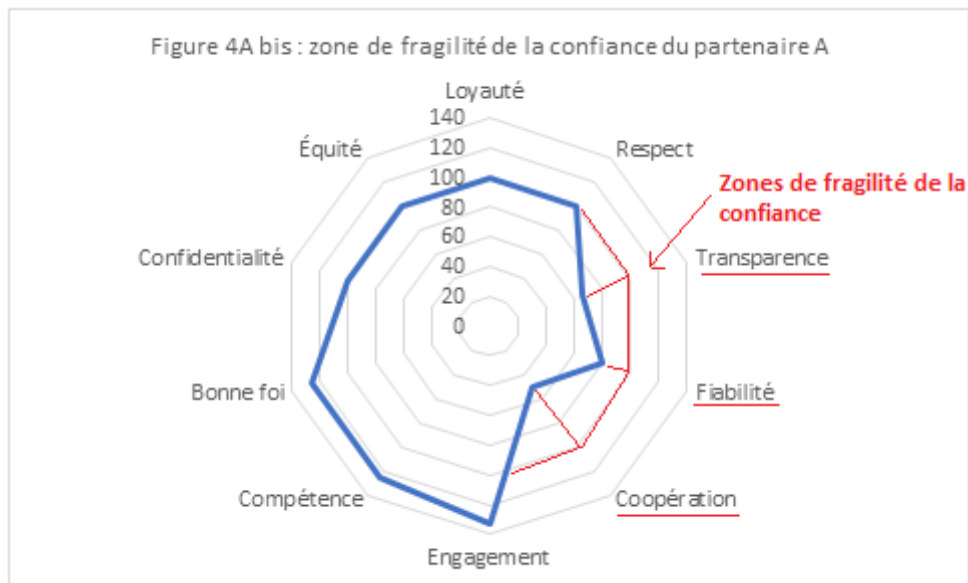
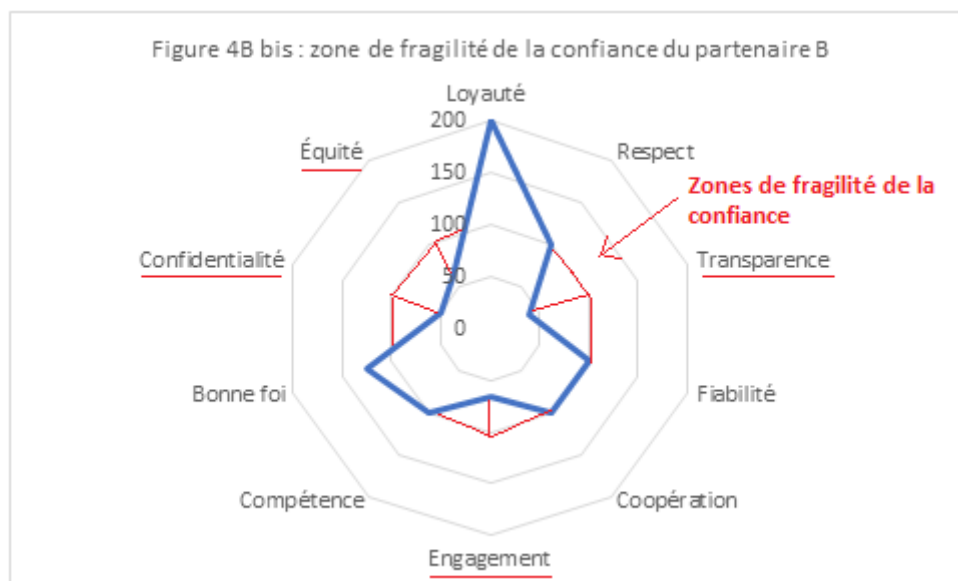


Figure 4B bis : zone de fragilité de l'orbe de la confiance du partenaire B



Conclusion

Conclusion générale

En début d'étude, nous avons formulé l'hypothèse qu'il était possible pour le tiers intervenant de créer un cadre d'interaction, basé sur la confiance mutuelle, adapté à la médiation préventive entre partenaire d'affaires. Nous émettions, alors, l'idée que nous pourrions trouver un espace de liberté, celui des modes privés de PRD, dans le respect de l'ordre public, pour proposer une ébauche d'un nouveau cadre d'interaction afin de prévenir les conflits entre partenaires d'affaires à l'aide de la confiance.

Pour ce faire, nous avons conduit une analyse documentaire approfondie pour étudier le phénomène de la confiance, les approches et les modèles existants. Notre analyse documentaire a ainsi permis d'établir qu'il existe de nombreuses conceptions du phénomène et plusieurs tentatives de mesure de la confiance. À la lumière de l'analyse documentaire, et bien que de nombreux auteurs aient reconnu précédemment que la confiance fasse partie des moyens efficaces de réduire les comportements dysfonctionnels, les mécanismes de génération ne sont pas encore clairement établis. Ultimement, il convient donc d'avoir confiance dans la confiance comme le souligne Lewis et Weigert²²⁹. En effet, la confiance est perçue comme l'élément permettant la stabilité de l'ordre social comprenant une dimension cognitive et une autre émotionnelle (ou affective) et aussi comportementale. La confiance n'est pas seulement un phénomène psychologique, elle est multi-dimensionnelle et s'inscrit dans une réalité sociale et sociologique²³⁰. La confiance est une alternative, un passage obligé, à une prédiction rationnelle parfaite des événements futurs. Elle est un saut psychologique, au-delà de sa réalité existante, vers la confiance d'une autre réalité où un autre est disposé et capable de faire un même saut ; elle est d'abord confiance dans la confiance « *trust in trust*²³¹ » selon la célèbre expression de Luhmann. Cependant, dans de nombreux cas, où la suspicion et la méfiance sont présentes, où la dynamique est

²²⁹ *Supra note* 100, 967-985

²³⁰ BARBER, B., *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, 1983 dans LEWIS, J.D., A. WEIGERT, « Trust as a Social Reality », (June 1985) The University of North Carolina Press, dans *Social forces*, 63-4, 967-985

²³¹ LUHMANN, N., *Trust and Power*, Wiley, 1979 dans LEWIS, J.D., A. WEIGERT, « Trust as a Social Reality », (June 1985) The University of North Carolina Press, dans *Social forces*, 63-4, 970

négative et destructrice, et le processus de négociation est au point mort, il est utile de recourir à un tiers impartial, un médiateur, qui contribuera à faciliter le processus de négociation. En présence d'un tiers neutre, certains des antagonismes et des soupçons peuvent être transformés en une évaluation rationnelle de la situation, aidant à surmonter la méfiance afin de franchir les barrières qui entravent une possible résolution. Dans cette perspective, le médiateur peut contribuer à générer la confiance à l'aide d'un cadre d'interaction dédié. C'est ce constat qui appelle à l'élaboration d'un cadre d'interaction, ce que nous avons proposé dans ce projet de fin d'études, pour mieux générer la confiance.

À cet effet, l'analyse documentaire a permis de déterminer les attributs de la confiance, c'est-à-dire les caractéristiques spécifiques de la confiance dans un contexte de partenariat. Une relation mesurable fut, dès lors, plausible entre la suite des dix attributs que nous avons identifiés et sélectionnés. Il devenait aussi envisageable, désormais, de concevoir et de distinguer des zones de la confiance mutuelle entre partenaires d'affaires. En effet, après avoir identifié les principaux attributs du phénomène de la confiance, nous avons, alors, pu identifier les zones de fragilité de la confiance, de façon à justifier la pertinence de l'apport d'un tiers intervenant susceptible de renforcer la confiance entre partenaires d'affaires. C'est ainsi que nous avons proposé de bâtir l'ébauche d'un cadre d'interaction pour le tiers intervenant qui soit susceptible de renforcer la confiance entre partenaires d'affaires.

Alors, il convenait d'établir le ou les critères de mesure de la confiance avec la possibilité de modéliser les zones de fragilité de confiance mutuelle entre partenaires d'affaires ; puis, de démontrer que le médiateur (ou le tiers intervenant) peut créer un cadre inédit d'interaction adapté à la médiation préventive entre partenaires d'affaires. Enfin, après avoir validé le principe de mesure des attributs de la confiance, ainsi que la possibilité d'identifier les zones de fragilité de confiance mutuelle, nous avons proposé d'offrir une modélisation des combinaisons des quatre dimensions indicelles (perceptions, attentes, satisfaction, manque) grâce à une utilisation spéciale de l'échelle de Likert, pour mesurer la confiance entre partenaires d'affaires.

Rappel des objectifs

La poursuite des objectifs recherchés devait permettre de contribuer à l'avancement des connaissances de trois façons : en facilitant la compréhension et la gestion de la

confiance, plus spécifiquement dans le domaine de PRD ; en renforçant l'importance de la médiation préventive entre partenaires d'affaires ; et en fournissant un cadre d'interaction inédit entre les partenaires d'affaires.

Principales conclusions de l'analyse

Les principales conclusions de l'étude nous permettent de valider l'hypothèse principale selon laquelle il est possible pour le tiers intervenant, de créer un cadre d'interaction, basé sur la confiance mutuelle, adapté à la médiation préventive entre partenaire d'affaires. À cet effet, nous avons proposé une idée de modèle, l'orbe de la confiance, pour évaluer et générer la confiance entre partenaires d'affaires lors d'une médiation préventive, à l'aide d'une utilisation spéciale de l'échelle de Likert et de l'analyse des écarts entre les perceptions et les attentes respectives des partenaires. Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse approfondie du phénomène de la confiance afin de nous permettre de dégager parmi ses principales caractéristiques, les attributs propres à la confiance entre partenaires d'affaires qui seraient susceptibles de constituer une base mesurable pour favoriser des relations stables et durables. Puis, après avoir offert une synthèse des principales caractéristiques du phénomène de la confiance, il a été possible de modéliser les dix attributs de la confiance mutuelle entre partenaires d'affaires afin d'identifier les zones de fragilité. En l'occurrence, nous avons présenté une synthèse des dix attributs de la confiance entre partenaires d'affaires, soit la loyauté, le respect, la transparence, la bonne foi, la coopération, la fiabilité, l'engagement, la confidentialité, la compétence, et l'équité.

Limites de l'étude

Ayant choisi la méthode documentaire pour soutenir notre méthodologie de recherche, notre étude repose foncièrement sur la littérature académique et présente donc des limites. En effet, toute analyse documentaire est, par définition, limitative puisqu'elle ne peut prétendre recenser toutes les connaissances. Par ailleurs, étant donné le domaine spécifique de recherche (PRD), relativement récemment, et le contexte très ciblé de l'étude (partenaires d'affaires), nous n'avons pas trouvé pléthore de recherches similaires sur notre objet d'étude. Par conséquent, le choix des dix attributs de la confiance, bien qu'appuyé par une revue significative, comporte une dimension théorique ouverte à discussion. Parmi les principaux attributs non retenus la réputation,

l'intégrité et le dialogue, étaient des options possibles. D'autres attributs pourraient probablement être envisagés.

L'étude ne permet pas de conclure à l'établissement d'un portrait-robot du tiers intervenant idéal pour mettre en œuvre ce nouveau cadre d'interaction. Elle suggère, cependant, que le médiateur est bien placé pour favoriser le rapprochement des parties grâce à l'adoption d'une culture intégrative.

Limites de la mesure de la confiance

Comme le font remarquer Damien et Lazzeri « il reste toujours dans la confiance un résidu d'incertitude et de doute.²³²». Les auteurs appellent à une « nécessaire théorie de la confiance » et à une philosophie de la confiance ayant sa propre autonomie conceptuelle et axiologique. Pour eux, la confiance est un concept inséparable de la fidélité et de la foi. Ils déduisent que « La confiance commence donc là où le savoir s'arrête.²³³» et dès lors ils s'interrogent : « Comment contrôler cette étrange puissance motrice ?²³⁴» sachant que la confiance contient en elle le dilemme qui caractérise sa nature profonde, tantôt altruiste, parfois égoïste, sans risquer de rompre « Les fils invisibles de la confiance.²³⁵». La confiance est donc un phénomène complexe, protéiforme, voire insaisissable puisqu'invisible. Elle serait même contenue dans la nature même d'un être et ne proviendrait pas d'un principe extérieur. En effet, Damien et Lazzeri²³⁶ rappellent que la confiance est d'abord un fait d'immanence, c'est-à-dire qu'elle a son principe dans la confiance en soi. La confiance en soi étant la capacité de chacun de juger du bien, et de faire la bonne chose qui s'impose dans les circonstances. Que la confiance soit immanente ou transcendante, la littérature semble s'entendre sur le fait qu'elle s'étend sur un continuum. En effet, le continuum de la confiance part de la sécurité et s'achève dans le risque, jusqu'au danger. De plus, la confiance provient des notions de garantie et d'expertise qui permettent d'évoluer en sécurité précisent

²³² *Supra note 118*, 17

²³³ *Id.*, 71

²³⁴ *Id.*, 18

²³⁵ MAUSS, M., « Appréciation sociologique du bolchévisme », dans *Écrits politiques*, Fayard, Paris, 1997, 155

²³⁶ *Supra note 118*, 280

encore Damien et Lazzeri²³⁷. Or, c'est sur ce continuum que se jouent la confiance dans les relations personnelles et la confiance dans la société moderne, compte tenu de la complexification technologique et de l'abstraction des systèmes experts, qui reposent sur des principes et des mécanismes impersonnels. Pour simplifier, prenons l'exemple du contrat synallagmatique, à signature numérique, qui a remplacé la seule poignée de main, ou la parole unique, donnée pour sceller une entente (sauf peut-être pour un usage symbolique ou culturel). Le sentiment de proximité a ainsi laissé place à une forme de distanciation socioprofessionnelle. La confiance personnelle est donc devenue un effort, une recherche qui commence par la connaissance de soi pour se tourner vers la connaissance de l'autre. Et cette poursuite de la confiance personnelle est d'autant plus nécessaire que nous vivons désormais dans une société du risque fondée sur la peur perpétuelle et l'angoisse insurmontable qui forment le lit des conflits et qui finissent par gangréner les relations sociales.

C'est devant ce risque de conflit que le médiateur peut être amené à intervenir de manière préventive. La confiance qui s'opère alors entre le tiers et les partenaires est une expérience toute particulière difficilement maîtrisable : en plus des croyances et des émotions, l'identité²³⁸ peut aussi affecter la confiance entre partenaires, de multiples façons, dans un cadre de négociation, et donc de médiation. Il y a les effets simples de la façon dont les autres nous perçoivent et comment nous nous percevons nous-mêmes. Mais il y a aussi des effets plus complexes lorsque les premiers traits perçus de l'identité peuvent interagir avec nos émotions. Aussi, la façon dont nous nous percevons peut souvent intensifier le rôle négatif joué par l'identité, ainsi que la génération d'émotions négatives. Cependant, la prise de conscience de l'émotion offre un moyen de passer d'une identité fixe à des identités plus fluides et fonctionnelles. (Parfois, nous nous considérons comme des intervenants qui devons négocier, parfois nous nous voyons en tant que médiateurs qui ne peuvent ou ne doivent pas négocier). Parfois aussi, certaines stratégies cognitives fonctionnent mieux avec des tiers. Par exemple, les parties accueillent mieux et valorisent davantage les offres négociées si elles proviennent d'un

²³⁷ *Id.*, 333

²³⁸ *Supra note* 113

tiers neutre plutôt que d'émaner directement de l'autre partie. En somme, la confiance revêt de multiples facettes et présente un contour difficilement mesurable.

Lewicki et Bunker précisent bien aussi la limite de la mesure de la confiance lorsqu'ils déclarent qu'il est inconcevable de vouloir appréhender la confiance à l'aide d'une approche statique et linéaire : « *In this view, the essence of trust cannot be captured by a single, static definition of its key elements and attributes. Trust is a dynamic phenomenon that takes on a different character in the early, developing, and mature stages of a relationship.* ²³⁹ ». Autrement dit, la confiance est dynamique et évolutive. Chercher à la mesurer comme nous le proposons avec ce cadre d'interaction inédit doit être compris par les parties et utilisé par le médiateur comme un outil supplémentaire, ponctuel et à un moment précis de la relation d'affaires, telle une photo de l'orbe de la confiance.

Recommandations

Aussi, nous recommandons que, dans une prochaine étape, le modèle soit testé, de manière empirique, auprès d'un échantillon représentatif afin d'éprouver sa faisabilité et son efficacité ; pour, au total, tenter de combler, un peu, le manque d'opérationnalisation de la confiance en médiation préventive qui semble constituer un déficit dans l'accompagnement des partenaires d'affaires. À cet égard, la constitution du lexique fourni en annexe, contenant une brève description des termes utilisés, permettrait de s'assurer que les participants puissent répondre en fonction d'une compréhension commune de la terminologie des dix attributs. Outre, la perspective d'un nouveau cadre d'interaction spécifique pour le tiers qui souhaite générer la confiance dans un processus de médiation préventive entre les partenaires d'affaires, il nous semble exister d'autres conditions fondamentales pouvant agir, indirectement, sur la confiance et faire l'objet de recommandations ou de suggestions de recherche, dont quatre principalement : 1. Les partenaires devraient acquérir la conviction que leur partenariat repose sur une vision, une mission et des valeurs communes clairement formulées et partagées ; 2. Ces énoncés conceptuels devraient permettre la définition d'objectifs opérationnels et déboucher sur un plan d'actions mesurables ; 3. Les contributions respectives (rôles et responsabilités) des partenaires dans la mise en

²³⁹ *Supra note 98, 140-142*

œuvre du plan d'action et l'atteinte des objectifs devraient globalement correspondre à leurs attentes de coparticipation respectives, de manière équilibrée (autonomie), et d'implication solidaire (engagement) ; 4. Le niveau de confiance des partenaires doit être raisonnablement suffisant et pourrait être mesuré à la lumière de données empiriques, grâce au modèle de l'orbe, ainsi qu'à la mise au jour des informations pertinentes faite pendant la préformation du partenariat (vérification diligente et premiers échanges en vue d'un partenariat préventif, par exemple).

Autres perspectives de recherche

Parmi les perspectives de recherche envisageables, il nous semble indispensable de tester la configuration actuelle des dix attributs dans des contextes culturels variés afin de valider l'universalité des attributs de la confiance ou, au contraire, d'apporter un éclairage, une couleur locale, plus typiques et adaptés aux codes culturels d'affaires des partenaires liés. En effet, « *Cultural issues play a major part in international negotiation, and have a significant impact on it. A strong personal relationship and trust between the negotiators can be a positive force in future agreements.*²⁴⁰ ».

Nous reconnaissons aussi l'importance, pour le médiateur, d'utiliser également les zones de confiance « confirmées » (absence d'écart), en plus d'explorer les zones de fragilité, et de s'en servir comme leviers du dialogue dans une approche appréciative.

In fine

La confiance est l'atteinte d'un équilibre mais elle n'est pas neutre pour autant²⁴¹. Elle est à la fois fondamentale car elle permet d'avancer avec les autres ; et dangereuse car elle implique un risque de dépendance, de vulnérabilité, de crédulité. C'est du besoin de coopérer que provient la nécessité de régulariser et de formaliser une partie de nos rapports humains, ainsi que d'institutionnaliser les contrats. Conclure une alliance est une façon de prévoir et de maîtriser le futur, en s'engageant envers un tiers et en s'assurant de la parole de celui-ci. D'où l'importance de la réciprocité dans la confiance accordée. Une promesse acceptée ou un contrat signé impliquent déjà le fait qu'être

²⁴⁰ SHAMIR, Y., « Alternative Dispute Resolution Approaches and their Application », (2003) PCCP, 7, 16 <https://biblioteca.cejamerica.org/bitstream/handle/2015/721/Alternative-Dispute-Resolution-Approaches.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (consulté le 10 juin 2020)

²⁴¹ *Supra note* 95, 56

loyal et honorer ses promesses représente une véritable obligation. Cela révèle aussi l'importance des règles de l'honneur et de la probité, ou encore d'honnêteté et d'intégrité, qui sont autant de remparts à la connaissance de l'autre. Dans le même sens, Georg Simmel, considéré comme le premier sociologue à avoir analysé la confiance autrement que dans sa seule composante cognitive, écrit à propos de la confiance qu'elle est « une forme de savoir sur un être humain²⁴²» qui contient sa part d'ombre.

In fine, la confiance est la canne blanche de l'aveugle. Nous ne pouvons parfaitement la définir car elle nous est invisible ; nous en faisons, essentiellement, l'expérience à tâtons. La confiance absolue révélée d'emblée est rare ou passagère, plus souvent il n'y a que des indices, des marques et des preuves de confiance, de grande, voire très haute confiance, sans cesse renouvelable. C'est un arrimage de promesses tenues dans un océan de paroles en l'air. Au-dessus des nuages, pointant vers l'horizon pacifique, le médiateur crée tout l'espace nécessaire pour que rayonne la confiance entre les partenaires comme le soleil répand la lumière sur la terre des hommes. La confiance fait le deuil paisible du doute, et peut, alors, faire vivre l'espoir de concorde.

²⁴² *Supra* note 168

Bibliographie

Législation et réglementation

Code de procédure civile du Québec

Code d'éthique de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec

Code de déontologie de l'Institut de médiation et d'arbitrage du Québec

Guide de normes de pratique en médiation civile et commerciale du barreau du Québec

Jurisprudence canadienne

Bhasin c. Hrynew, [2014] R.C.S. 494

Monographies et ouvrages collectifs

ADORNO, T. W., E. FRENKEL-BRUNSWIK, D.J. LEVINSON et R.N. SANFORD, *The authoritarian personality*, New York, Harpers, 1950, 990

AXELROD, R., *The Evolution of Cooperation*, New York, Basic Books, 1984, 241

BENSIMON, S., *Postface* dans MOREL, D., *La médiation préventive*, Montigny-le-Bretonneux, Médias & Médiations, 2019, 210

BERLIN, A., M. GROSSMAN, *The Oxford Dictionary of the Jewish Religion*, Oxford, Oxford University Press, 2011, 960

BOWLING, D., D.A., HOFFMAN, *Bringing peace into the room*, San Francisco, John Wiley & Sons, 2003, 173

BRÉARD, R., P. PASTOR, *Gestion des conflits, la communication à l'épreuve*, 4^e édition, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2011, 9

BUBER, M., dans HAYOUN, M.-R., *Le judaïsme moderne*, Paris, Éditions Que sais-je ?, 1989, 118

CASSAN, H., M.-P. De BAILLENCOURT, *Traité pratique de négociation*, Bruxelles, Éditions Larcier, 2019, 216

CHALOUHI, S., *Partenariat et médiation commerciale : la situation de la société d'État québécoise*, Essai, Université de Sherbrooke, 2008, 140

COVEY, S.M.R., *Le pouvoir de la confiance*, Paris, Éditions J'ai Lu, 2008, 37

CYERT, R., J. MARCH, *Behavioral Theory of the Firm*, Oxford, Blackwell, 1963, 268

- DAMIEN, R., C. LAZZERI, *Conflit, Confiance*, Besançon, Éditions Presses Universitaires de Franche-Comté, 2006, 394
- DELAYE, R., P. LARDELLIER, *La confiance : Relations, Organisations, Capital humain*, Caen, Éditions EMS, 2016, 300
- DESCARTES, R., *Oeuvres et Lettres*, Paris, Éditions Gallimard, 1953, 66
- DE SOTO, H., *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else?*, New-York, Basic books, 2000, 290
- ELOI, L., *L'économie de la confiance*, Paris, Éditions La Découverte, 2019, 125
- FAGET, J., *Médiations : les ateliers silencieux de la démocratie*, Toulouse, Éditions Erès, 2015, 395
- FISHER, R., W. URY, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, New York, Penguin Group, 1981, 200
- FORTIN, J., *Étude des variables influençant la collaboration dans la médiation en milieu de travail*, Essai en maîtrise en Prévention et règlement des différends, Université de Sherbrooke, 2004 [non publié] dans LOANIDE, N., *Simulation d'intervention afin de rétablir et/ou transformer des relations du travail après un conflit, dans une entreprise syndiquée, au Québec*, Projet de fin d'études, UDS, 2013, 8 (non publié)
- FURLONG, G.T., *Dynamics of trust - Conflict resolution toolbox: Models and Maps for Analyzing, Diagnosing, and Resolving Conflict*, Mississauga, Wiley, 2010, 256
- HEIDER, F., *The Psychology of Interpersonal Relations*, New York, John Wiley and Sons, 1958, 322
- HEMINGWAY, E., dans BAKER C., *Ernest Hemingway Selected Letters 1917-1961*, New York, Scribner & Schuster, 2003, 976
- HILLMAN, J., *La Trahison et autres essais*, Paris, Payot, 2004, 16
- KELLEY, T., D. KELLEY, *La confiance créative*, Paris, InterÉditions, 2014, 2
- LALANNE, J., *Médiation : Mode d'emploi pour aider les gens à régler à l'amiable*, Montréal, Éditions Fides, 2019, XI
- LECOMTE DU NOÛY, P., *Human destiny*, Toronto, Longmans Green & Co., 1947, 289
- LESSING, T., dans Hayoun, M.-R., *Le judaïsme moderne*, Paris, Éditions Que-sais-je ?, 1989, 113
- LEWICKI, R., P. ELGOIBAR et M. EUWEMA, *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations*, Zürich, Springer, 2019, 243
- LOANIDE, N., *Simulation d'intervention afin de rétablir et/ou transformer des relations du travail après un conflit, dans une entreprise syndiquée, au Québec*, Projet de fin d'études, UDS, 2013, 41 (non publié)

- MALRAUX, A., *La condition humaine*, Paris, Gallimard, 2012, 420
- MARQUIS, L., *Droit de la prévention et du règlement des différends (PRD) : Principes et fondements. Une analyse dans la perspective du nouveau Code de procédure civile*, Sherbrooke, Revue de Droit de l'Université de Sherbrooke, 2015, 47
- MENCIUS, dans PARAIN, B. et al., *Histoire de la philosophie, Encyclopédie de la pléiade*, Paris, Éditions Gallimard, 1969, 303
- MINTZBERG, H., *The nature of managerial work*, New York, Harper & Row, 1973, 298
- MOREL, D., *La médiation préventive et de projet*, Montigny-Le-Bretonneux, Médias & Médiation, 2019, 132
- MOORE, C., *The mediation process: Practical strategies for resolving conflict*, (2003) San Francisco, Jossey-Bass, 172
- NOËL, A., *Alliances stratégiques : une bibliographie thématique*, Montréal, Cahiers du CÉTAI, HEC, 1993, 93-6, 57
- NYDEN, J., K. VITASEK et D. FRYDLINGER, *Getting to We: Negotiating Agreements for Highly Collaborative Relationships*, London, Palgrave Macmillan, 2013, 248
- PERRON, M., *Le tiers facilitateur - Un appui au dialogue social dans l'entreprise* de MAURIN, B. et D. XIRAU, Rueil-Malmaison, Éditions Liaisons, 2003, 3
- PRUITT, D.G., *Negotiation Behavior*, (1981) New York, Academic Press, 249
- ROBERGE, J.-F., *La justice participative : Changer le milieu juridique par une culture intégrative de règlement des différends*, Cowansville, Éditions Yvon Blais, 2011, 406
- ROCHER, G., *Étude de sociologie du droit et de l'éthique*, Éditions Thémis, Université de Montréal, 1996, 28-2-3, 1032
- SAINT-EXUPÉRY, A., *Terre des hommes*, Bibliothèque Numérique Romande, 1938, 169 https://ebooks-bnr.com/ebooks/pdf4/saint_exupery_terre_des_hommes.pdf
- SAUVEUR, P., *La Médiation infonuagique (cloud computing) : rétablissement de la confiance à la suite de la divulgation non autorisée d'un secret commercial dans les nuages publics*, Sherbrooke, Essai de Maîtrise, UDS, 2012, 123
- SAYLES, L. R., *Leadership: What effective managers really do...and how they do it*, New York, McGraw-Hill, 1979, 251
- SÉRIEUX, H., D. RIENDEAU, *Trusting organizations, Les organisations créatrices de confiance*, Montréal, Éditions JFD, 2018, 283
- SIMMEL, G., *The Philosophy of Money*, London & New York, Routledge & Kegan Paul, 1978, 521
- SIMMEL, G., *Secret et société secrète*, Strasbourg, Éditions Circé, 1991, 120

SIMMEL, G., *Sociologie. Étude sur les formes de la socialisation*, Paris, PUF, 1999, 780

TAMM, J.W., R.J. LUYET, *Radical collaboration*, second edition, New York, HarperCollins Publishers, 2019

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

Articles de revue et chapitres d'ouvrages collectifs

ADLER, T. R., « Swift trust and distrust in strategic partnering relationships: key considerations of team-based designs », (2007) *Journal of Business Strategies*, 24-2, 105-121

ALLRED, K. G., « Relationship Dynamics in Disputes. Replacing Contention with Cooperation », 6, 91 dans Michael L. Moffitt et Robert C. Bordone, Eds., *The Handbook of Dispute Resolution*, San Francisco, Jossey Bass, 2005, 546

ARROW, K. J., *Information and economic behavior*, Stockholm, Federation of Swedish Industries, 1973, 33 dans SHAPIRO, D. L., B. H. SHEPPARD et L. CHERASKIN, « Business on a handshake », (Octobre 1992) *Negotiation Journal*, 8-4, 376
<https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/AD0768446.pdf>

AXELROD, R., W.D. HAMILTON, « The Evolution of Cooperation », (March 27, 1981) *Science*, New Series, 211-4489, 1390-1396

BARBER, B., *The Logic and Limits of Trust*, Rutgers University Press, 1983 dans LEWIS, J.D., A. WEIGERT, « Trust as a Social Reality », (June 1985) *The University of North Carolina Press*, dans *Social forces*, 63-4, 967-985

BARREAU DU QUÉBEC, *Barreau-mètre 2015*, La profession en chiffres, janvier 2015, 55

BARREAU DU QUÉBEC, *Pour un système de justice en santé*, février 2018, 21

BÉRIAULT, T., « L'approche intégrative à la pratique de la médiation », dans *Le médiateur professionnel en action et en mots*, sous la direction de BATTISTONI, E., M. LENOBLE-PINSON et F. OUDIN, Éditions l'Harmattan, 2014, 149-173

BÉRUBÉ, L., « La pratique de la médiation : une approche intégrative de communication », (1998) *Conférence des juristes de l'État*, XIIIe édition, 229

BOON, S., J. HOLMES, « The Dynamics of Interpersonal Trust: Resolving Uncertainty in the Face of Risk », (1991) dans Hinde, R. et Gorebel, J., Eds., *Cooperation and Prosocial Behaviour*, Cambridge University Press, 190-211

BOVE, L., « Théocratie, Monarchie, Aristocratie : Confiance et formes de l'État chez Spinoza », (2006) dans DAMIEN, R., C. LAZZERI, *Conflit, Confiance*, Éditions Presses Universitaires de Franche-Comté, Besançon, 394

BUTLER, J. K., « Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust: Evolution of a Conditions of Trust Inventory », (September 1991) *Journal of Management*, 17-3, 643-663

CHAO, Y.C., « Decision-making biases in the alliance life cycle: Implications for alliance failure », (2011) *Management Decision*, 49-3, 350-364

COASE, R. H., « The Nature of the Firm », (1937) *Éditions Économica*, 4-16, 386–405

COLOMBO, M.G., « Formes des alliances stratégiques : un test des théories alternatives », (2006) XVème Conférence de l'AIMS - du 13 au 16 Juin – Annecy, 5-28 <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2318-la-forme-des-alliances-strategiques-un-test-des-theories-alternatives/download>

COLOMBO, M.G., « La forme organisationnelle des alliances stratégiques : un test des théories alternatives », (1998) Università di Pavia et CIRET - Politecnico di Milan, 11

CONSTANTINOS, S., J. LIOUKAS et J. REUER, « Isolating Trust Outcomes from Exchange Relationships: Social Exchange and Learning Benefits of Prior Ties in Alliances », (2015) *Academy of Management Journal*, 58-6, 1826–1847

COOK, J., T. WALL, « New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need nonfulfillment », (1980) *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39-52

DAS, T.K., B.-S. TENG, « Between trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances », (1998) *AMR*, 23-3, 491-512

DESTENO, D., « Who Can You Trust ? », (2014) *HBR*, 112-115

DEUTSCH, M., « Trust and Suspicion », (1958) *Journal of Conflict Resolution*, 2, 265–279

DEUTSCH, M., « Critique and Notes: Trust, Trustworthiness, and the F scale », (1960) *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61-1, 138-140

FRESHMAN, C., « Identity, Beliefs, Emotion, and Negotiation Success », dans Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone, *The handbook of dispute resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 2005, 99-117

FULCONIS, R., G. DESROUSSEAUX, « La préservation du secret des affaires dans le cadre du contentieux brevet : une mission impossible ? », (2013) *LEGICOM*, 49-1, 65

GABARRO, J., « The development of working relationships », dans J. Galagher, R. E. Kraut, & C. Egidio (Eds.), « Intellectual teamwork: Social and technological foundations of cooperative Work », (1990) Hillsdale, NJ: Erlbaum, 79-110

HARDIN, R., « Communautés et réseaux de confiance », dans OGIEN, A., L. QUÉRÉ, *Les moments de la confiance. Connaissance, affects et engagements*, Paris, Économica, Collection Études sociologiques, 2006, 232

HOLMSTRÖM, B., J. TIROLE, « The Theory of the Firm », dans *Handbook of Industrial Organization*, 1989, 1, 61-133

HOSMER, L.T., « Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics », (April 1995) *Academy of Management Review*, 20-2, 379-403

HOUNTOHOTEGBÈ, S. A.-L., « Le principe de coopération dans les modes amiables de prévention et de règlement des différends : ébauche d'un cadre théorique pour des processus de qualité », dans *Pour un droit du règlement amiable des différends : des défis à relever pour une justice de qualité* / sous la direction de Lise Casaux-Labrunée et Jean-François Roberge, Issy-les-Moulineaux, LGDJ, Lextenso éditions, 2018, 225

IKONEN, M., T., SAVOLAINEN, P., LOPEZ-FRESNO, et H., KOHL, « Trust Restoration in Workplace Relationships: Multi-Level Analysis of (Mis)Trusting », (2016) dans C. Baglioni, C. Mio and A. Garlatti (Eds.) *Abstracts of the 8th European Conference on Intellectual Capital (ECIC)*, May, Venice, Italy, ACPI Ltd., UK., 19-20.

INSTITUT DE MÉDIATION ET D'ARBITRAGE DU QUÉBEC (IMAQ), *Rapport annuel 2017-2018*, 25 avril 2018, 4

KEE, H.W., R. E. KNOX, « Conceptual and Methodological Considerations in the Study of Trust and Suspicion », (September 1970) *The Journal of Conflict Resolution*, 14-3, 357-366

KIDD, A.H., « When Can Mediators Build Trust? », (2006) *APSR*, Upenn, 449-462

KOENIG, C., C. VAN WIJK, « Alliances interentreprises : le rôle de la confiance », *Perspectives en Management Stratégique*, Montréal, HEC, CETAI, Éditions Économica, 1992-1993, I, 305-327

KOOLWIJK, J., « Alternative Dispute Resolution Methods Used in Alliance Contracts », (2006) *J PROF ISS ENG ED PR*, 44-48

JOHNSON-GEORGE, C. E., W. C., SWAP, « Measurement of specific interpersonal trust: Construction and validation of a scale to assess trust in a specific other », (1982) *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, 1306-1317

LALONDE, L., « La médiation organisationnelle enjeux, risques et pistes de solution. », (Printemps 2007) *Revue de Prévention et de Règlement des Différends*, 5-2, 84

LE BOUTER, F., « Formes et fonctions de la confiance dans la société moderne », (2014) http://www.implications-philosophiques.org/actualite/une/formes-et-fonctions-de-la-confiance-dans-la-societe-moderne/#_ftn12 (publié le 24 juin 2014)

LE FLANCHEC, A., J. ROJOT et C.V. FOURBOUL, « Rétablir la confiance dans l'entreprise par le recours à la médiation », (2006) *Relations Industrielles/Industrial relations*, 61-2, 271-295

LEWICKI, R.J., « Trust, trust development, and trust repair », dans DEUTSCH, M., P.T., COLEMAN et E.C., MARCUS, *The handbook of conflict resolution*, San Francisco, Jossey-Bass, 2011, 92

LEWICKI, R. J., B.B. BUNKER, « Developing and maintaining trust in work relationships », (1996) dans *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, eds R. M. Kramer and T. R. Tyler (Thousand Oaks, CA: Sage), 114–139

LEWICKI, R. J., B. B. BUNKER, « Trust in Relationships : A Model of Trust Development and Decline », (1995) dans *Conflict, Cooperation and Justice*, BUNKER B. B., J. Z. RUBIN et al., dir. San Francisco, Jossey-Bass Publishers, 133-173

LEWICKI, R.J., P. ELGOIBAR, et M. EUWEMA, « Trust, distrust, and trust repair in organizational industrial relations » (June 2016) *The Tree of Trust: Building and Repairing Trust Organizations*, 40
<https://www.researchgate.net/publication/304459243> The Tree of Trust Building and Repairing Trust in Organizations

LEWICKI, R.J., D.J. MCALLISTER et R.J. BIES, « Trust and Distrust: New Relationships and Realities », (July 1998) *The Academy of Management Review*, 23-3, 438-458

LEWICKI, R.J. B, POLIN, « Trust in negotiation », dans M. Olekalns and E. Adair, *Handbook of Research on Negotiation*, eds. USA, Edward Elgar, 2013, 560

LEWIN, K., « Psychology and the process of group living », (1943) *Journal of Social Psychology*, 17, 113-131 dans LEWIN, K., *Field theory in social science—selected theoretical papers*, New York, Harper & Row. (Ed. D. Cartwright), (1951, reprinted 1964), Chapter 7

LEWIS, J.D., A. WEIGERT, « Trust as a Social Reality », (June 1985) The University of North Carolina Press, dans *Social forces*, 63-4, 967-985

LINDSKOLD, S., « Trust development, the GRIT proposal, and the effects of conciliatory acts on conflict and cooperation. », *Psychological Bulletin*, 85, 772-793

LOOMIS, J.L., « Communication, the Development of Trust, and Cooperative Behavior », (1959) *Human relations (New York)*, 12-4, 305-315

LOPEZ-FRESNO, P., T., SAVOLAINEN et S. MIRANDA, « Role of Trust in Integrative Negotiations », (April 2018) *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 16- 1, 13-22 <https://www.researchgate.net/publication/325012801>

LUHMANN, N., *Trust and Power*, Wiley, 1979 dans LEWIS, J.D., A. WEIGERT, « Trust as a Social Reality », (June 1985) The University of North Carolina Press, dans *Social forces*, 63-4, 967-985

MARC, E., D., PICARD, « Interaction », dans Jacqueline Barus-Michel et al., *Vocabulaire de psychosociologie*, Toulouse, Erès « Hors collection », 2002, 189-196

MACDONALD, R.A., « L'hypothèse du pluralisme juridique dans les sociétés démocratiques avancées », (2002-2003) *Revue de droit de l'Université de Sherbrooke*, 152

MARZANO, M., « Qu'est-ce que la confiance ? », (2010/1) S.E.R. « Études », 412, 53-63 <https://www.cairn.info/revue-etudes-2010-1-page-53.htm?contenu=article>

MAUSS, M., « Appréciation sociologique du bolchévisme », dans *Écrits politiques*, Fayard, Paris, 1997, 155

MAYER, R.C., J.H. DAVIS et F. D. SCHOORMAN, « An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future », (April 2007) *Academy of Management Review*, 32-2, 344-354

MCALLISTER, D. J., « Affect and Cognition Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations », (1995) *Academy of Management Journal*, 38-1, 24-59.

MCALLISTER, D.J., R.J., LEWICKI et S. CHATURVEDI « Trust in developing relationships: from theory to measurement », (2006) *Academy of Management Best Conference Paper*, Published Online:30 Nov 2017
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22897235>

MONIN, P., « Vers une théorie évolutionniste réaliste des alliances stratégiques », (2002) *Revue française de gestion*, 3-4-139, 49-71
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2002-3-page-49.htm#>

MORIN, E., « La stratégie de reliance pour l'intelligence de la complexité », (1995) *Revue internationale de systémique*, 9-2, 105-112

OTIS, L., « La justice conciliationnelle : L'envers du lent droit », (2001) *Éthique publique*, 3-2, 93-98

PENNINGS, J. M., & WOICESHYN, « A typology of organizational control and its metaphors », (1987) in BACHARACH, S. B. & S. M. MITCHELL, *Research in the sociology of organizations*, Greenwich, CT: JAI Press, 5-75, 104

REMPEL, J. K., J. G. HOLMES, et M. D., ZANNA, « Trust in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology* », (1985) 49, 95- 112

RICHARDSON, G. B., « The Organisation of Industry », (1972) *The Economic Journal*, 82-327, 883-896

ROBERGE, J.-F., V. FRASER et T. MANUELLO, « Maître en solutions. Propositions et stratégies de négociation pour une pratique à valeur ajoutée », (2015) *RAMJAM*, 78-113

ROBERGE, J.-F., S. A.-L. HOUNTOHOTÉGBÈ et T. MANUELLO « L'ère de la coopération procédurale et de la saine gestion de l'instance sous le nouveau Code de procédure civile du Québec. », (2016), *Barreau du Québec*, 75, 399

ROBERGE, J.-F., R. LEWICKI, « Should We Trust Grand Bazaar Carpet Sellers (and vice versa)? », dans C. Honeyman, J. Coben and G. De Palo (dir.) *Venturing beyond the classroom. Rethinking Negotiation Teaching: Innovations for Context and Culture*, St-Paul, DRI Press, 2010, 2, 421-438.

ROSS, D., « The use of partnering as a conflict prevention method in large-scale urban projects », (2009) dans *International Journal of Managing Projects in Business*, Bingley, 2-3, 401-418

ROSS, W., J. LACROIX, « Negotiation theory and research: a literature review and integrative model », (October 1996) *International Journal of Conflict Management*, 7-4, 314-360

ROTTER, J.B., « A New Scale for the Measurement of Interpersonal Trust », (1967) *Journal of Personality*, University of Connecticut, 35, 651-665

ROTTER, J.B., « Generalized Expectancies for Interpersonal Trust », (1971) *American Psychologist*, 26, 443-452

SHAMIR, Y., « Alternative Dispute Resolution Approaches and their Application », (2003) *PCCP*, 7, 16

<https://biblioteca.cejamericas.org/bitstream/handle/2015/721/Alternative-Dispute-Resolution-Approaches.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

SHAPIRO, D. L., B. H. SHEPPARD et L. CHERASKIN, « Business on a handshake », (Octobre 1992) *Negotiation Journal*, 8-4, 365-377

SCHIFF BERMAN, P., « Le nouveau pluralisme juridique », (2013) *RIDE*, 1-2, 229-256

SMITH, K. K., D. N. BERG, *Paradoxes of group life*. San Francisco, Jossey-Bass, 1987, 265 dans SHAPIRO, D. L., B. H. SHEPPARD et L. CHERASKIN, « Business on a handshake », (Octobre 1992) *Negotiation Journal*, 8-4, 376

TOMLINSON, E. C., R. LEWICKI, « Managing Distrust in Intractable Conflicts », (Winter 2006) *Conflict resolution quarterly*, 24-2, 220

VENNE, J.-F., « Les firmes du top dix marquées par une forte croissance », (2016) *Les Affaires en ligne* <https://www.lesaffaires.com/dossier/grands-du-droit-2018/les-firmes-du-top-dix-marquees-par-une-forte-croissance/603300>

WILLIAMSON, O.E., « The theory of the firm as governance structure: from choice to contract », (2002) *Journal of Economic Perspectives*, 171-195

WORCHEL, P., « Trust and Distrust », dans AUSTIN W. G. and S. WORCHEL (eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Belmont, Calif., Wadsworth, 1979, 369

YAMAGISHI, T., « The provision of a sanctioning system as a public good », (1986) *Social Psychology Quarterly*, 56-1, 110-116

ZUCKER, L. G., « The production of trust: Institutional sources of economic structure », (1986) 1840-1920, dans B. M. Staw & L. L. Cummings, *Research in organizational behavior*, Greenwich, CT: JAI Press 8, 55-111

Dictionnaires et ouvrages de référence

CENTRE NATIONAL DE RESSOURCES TEXTUELLES ET LEXICALES

<https://www.cnrtl.fr>

LAROUSSE

<https://www.larousse.fr>

LITTRÉ

<https://www.littre.org>

Liste des tableaux et figures

Diagramme 1 : les phases du conflit

Diagramme 2 : rationality and emotionality basis, types of trust, and boundary states

Diagramme 3 : Trust-Relationship Model (TRUE)

Tableau 1 : résumé du cadre théorique

Tableau 2 : résumé du cadre d'analyse et de synthèse

Figure 1 : le questionnaire sur les attributs de la confiance

Figure 2 : indices du niveau de confiance

Figure 2A : attentes et perceptions du partenaire A

Figure 2B : attentes et perceptions du partenaire B

Figure 2A bis : zone de fragilité de la confiance du partenaire A

Figure 2B bis : zone de fragilité de la confiance du partenaire B

Figure 3 : le cercle de la confiance

Figure 4 : l'orbe de la confiance

Figure 4A : l'orbe de la confiance du partenaire A

Figure 4B : l'orbe de la confiance du partenaire B

Figure 4A bis : zone de fragilité de l'orbe de la confiance du partenaire A

Figure 4B bis : zone de fragilité de l'orbe de la confiance du partenaire B

Notes de cours

FRASER, V., Notes du cours *Prévention des différends* - PRD763 (Automne 2019),
Université de Sherbrooke, Faculté de droit.

Annexe 1

La moyenne et l'écart-type

Le calcul de la moyenne et de l'écart-type dans l'échelle de Likert est principalement effectué pour déterminer, en moyenne, l'importance de l'attribut ainsi que sa distribution dans l'échantillon total. Pour rappel, la moyenne est simplement la somme des valeurs (de 1 à 5) divisée par le nombre de variables mesurées, soit dix dans notre cas. L'écart-type est la racine carrée de la variance ; la variance est la moyenne des carrés des différences entre les observations et leur moyenne.

Moyenne (μ) : $\Sigma x_i / N$

Variance (σ^2) : $\Sigma (x_i - \mu) \cdot (x_i - \mu) / N$

Où :

Σ est la somme de $i=1$ à $i=n$

X_i est la variable individuelle observée

N est le nombre total de variables

Annexe 2

Lexique des attributs

Loyauté : Qualité, caractère de quelqu'un qui est honnête, et qui suscite un attachement émotionnel.

Respect : Sentiment de considération envers l'autre, et qui porte à le traiter avec des égards particuliers.

Transparence : Qualité de la personne qui informe complètement sur son fonctionnement, ses pratiques et qui est encline à partager l'information.

Bonne foi : État d'esprit de quelqu'un de sincère, loyal, animé par de bonnes intentions.

Coopération : Aide mutuelle entre les partenaires qui font preuve de réciprocité en vue d'un but commun.

Fiabilité : Personne sur laquelle on peut compter qui agit et parle conformément à ses engagements, et qui s'avère être digne de confiance.

Engagement : Action de s'engager par une déclaration, une promesse, une convention, une obligation envers l'autre.

Confidentialité : Qui a le caractère secret et personnel appartenant à la relation exclusive des partenaires.

Compétence : Qui démontre un niveau de maîtrise et un sens du devoir qui inspire confiance.

Équité : Appréciation juste et respect absolu de ce qui est dû à chacun.