

Management international International Management Gestión Internacional



Mot des rédacteurs invités Les promesses et les défis de la confiance Word from the Guest Editors The Promise and Challenges of Trust Palabras de los redactores invitados Las promesas y los desafíos de la confianza

Maria Giuseppina Bruna, Jean-François Chanlat and Mustafa Özbilgin

Volume 25, Number 6, 2021

Les promesses et les défis de la confiance

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1085580ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/1085580ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (print)

1918-9222 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this document

Bruna, M. G., Chanlat, J.-F. & Özbilgin, M. (2021). Mot des rédacteurs invités : Les promesses et les défis de la confiance / Word from the Guest Editors: The Promise and Challenges of Trust / Palabras de los redactores invitados: Las promesas y los desafíos de la confianza. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 25(6), 10–21.
<https://doi.org/10.7202/1085580ar>

Mot des rédacteurs invités

Les promesses et les défis de la confiance

Maria Giuseppina Bruna
IPAG Business School, France

Jean-François Chanlat
Université Paris-Dauphine PSL, France

Mustafa Özbilgin
Brunel Business School, Londo

« Notre monde souffre d'un syndrome grave : "le trouble de déficit de confiance". Les individus se sentent troublés et peu sûrs d'eux. La confiance atteint un point de rupture. Confiance dans les institutions nationales. Confiance entre les États. Confiance dans un ordre mondial fondé sur des règles. À l'intérieur des pays, les gens perdent confiance dans les institutions politiques, la polarisation s'accroît et le populisme est en marche. Entre pays, la coopération est moins sûre et plus ardue. Les divisions au sein de notre Conseil de sécurité sont flagrantes. La confiance dans la gouvernance mondiale est également fragilisée, car les défis du 21^e siècle dépassent les institutions et les mentalités du 20^e siècle ».

Par ces mots d'alerte, sans fard ni euphémismes, M. António Guterres, Secrétaire général des Nations Unies, s'était ému en 2018, dans son discours d'ouverture de l'Assemblée Générale des Nations Unies, de l'aggravation du *déficit de confiance* à l'échelle mondiale, touchant tant les institutions internationales et les systèmes politiques nationaux que les organisations qui régissent la vie sociale dans son ensemble.

Nombre d'enquêtes corroborent le faible niveau de confiance que nous accordons aux institutions à l'échelle internationale (Edelman Trust Barometer Report, 2021). Force est de constater le bienfondé des conclusions de Stanley et Dawler (2019) : pour que le monde parvienne à surmonter tout à la fois le *déficit (structurel) de confiance* dont souffrent les institutions dans bien des secteurs et les *crises de confiance* qui en ponctuent le fonctionnement, des réformes radicales s'imposent. Et ce, tant au niveau international qu'aux échelles nationale et organisationnelle. Ces refontes systémiques profondes sont appelées à revigorer le pacte social en redéfinissant les systèmes de relations entre les individus et les Institutions.

À l'heure où sévit une crise de confiance, alimentée par les contre-coups politiques et socio-économiques de la crise sanitaire et dévalent des vagues populistes, anti-scientifiques et nouvel-obscurantistes, il convient de consentir à des réformes structurelles à même de redéfinir la trame même du social.

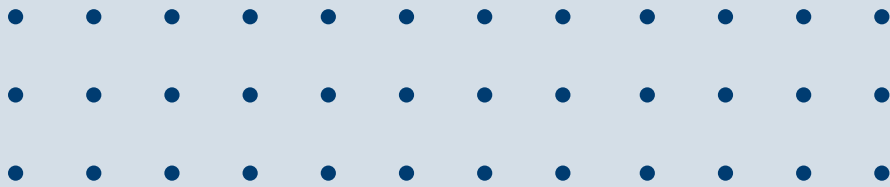
Omniprésente des controverses politiques et des débats économiques autant que des diatribes médiatiques, *a fortiori* par temps de crise, la confiance se

configure comme un concept polysémique et pluridimensionnel, à la définition incertaine, variable et contextuelle. Sa qualification demeure sensible au champ théorique (disciplinaire et doctrinaire) mobilisé autant qu'au niveau d'analyse privilégié (individuel : confiance en soi, intersubjectif : confiance dans l'autre; collectif : confiance groupale; organisationnel/institutionnel : confiance sociale).

L'hétérogénéité des conclusions empiriques tirées de travaux scientifiques consacrés aux impacts micro/macro-économiques de la confiance reflète aussi des incohérences dans la qualification de l'objet d'étude (formes de confiance investiguées, à commencer par le dualisme confiance objective vs confiance subjective) et l'identification de son périmètre (micro, méso, macro). Elle dévoile aussi une disparité dans les options théoriques adoptées (relations sociales étudiées comme conditions de confiance et/ou courroies de confiance et/ou révélateurs approximatifs du lien de confiance) et la robustesse des hypothèses et des modèles retenus.

In fine, la variabilité des méthodologies d'enquête (inductives vs déductives, qualitatives ou ethnographiques vs quantitatives, probabilistes vs déterministes...) révèle une diversité d'approches de la confiance, perçue tour à tour (ou tout à la fois) comme une précondition (à la vie collective, à la réussite éducative, à la coopération en entreprise, à la croissance économique...), comme une résultante (par exemple, de démarches socio-organisationnelles concourant à renforcer l'inclusion au travail) et/ou comme un processus-pont (permettant, à titre d'exemple, d'améliorer la performance scolaire ou de stimuler une croissance durable).

Or, dans une perspective anthropologique (Chanlat, 1990, 1998), la confiance se place au fondement de l'ordre social. « *Donnée élémentaire de toute vie en société* » (Schnapper, 2015 : 61), elle est *conditio sine qua non* du vivre-ensemble, tant dans l'espace privé que dans la sphère publique ou dans l'enceinte professionnelle. En son absence, la vie courante serait impossible (Luhmann, 2006). Et cela, plus encore à l'ère post-moderne (Maffesoli, 1996, 2014; Bauman, 2007, 2008) où « *l'existence de tout homme est [...] dépendante de « cent liaisons » [...] tissant entre tous ces liens objectifs que suscite la division du travail* » (Schnapper, 2015 : 62).



Propriété relationnelle à la force performative mais à « l'effectivité paradoxale » (Cornu, 2003 : 21), elle relie des sujets « opérant par des actes de reconnaissance » (Cornu, 2003 : 21). Gage de dépassement des monadismes identitaires, elle permet un décentrement du Soi et l'ouverture à l'altérité. Favorisant la socialité, elle crée les conditions de l'échange et permet la vie en Société.

Fait social total au sens maussien du terme (Mauss, 1923; Karsenti, 1994; Tarot, 1996; Bruna, 2012; Chanlat, 2020), la confiance fluidifie le système d'interdépendances (sociales, économiques, symboliques...) entre acteurs autant qu'elle sous-tend la légitimité des Institutions (y compris le marché). Tour à tour prérequis et produit de la vie en Société, elle constitue un mécanisme de contention du risque et un instrument de gestion raisonnable de l'incertitude.

Ressource sociale ambivalente, la confiance se configure, tour à tour, comme un facilitateur de socialisation et un produit de l'échange social. « *Lien entre des êtres de pensée, établi au travers de tout un patrimoine de comportements normés, de signes et de renvois symboliques* » (Bruna & Deluzet, 2014 : 61), la « confiance sociale » est, en effet, définie à la manière simmelienne comme une « *hypothèse sur une conduite future assez sûre pour qu'on fonde sur elle l'action pratique* » (Simmel, 1991 : 22).

Hypothétique sur les conduites futures d'un acteur social, elle procède d'un *apriori éthique (optimisme ontologique) ou d'une posture métaphysique (pari pascalien)* mais se matérialise et se teste dans l'interaction. C'est précisément en reconnaissant à l'Autre, dans l'incertitude de l'interaction première, un *bénéfice de confiance* que l'on facilite l'efflorescence de tout un réseau d'interdépendances (sociales, économiques, politiques, symboliques...). Il convient ici de rappeler (et cela est important pour la déclinaison de nos réflexions en sciences de gestion, et plus largement, pour l'étude du fonctionnement organisationnel) que ce *bénéfice de confiance* est une *hypothèse de conformité* aux « attentes sociales » (Bruna & Deluzet, 2014).

L'anticipation de conformité (sociale, comportementale, opérationnelle...), qui est le mécanisme sous-jacent à l'acte de confiance, donne à voir une sorte d'« *escompte de l'avenir* [ce qui constitue...] *précisément l'une des formes de la pensée collective* » (Mauss, 1969 : 117).

Cependant, si le *don premier de confiance* se configure, au commencement de la relation, comme un acte unilatéral et a-conditionnel et, au fond, comme un pari pascalien, la viabilité du *système-don* dépend de l'effectivité du contre-don et, plus encore, de l'enchaînement de cycles de *dons respectivement donnés, reçus et rendus chacun à son tour*, régis par une logique d'endettement mutuel positif (au sens de Godbout, 1994; Caillé, 1998; Chaniel, 2008; Alter, 2010).

Si elle est acte de langage, la confiance demeure, cependant, irréductible à une proposition déclarative; elle est donnée suffisamment pour sûre pour qu'au moment assertif (« se dire en confiance ») suive le moment actif du « faire confiance » et, donc, de l'« être en confiance » (ce qui appelle à agir en conséquence) (Bruna, Peretti & Yanat, 2016). Ainsi l'acte de confiance est-il à la fois parole performative et poïésis.

Cependant, la confiance se prouve et s'éprouve dans la praxistique. Elle s'évalue par les actes : les « preuves de confiance » (Bruna 2014, Bruna & Deluzet, 2014) objectivent, en la matérialisant, la confiance dite à Autrui (promesse de confiance; « dire la confiance »). Et cela, sans préjuger ou dénier la force performative (thérapeutique, thaumaturgique et transformationnelle) de la parole (*don de parole*). Le caractère pragmatique de l'hypothèse-confiance se révèle aussi dans la liberté de renouvellement ou non de la confiance à l'interlocuteur, au lendemain de l'expérience sociale primaire (test de conformité effective aux « attentes sociales » formulées). Une divergence par rapport à la conduite attendue tend à entamer le *quantum* de confiance accordé à Autrui en prémisses de la relation (Bruna, 2014).

In fine, la confiance porte en elle-même la capacité à réduire l'incertitude en partageant le risque. La confiance apparaît, ici, comme une propriété intrinsèquement conservatrice, car elle renvoie à la prédictibilité d'un comportement social, économique, organisationnel... Autrement dit, à sa conformité à des modèles (y compris en termes de « sécurité juridique »), à des attentes sociales partagées.

Préliminaire à l'entrée en relation, la confiance s'éprouve et se substantifie dans l'interaction. Sa perpétuation, au sein d'un système social, est le fruit d'une expérience de l'Autre, d'une *certaine* connaissance de l'Autre. Il ne demeure pas moins que, face aux cent liens de l'existence moderne, et face aux mille interactions (le plus souvent inflationnistes, éclatées, éphémères et digitalisés) que

comporte (et nécessite) la vie collective à l'ère *post-moderne*, les manifestations de confiance précèdent, le plus souvent, l'appréhension expérientielle de l'Autre. Comment la *liquidité du monde social* à l'ère *post-moderne* (Bauman, 2007) affecte-t-elle le façonnement, la pratique et la performativité de la confiance dans le monde des affaires ? Comment des facteurs culturels influencent-ils ou modèrent-ils le rapport de confiance et son incidence sur la viabilité des entreprises ? Comment l'enracinement écosystémique et l'engagement social d'une entreprise contribuent-ils à renforcer sa réputation et, plus précisément, la confiance nourrie à son égard par les stakeholders ? Comment les différentes sources (ou briques) de confiance affectent-elles la vie des affaires ?

Fruit d'une longue et étroite coopération entre la revue *Management international*, la Chaire « Entreprise Inclusive » de l'IPAG Business School et la Chaire « Management, Diversités et Cohésion Sociale » de l'Université Paris-Dauphine, le présent mini-cahier consacré au thème de la confiance dans les organisations est l'aboutissement d'une dynamique collaborative débutée au lendemain du colloque IRMBAM 2016 et de sa session spéciale sur la confiance dans les organisations (dont Dr. Maria Giuseppina Bruna était la promotrice et les Prof. Jean-François Chanlat et Mustafa Ozbilgin les *guest speakers* et invités d'honneur). Ce cahier thématique accueille deux contributions de recherche originales et de haut niveau (parmi la vingtaine de travaux présentés au colloque et la dizaine de propositions envoyées en évaluation). Moyennant une approche interdisciplinaire et critique, les articles retenus permettent de mieux déceler les promesses et défis de la confiance dans le champ économique et, tout particulièrement, entrepreneurial.

Signé de Tristan Boyer (IPAG Business School) et Mathieu Chauvet (MRM, Université de Montpellier), l'article « *Aie confiance, crois-en moi...* ». *Impacts entrepreneuriaux des formes de la confiance interpersonnelle* propose une étude approfondie du rôle joué par deux types de confiance interpersonnelle (intentionnelle et de compétence) dans la survie des entreprises françaises de très petite taille (composée de 2 à 9 personnes au démarrage). Il offre en amont un remarquable état des lieux de la littérature académique, en management, économie et sciences sociales quant au rôle de la confiance comme facteur d'efficacité des interactions dans le champ social, économique et organisationnel. Jouant le rôle-charnière de fluidifiant des interactions et de support à l'action

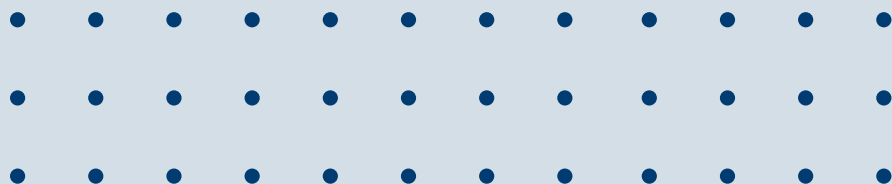
individuelle et collective, la confiance constitue un concept-outil (ou une notion-paradigme) susceptible, rappellent les Auteurs, de contribuer au dépassement des limites des approches orthodoxes. Ce qui contribue, *de facto*, à rappeler l'encastrement social de l'économique.

Fruit de la collaboration entre Raphaël Nkakleu (ESSEC-Douala, Cameroun), Jean-Paul Tchankam (Kedge Business School-Bordeaux, France) et Altante Désirée Biboum (ESSEC-Douala, Cameroun), l'article intitulé *La construction de la confiance dans les relations d'alliance entre TPE dans une économie en développement. Une approche contextualiste et ancrée* propose une exploration fine et très argumentée des ressorts et impacts de la construction de la confiance dans les relations d'alliance entre TPE, en se penchant sur deux cas contrastants : une alliance internationale entre une TPE camerounaise et une TPE française, et une alliance locale entre deux TPE camerounaises. Embrassant une perspective contextualiste (Pettigrew, 1990) nourrie aussi des apports de la théorie ancrée (Strauss et Corbin, 1990), les Auteurs étudient les formes multiples et évolutives de confiance qui viennent sous-tendre la formation et/ou le maintien des chacune des alliances. En adoptant une perspective comparatiste, ils révèlent l'incidence de paramètres contextuels et culturels dans le façonnage de la confiance.

Bonne lecture à toutes et à tous !

Bibliographie

- ALTER, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dec.alter.2010.01>
- BAUMAN, Z. (2007). *Le présent liquide*. Paris : Seuil.
Google Scholar
- BAUMAN, Z. (2008). *Modus vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*. Roma : Laterza.
Google Scholar
- BRUNA, M.-G. (2014), « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires », in de MONTERNO, A. & Vernay, S. (dir.), *Et la confiance, bordel ?*, préface de C. Gaymard, Editions Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, Paris, p. 147-169.
Google Scholar



- BRUNA, M. G. & DELUZET, M. (2014). (Re) tissage de la confiance et nouveau pacte social : défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*, (8), p. 57-72.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0057>
- BRUNA, M. G., PERETTI, J. M., & YANAT, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 20(5), p. 68-88.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.020.0068>
- CAILLÉ, A. (1998). Don et association. *Revue du MAUSS semestrielle*, (11), p. 75-83.
Google Scholar
- CHANIAL, P. (2008). Ce que le don donne à voir. In Chanial P. (dir.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée* (pp. 7-44). Paris : La Découverte.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/dec.chani.2008.01.0009>
- CHANLAT, J.F. (dir.) (1990), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, Laval/ Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska. Chanlat, J.-F. (2000), Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Laval, Presses de l'Université de Laval.
Google Scholar
- CHANLAT, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Laval: Presses de l'Université Laval.
Google Scholar
- CHANLAT, J.-F. (2020). La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total ? *Le Libellio*, 16 (série spéciale *Coronam* semaine 7), p. 3-30.
Google Scholar
- CORNU L. (2003). La confiance. *Le Télémaque*, (24), p. 21-30.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/tele.024.0021>
- Edelman Trust Barometer (2021). Edelman Trust Barometer Global Report 2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website,
Google Scholar

- UN Secretary General (2018) UN secretary general's address to the general assembly. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2018-09-25/secretary-generals-address-general-assembly-delivered-trilingual> delivered on September the 25th 2018.
Google Scholar
- GODBOUT, J. (1994). L'état d'endettement mutuel. *Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, 4 (2nd semestre), p. 205-219.
Google Scholar
- LUHMANN, N. (2006). *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Economica,
Google Scholar
- MAFFESOLI, M. (1996). *Éloge de la raison sensible*. Paris : Grasset.
Google Scholar
- MAFFESOLI, M. (2014). *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*. Paris : CNRS Éditions.
Google Scholar
- MAUSS, M. (1968). *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/puf.maus.2013.01>
- SCHNAPPER, D. (2015). Quid de la confiance en démocratie extrême ? *Confiance, Organisations et Société*, (1), p. 61-67.
Google Scholar
- SIMMEL, G. (1991). *Secret et sociétés secrètes*. Strasbourg : Circé.
Google Scholar
- STANLEY, I., & DOWLER, R. (2019). The deep roots of the trust crisis. *Democratic Audit Blog*. <https://www.democraticaudit.com/2019/02/08/the-deep-roots-of-the-trust-crisis/>
Google Scholar

Word from the Guest Editors

The Promise and Challenges of Trust

Maria Giuseppina Bruna
IPAG Business School, France

Jean-François Chanlat
Université Paris-Dauphine PSL, France

Mustafa Özbilgin
Brunel Business School, London

“Our world is suffering from a bad case of “Trust Deficit Disorder”. People are feeling troubled and insecure. Trust is at a breaking point. Trust in national institutions. Trust among states. Trust in the rules-based global order. Within countries, people are losing faith in political establishments, polarization is on the rise and populism is on the march. Among countries, cooperation is less certain and more difficult. Divisions in our Security Council are stark. Trust in global governance is also fragile, as 21st-century challenges outpace 20th-century institutions and mindsets”.

With this warning message, the UN Secretary General António Guterres explained, in his opening speech of the 2018 UN General Assembly, that trust deficit is in crisis levels internationally. He pointed out the lack of trust in the institutions, national political systems as well as organizations regulating social life.

Other international surveys corroborate the lowly level of trust that we have for institutions world-wide (Edelman Trust Barometer Report, 2021). These considerations join and overtake the conclusions of Stanley and Dawler (2019): in order for the world to overcome the crises of trust and the trust deficit that fundamental institutions across all sectors suffer, there is need for sweeping reforms. To rebuild trust, there is need for international, national and organizational level reformations regarding the relationships among individuals and institutions. These evolutions are called upon to reinvigorate the social pact by redefining the systems of relations between individuals and institutions.

In a time of crisis as ours, when the lack of confidence is raging, fueled by the political and socio-economic repercussions of the health crisis and reinforced by populist, anti-rational and new obscurantist waves, it is mandatory to engage structural reforms to renew the very fabric of the social link.

Omnipresent within the economic debate as well as in the political and media diatribes, especially in times of pandemic, trust, as a polysemous and poly-dimensional concept, suffers from an uncertain, variable, and contextual definition. Its definitional paradigm remains linked to the theoretical field (disciplinary and doctrinaire) mobilized as much as to the investigation depth (individual:

self-confidence, intersubjective: confidence in the other; collective: group confidence; organizational/institutional: social confidence).

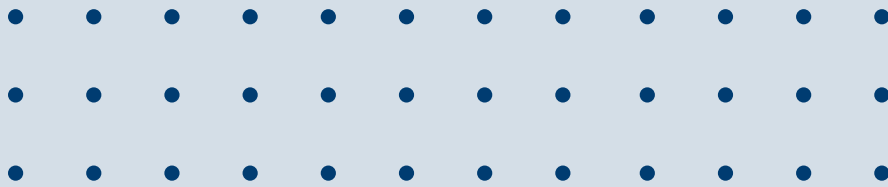
The dispersion of the empirical conclusions drawn from scientific researches devoted to measure the micro/macroeconomic impacts of trust also reflects some heterogeneities in the qualification of the object of the investigation (forms of investigated trust, starting with the dualism of objective trust vs. subjective trust) and the choice of the study range (micro-, meso-, macro-). It reveals some divergences in the theoretical options endorsed (social relations studied as preconditions for trust, belts of trust and/or proxys of the bond of trust) as well as in the robustness of the assumptions and models empirically tested.

Moreover, the variability in the methodological choices (inductive vs. deductive, qualitative or ethnographic vs. quantitative, probabilistic vs. deterministic, etc.) shows a plurality of approaches able to address the trust, which is perceived in turn (or all at once) as a precondition (for collective life, for educational success, for cooperation in business, for the development of a culture of peace, etc.), as a result (e.g., of socio-organizational approaches to strengthen inclusion in the workplace) and/or as a bridge process (e.g., to improve school performance or to stimulate sustainable growth).

From an anthropological perspective (Chanlat, 1990, 1998), the trust is a foundation of the social order.

As “an elementary fact of all life in society” (Schnapper, 2015: 61), it is a *conditio sine qua non* for living together, whether in the private sphere, in the public sphere or in the workplace. Without it, everyday life would be impossible (Luhmann, 2006). And that, even more, in the post-modern era (Maffesoli, 1996, 2014; Bauman, 2007, 2008) where “the existence of every man is [...] dependent on ‘a hundred connections’ (Simmel), weaving between all the objective links that the division of labor gives rise to” (Schnapper, 2015: 62).

Relational property showing a performative force but a “paradoxical effectiveness” (Cornu, 2003: 21), confidence connects Subjects “operating by acts of recognition” (Cornu, 2003: 21). A guarantee of overcoming the identity monadism,



it enables the decentering of the Self and the opening to Otherness. Encouraging sociality, it creates the conditions of exchange and allows life in Society.

A total social fact in the Maussian sense (Mauss, 1923; Karsenti, 1994; Tarot, 1996; Bruna, 2012; Chanlat, 2020), trust increases the fluidity of the system of interdependencies among actors, as much as it underpins the legitimacy of Institutions (including the market). Both a prerequisite and a product of life in society, it constitutes a mechanism for containing risk and an instrument contributing to a reasonable management of uncertainty.

As an ambivalent social resource, the trust is; in turn, a facilitator of socialization and a product of social exchange.

"A link between thinking beings, established through a whole heritage of normalized behaviors, signs and symbolic references" (Bruna & Deluzet, 2014: 61), "the social trust" is, in fact, defined by Simmel (1991: 22). as an "assumption about future conduct that is sufficiently certain for practical action to be based on it".

As a hypothesis about the future behavior of a social actor, the social trust stems from an ethical a-priori (ontological optimism) or a metaphysical posture (Pascal's wager) but is materialized and tested in the interaction.

When, in the uncertainty of the first interaction, the Other is a-prioristically gratified with a benefit of trust, efflorescence of a whole network of interdependencies (social, economic, political, symbolic ones...) between actors is encouraged. That benefit of trust constitutes a hypothesis of conformity to "social expectations". The anticipation of conformity, which is the mechanism underpinning an act of trust, engenders a kind of "discounting of the future [which constitutes] precisely one of the forms of collective thought" (Mauss, 1969: 117).

If the first gift of trust is perceived, at the beginning of a relationship, as a unilateral and a-conditional act and, basically, as a Pascal's wager, the viability of the gift-system depends on the effectiveness of the counter-gift and, even more, on the deployment of cycles of gifts respectively given, received and returned, each in turn, following a logic of "positive mutual indebtedness" (in the sense of Godbout, 1994; Caillé, 1998; Chaniel, 2008).

Act of language, trust remains, however, irreducible to a declarative proposition, the assertive moment ("saying trust") must be followed by an active moment of

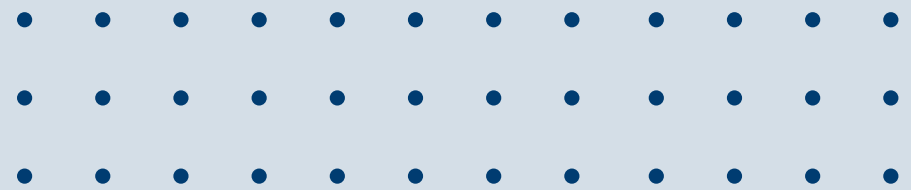
"effectively trust the Other" and, therefore, of "being in trust" (which calls for convergent and coherent acting) (Bruna, Peretti & Yanat, 2016). Thus, the act of trust is both a moral commitment, a performative speech and a "poiesis".

Thus, trust is experienced by praxis. It is evaluated by acts: the "proofs of trust" (Bruna 2014, Bruna & Deluzet, 2014) have to follow and, if possible, to certify the declaration of trust (promise of trust; "saying trust"). And that, without prejudging or denying the performative (therapeutic, thaumaturgical and transformational) power of speech (gift of speech).

The pragmatic character of the hypothesis-trust is also revealed in the freedom to renew or not the trust to the interlocutor, in the aftermath of the primary social experience (test of conformity to the formulated "social expectations"). An actual divergence from the expected conduct tends to dent the quantum of trust granted to the Other as a premise of the relationship (Bruna, 2014).

Moreover, trust contributes to reduce uncertainty by sharing risk. Accordingly, it appears as an intrinsically conservative property, because it refers to the predictability of the social, economic and organizational behavior... In other words, to its conformity to models (including in terms of "legal security") to shared social expectations.

As a prerequisite to entering a relationship, trust is, nevertheless, proofed and substantiated within and by the social interaction. It is the fruit of an experience of the Other, of a certain knowledge of the Other. Nevertheless, it is strighforward that, facing the multiple ties of the contemporary existence, and the numerous interactions (most often inflationary, fragmented, ephemeral, and digitalized) that the collective life in the post-modern era entails (and requires), manifestations of trust most often precede the experiential apprehension of the Other. How does the liquidity of the social world in the post-modern era (Bauman, 2007) impact the shaping, practice and performativity of trust in the business world? How do cultural factors influence or moderate the impact of trust on a business viability? How do the eco-systemic roots and the social commitment of a firm contribute to strengthening its reputation and, more specifically, increasing the stakeholder's confidence? How do the different sources (or bricks) of trust impact business life?



The present mini-special issue dedicated to “the trust in the organizations” is the fruit of a close cooperation between the Management International editorial team, the “Toward an Inclusive Company” Chair of IPAG Business School and the Chair “Management, Diversity and Social Cohesion” of the University Paris-Dauphine. It is a key-achievement of a collaborative dynamic that began in the aftermath of the IRMBAM 2016 conference and of its special session on trust in organizations (of which Dr. Maria Giuseppina Bruna was the promoter and Professors Jean-François Chanlat and Mustafa Ozbilgin the guest speakers).

This thematic mini-issue welcomes two original and high-level research contributions (among the twenty or so works presented at the conference and the ten or so proposals submitted): through an interdisciplinary and critical approach, the selected papers allow us to better detect the promises and challenges of trust in the business and, in particular, entrepreneurial field.

Co-authorized by Dr. Tristan Boyer (IPAG Business School) and Dr. Mathieu Chauvet (MRM, University of Montpellier), the article “Aie confiance, crois-en moi. Impacts entrepreneuriaux des formes de la confiance interpersonnelle” proposes an in-depth investigation of the role played by two types of interpersonal trust (intentional and competence as well) in the survival of very small French firms (from 2 to 9 people at startup timeup). Addressing the trust as a factor of efficiency in social, economic and organizational interactions, the paper offers a remarkable review of the academic literature in management, economics and social sciences.

As a facilitator of social interaction and a lever for individual and collective action, trust can be seen as a concept-tool (or a notion-paradigm) able to contribute overcoming the aporia of the orthodox approaches, by recalling the social embeddedness of the economy.

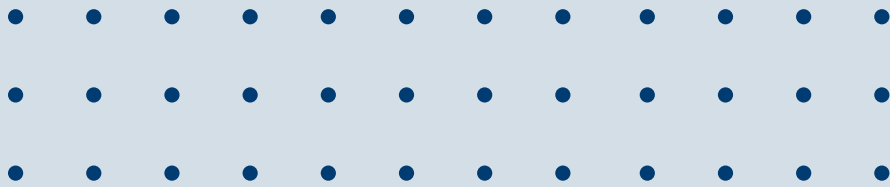
The paper entitled La construction de la confiance dans les relations d’alliance entre TPE dans une économie en développement is the outcome of the academic collaboration among Raphaël Nkakeu (ESSEC-Douala, Cameroon), Jean-Paul Tchankam (Kedge Business School-Bordeaux, France) and Altante Désirée Biboum (ESSEC-Douala, Cameroon). Adopting a contextualist and grounded approach, it proposes a detailed and well-argued investigation of the dynamics and impacts of trust building in alliance relationships among the VSB (very small businesses), by examining two contrasting cases: an international alliance

between a Cameroonian VSB and a French VSB, and a local alliance between two Cameroonian VSBs. Embracing a contextualist perspective (Pettigrew, 1990) and drawing on the contributions of grounded theory (Strauss and Corbin, 1990), the Authors investigate the multiple and evolving forms of trust impacting the shaping and/or the survival of each one of these alliances. Adopting a comparative perspective, they reveal the impact of contextual and cultural parameters in shaping trust.

Enjoy your reading!

References

- ALTER, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dec.alter.2010.01>
- BAUMAN, Z. (2007). *Le présent liquide*. Paris : Seuil.
Google Scholar
- BAUMAN, Z. (2008). *Modus vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*. Roma : Laterza.
Google Scholar
- BRUNA, M.-G. (2014), « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires », in de MONTERNO, A. & Vernay, S. (dir.), Et la confiance, bordel ?, préface de C. Gaymard, Editions Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, Paris, p. 147-169.
Google Scholar
- BRUNA, M. G. & DELUZET, M. (2014). (Re) tissage de la confiance et nouveau pacte social : défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*, (8), p. 57-72.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0057>
- BRUNA, M. G., PERETTI, J. M., & YANAT, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 20(5), p. 68-88.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.020.0068>
- CAILLÉ, A. (1998). Don et association. *Revue du MAUSS semestrielle*, (11), p. 75-83.
Google Scholar
- CHANIAL, P. (2008). Ce que le don donne à voir. In Chanial P. (dir.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée* (pp. 7-44). Paris : La Découverte.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/dec.chani.2008.01.0009>



CHANLAT, J.F. (dir.) (1990), *L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées*, Laval/Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska. Chanlat, J.-F. (2000), *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*, Laval, Presses de l'Université de Laval.
Google Scholar

CHANLAT, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Laval: Presses de l'Université Laval.
Google Scholar

CHANLAT, J.-F. (2020). La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total ? *Le Libellio*, 16 (série spéciale *Coronam* semaine 7), p. 3-30.
Google Scholar

CORNU L. (2003). La confiance. *Le Télémaque*, (24), p. 21-30.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/tele.024.0021>

Edelman Trust Barometer (2021). Edelman Trust Barometer Global Report 2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website,
Google Scholar

UN Secretary General (2018) UN secretary general's address to the general assembly. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2018-09-25/secretary-generals-address-general-assembly-delivered-trilingual> delivered on September the 25th 2018.
Google Scholar

GODBOUT, J. (1994). L'état d'endettement mutuel. *Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, 4 (2nd semestre), p. 205-219.
Google Scholar

LUHMANN, N. (2006). *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Economica,
Google Scholar

MAFFESOLI, M. (1996). *Éloge de la raison sensible*. Paris : Grasset.
Google Scholar

MAFFESOLI, M. (2014). *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*. Paris : CNRS Éditions.
Google Scholar

MAUSS, M. (1968). *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/puf.maus.2013.01>

SCHNAPPER, D. (2015). Quid de la confiance en démocratie extrême ? *Confiance, Organisations et Société*, (1), p. 61-67.
Google Scholar

SIMMEL, G. (1991). *Secret et sociétés secrètes*. Strasbourg : Circé.
Google Scholar

STANLEY, I., & Dowler, R. (2019). The deep roots of the trust crisis. *Democratic Audit Blog*. <https://www.democraticaudit.com/2019/02/08/the-deep-roots-of-the-trust-crisis/>
Google Scholar

Palabras de los redactores invitados

Las promesas y los desafíos de la confianza

Maria Giuseppina Bruna
IPAG Business School, France

Jean-François Chanlat
Université Paris-Dauphine PSL, France

Mustafa Özbilgin
Brunel Business School, Londo

“Nuestro mundo sufre de un síndrome grave llamado “trastorno por déficit de confianza”. Las personas se sienten confusas e inseguras. La confianza está en un punto de ruptura. Confianza en las instituciones nacionales. Confianza entre los Estados. Confianza en un orden mundial basado en reglas. Dentro de los propios países, la gente está perdiendo confianza en las instituciones políticas, la polarización se acentúa y el populismo avanza. Entre los distintos países, la cooperación es menos segura y más ardua. Las divisiones en el seno de nuestro Consejo de Seguridad son flagrantes. La confianza en la gobernanza global también se debilita, ya que los desafíos del siglo XXI van más allá de las instituciones y mentalidades del siglo XX”.

Con estas palabras de advertencia, sin rodeos ni eufemismos, António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, se dijo consternado en 2018, en su discurso inaugural de la Asamblea General de las Naciones Unidas, por el agravamiento del déficit de confianza a escala mundial, que afecta tanto a las instituciones internacionales y a los sistemas políticos nacionales como a las organizaciones que rigen la vida social en su conjunto.

Numerosas encuestas corroboran el bajo nivel de confianza que tenemos en las instituciones a nivel internacional (Edelman Trust Barometer Report, 2021). Huelga constatar la pertinencia de las conclusiones de Stanley y Dawler (2019): para que el mundo logre superar tanto el déficit (estructural) de confianza que padecen las instituciones en diversos sectores como las crisis de confianza presentes en el funcionamiento, se imponen reformas radicales. Y esto, tanto a nivel internacional como a nivel nacional y organizacional. Estas profundas revisiones sistémicas están destinadas a revitalizar el pacto social mediante la redefinición de los sistemas de relaciones entre individuos e instituciones.

En un momento en el que dicha crisis de confianza -alimentada por las repercusiones políticas y socioeconómicas de la crisis sanitaria- está causando estragos, a la par que llegan con energía nuevas olas populistas, anticientíficas y oscurantistas, es conveniente aceptar reformas estructurales capaces de redefinir la propia trama de lo social.

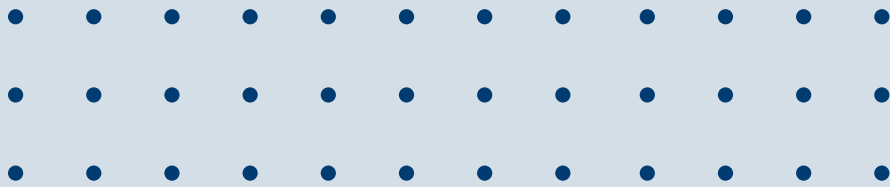
Omnipresente, ya sea en las controversias políticas y debates económicos como en las diatribas mediáticas, máxime en tiempos de crisis, la confianza se configura en tanto que concepto polisémico y polidimensional, de definición

incierta, variable y contextual. Su paradigma definitorio sigue siendo sensible al campo teórico (disciplinario y doctrinario) movilizado tanto como al nivel de análisis investigado (individual: autoconfianza; intersubjetivo: confianza en el otro; colectivo: confianza grupal; organizacional/institucional: confianza social).

La heterogeneidad de las conclusiones empíricas extraídas de los trabajos científicos dedicados a los impactos micro/macroeconómicos de la confianza también refleja ciertas incoherencias en la calificación del objeto de estudio (formas de confianza investigadas, empezando por el dualismo confianza objetiva vs. confianza subjetiva) y la identificación de su perímetro (micro, meso, macro). También revela una disparidad en las opciones teóricas adoptadas (relaciones sociales estudiadas como condiciones de confianza y/o cinturones de confianza y/o indicadores aproximados del vínculo de confianza) y en la robustez de las hipótesis y modelos seleccionados.

En definitiva, la variabilidad de las metodologías de encuesta (inductiva vs. deductiva, cualitativa o etnográfica vs. cuantitativa, probabilística vs. determinista...) revela una diversidad de enfoques de la confianza, percibidos uno a uno (o al unísono) como una precondition (a la vida colectiva, al éxito educativo, a la cooperación empresarial, al crecimiento económico...), como resultado (por ejemplo, de enfoques socioorganizacionales que contribuyan a fortalecer la inclusión en el trabajo) y/o como un proceso-puente (que permita, a título de ejemplo, mejorar el rendimiento escolar o estimular el crecimiento sostenible).

Sin embargo, desde una perspectiva antropológica (Chanlat, 1990, 1998), la confianza se sitúa en la base del orden social. “Factor elemental de toda vida en sociedad” (Schnapper, 2015: 61), es una condición sine qua non de la convivencia, tanto en el espacio privado como en los ámbitos público o profesional. En su ausencia, la vida cotidiana sería imposible (Luhmann, 2006). Y esto, más aún en la era posmoderna (Maffesoli, 1996, 2014; Bauman, 2007, 2008), en donde “la existencia de todo hombre depende [...] de “cien vínculos” [...] que van entretejiendo entre todos las conexiones objetivas que suscita la división del trabajo” (Schnapper, 2015: 62).



Propiedad relacional de fuerza performativa, pero con “efectividad paradójica” (Cornu, 2003: 21), vincula sujetos “que operan por actos de reconocimiento” (Cornu, 2003: 21). Prueba de superación de los monadismos identitarios, permite un descentramiento del Yo y una apertura a la alteridad. Fomentando la socialidad, crea las condiciones para el intercambio y permite la vida en Sociedad.

Hecho social total en el sentido maussiano del término (Mauss, 1923; Karsenti, 1994; Tarot, 1996; Bruna, 2012; Chanlat, 2020), la confianza fluidifica el sistema de interdependencias (sociales, económicas, simbólicas...) entre diferentes actores al igual que sobreentiende la legitimidad de las Instituciones (incluido el mercado). Ya sea prerrequisito o producto de la vida en Sociedad, constituye un mecanismo de contención de los riesgos y un instrumento de gestión razonable de la incertidumbre.

Recurso social ambivalente, la confianza se configura, ya sea como facilitadora de la socialización o como producto del intercambio social. “Vínculo entre seres pensantes, establecido a través de todo un patrimonio de comportamientos estandarizados, signos y referencias simbólicas” (Bruna & Deluzet, 2014: 61), la “confianza social” es, de hecho, definida a la simmeliana, como una “hipótesis sobre una conducta futura lo suficientemente segura como para basar en ella la acción práctica” (Simmel, 1991: 22).

Hipotética sobre los comportamientos futuros de un actor social, procede de un a priori ético (optimismo ontológico) o de una postura metafísica (apuesta pascaliana), pero se materializa y se comprueba en la interacción. Al reconocer al Otro un beneficio de confianza (pese a la incertidumbre propia a la primera interacción), facilitamos el florecimiento de toda una red de interdependencias (sociales, económicas, políticas, simbólicas...). Cabe recordar (siendo esto importante para la presentación detallada de nuestras reflexiones en las ciencias de la gestión y, más en general, para el estudio del funcionamiento organizacional) que este beneficio de la confianza es una hipótesis de conformidad con “expectativas sociales” (Bruna & Deluzet, 2014).

La anticipación de conformidad (social, conductual, operativa...), que es el mecanismo subyacente al acto de confianza, muestra una especie de “descuento del futuro [lo que constituye...] precisamente una de las formas del pensamiento colectivo” (Mauss, 1969: 117).

Sin embargo, si el primer don de confianza se configura al inicio de la relación, como un acto unilateral e incondicional y, en definitiva, cual apuesta de Pascal, la viabilidad del sistema-don depende de la efectividad del contra-don y, más aún, de la secuencia de ciclos de donaciones respectivamente entregadas, recibidas y devueltas, regidas por una lógica de endeudamiento mutuo positivo (en el sentido de Godbout, 1994; Caillé, 1998; Chanial, 2008; Alter, 2010).

Si se trata de un acto de habla, la confianza permanece irreductible a una proposición declarativa; se da lo suficientemente por segura para que al momento asertivo (“decirse en confianza”) le siga el momento activo de “confiar” y, por tanto, de “estar en confianza” (lo que llama a actuar en consecuencia) (Bruna, Peretti y Yanat, 2016). De este modo, el acto de confianza es tanto discurso performativo como poiesis.

Sin embargo, la confianza se prueba y se experimenta en la praxística. Se evalúa mediante acciones: las “pruebas de confianza” (Bruna 2014, Bruna & Deluzet, 2014) objetivan, al materializarla, la llamada confianza en los Otros (promesa de confianza; “decir confianza”). Y ello, sin prejuzgar ni negar la fuerza performativa (terapéutica, taumatúrgica y transformacional) de la palabra (don de palabra). El carácter pragmático de la hipótesis-confianza se revela también en la libertad de renovar o no la confianza en el interlocutor, inmediatamente después de la experiencia social primaria (prueba de conformidad efectiva de las “expectativas sociales” formuladas). Una divergencia respecto al comportamiento esperado tiende a mermar el quantum de confianza otorgada al Otro al inicio de la relación (Bruna, 2014).

En última instancia, la confianza conlleva la capacidad de reducir la incertidumbre compartiendo el riesgo. La confianza aparece, aquí, como una propiedad intrínsecamente conservadora, ya que remite a la previsibilidad del comportamiento social, económico, organizacional... En otras palabras, a su conformidad con modelos (incluso en términos de “seguridad jurídica”), a expectativas sociales compartidas.

Antes de iniciar una relación, la confianza se experimenta y se materializa en la interacción. Su perpetuación, en el seno de un sistema social, es el fruto de una experiencia del Otro, de un cierto conocimiento del Otro. La verdad es que, frente a los cien vínculos de la existencia moderna y frente a las mil

interacciones (la mayoría de las veces inflacionarias, fragmentadas, efímeras y digitalizadas) que conlleva (y requiere) la vida colectiva en la era posmoderna, las manifestaciones de confianza suelen preceder a la aprehensión experiencial del Otro. ¿Cómo afecta la liquidez del mundo social en la era posmoderna (Bauman, 2007) en la configuración, la práctica y la performatividad de la confianza en el mundo de los negocios? ¿Cómo ciertos factores culturales influyen o moderan la relación de confianza y su impacto en la viabilidad de las empresas? ¿De qué manera el arraigo ecosistémico y el compromiso social de una empresa contribuyen en fortalecer su reputación y, más específicamente, la confianza de los stakeholders? ¿Cómo impactan, en la vida empresarial, las diferentes fuentes (o componentes básicos) de confianza?

Fruto de una larga y estrecha colaboración entre la revista Management international, la Cátedra “Empresa inclusiva” de IPAG Business School y la Cátedra “Gestión, diversidades y cohesión social” de la Universidad de Paris-Dauphine, este cuadernillo consagrado al tema de la confianza en las organizaciones es la culminación de una dinámica cooperativa iniciada tras el coloquio IRMBAM 2016 y su sesión especial sobre la confianza en las organizaciones (con Maria Giuseppina Bruna como promotora y Jean-François Chanlat y Mustafa Ozbilgin como guest speakers y profesores invitados de honor). Este cuadernillo temático acoge dos aportaciones de investigación originales y de alto nivel (entre la veintena de trabajos presentados en el coloquio y la decena de propuestas enviadas para evaluación). Mediante un enfoque interdisciplinario y crítico, los artículos seleccionados permiten identificar mejor las promesas y desafíos de la confianza en el ámbito económico y, en particular, en el empresarial.

Firmado por Tristan Boyer (IPAG Business School) y Mathieu Chauvet (MRM, Universidad de Montpellier), el artículo “Ten confianza, cree en mí...” Impactos empresariales de las formas de confianza interpersonal propone un estudio en profundidad del papel que desempeñan dos tipos de confianza interpersonal (intencional y de competencia) en la supervivencia de empresas francesas muy pequeñas (compuestas de 2 a 9 personas en el momento de su puesta en marcha). Proporciona con antelación un notable inventario de la literatura académica, en administración, economía y ciencias sociales sobre el papel de la confianza como factor de rendimiento de las interacciones en el campo social, económico y organizacional. Al desempeñar el papel fundamental de agilizar las interacciones

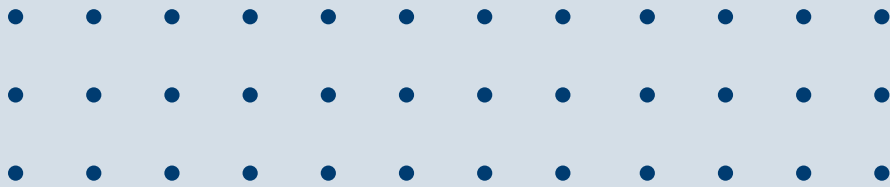
y el de apoyar la acción individual y colectiva, la confianza constituye un concepto-herramienta (o un concepto-paradigma) capaz, tal y como lo recuerdan los autores, de ayudar a superar los límites de los enfoques ortodoxos. Esto contribuye, de facto, a recordar el arraigo social de lo económico.

Fruto de la colaboración entre Raphaël Nkaleu (ESSEC-Douala, Camerún), Jean-Paul Tchankam (Kedge Business School-Burdeos, Francia) y Altante Désirée Biboum (ESSEC-Douala, Camerún), el artículo titulado “La construcción de la confianza en las relaciones de alianza entre las microempresas en una economía en desarrollo. Un enfoque contextualista y fundamentado” propone una exploración detallada y bien argumentada de los resortes y los impactos de la construcción de la confianza en las relaciones de alianza entre empresas muy pequeñas, centrándose en dos casos contrastantes: una alianza internacional entre una microempresa camerunesa y otra francesa, así como una alianza local entre dos microempresas de Camerún. Adoptando una perspectiva contextualista (Pettigrew, 1990), también alimentada por los aportes de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 1990), los autores estudian las múltiples y cambiantes formas de confianza que insinúan la formación y/o el mantenimiento de cada una de las alianzas. Desde una perspectiva comparativa, revelan el impacto de parámetros contextuales y culturales en la formación de la confianza.

¡Feliz lectura!

Bibliografía

- ALTER, N. (2010). *Donner et prendre : la coopération en entreprise*. Paris : La Découverte.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/dec.alter.2010.01>
- BAUMAN, Z. (2007). *Le présent liquide*. Paris : Seuil.
Google Scholar
- BAUMAN, Z. (2008). *Modus vivendi. Inferno e utopia del mondo liquido*. Roma : Laterza.
Google Scholar
- BRUNA, M.-G. (2014), « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires », in de MONTERNO, A. & Vernay, S. (dir.), *Et la confiance, bordel ?*, préface de C. Gaymard, Editions Eyrolles / Institut Montaigne / Financi'Elles, Paris, p. 147-169.
Google Scholar



- BRUNA, M. G. & DELUZET, M. (2014). (Re) tissage de la confiance et nouveau pacte social : défis et conditions de déploiement des politiques du capital humain. *Question(s) de management*, (8), p. 57-72.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/qdm.144.0057>
- BRUNA, M. G., PERETTI, J. M., & YANAT, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 20(5), p. 68-88.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/rimhe.020.0068>
- CAILLÉ, A. (1998). Don et association. *Revue du MAUSS semestrielle*, (11), p. 75-83.
Google Scholar
- CHANIAL, P. (2008). Ce que le don donne à voir. In Chanial P. (dir.), *La société vue du don. Manuel de sociologie anti-utilitariste appliquée* (pp. 7-44). Paris : La Découverte.
Google Scholar <https://doi.org/10.3917/dec.chani.2008.01.0009>
- CHANLAT, J.F. (dir.) (1990), L'individu dans l'organisation: les dimensions oubliées, Laval/ Paris, Presses de l'Université de Laval / Editions Eska. Chanlat, J.-F. (2000), Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale, Laval, Presses de l'Université de Laval.
Google Scholar
- CHANLAT, J.-F. (1998). *Sciences sociales et management : plaidoyer pour une anthropologie générale*. Laval: Presses de l'Université Laval.
Google Scholar
- CHANLAT, J.-F. (2020). La catastrophe sanitaire actuelle : un fait social total ? *Le Libellio*, 16 (série spéciale *Coronam* semaine 7), p. 3-30.
Google Scholar
- CORNU L. (2003). La confiance. *Le Télémaque*, (24), p. 21-30.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/tele.024.0021>
- Edelman Trust Barometer (2021). Edelman Trust Barometer Global Report 2020. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/440941/Trust%20Barometer%202020/2020%20Edelman%20Trust%20Barometer%20Global%20Report.pdf?utm_campaign=Global:%20Trust%20Barometer%202020&utm_source=Website,
Google Scholar

- UN Secretary General (2018) UN secretary general's address to the general assembly. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2018-09-25/secretary-generals-address-general-assembly-delivered-trilingual> delivered on September the 25th 2018.
Google Scholar
- GODBOUT, J. (1994). L'état d'endettement mutuel. *Revue du M.A.U.S.S Semestrielle*, 4 (2nd semestre), p. 205-219.
Google Scholar
- LUHMANN, N. (2006). *La confiance : un mécanisme de réduction de la complexité sociale*. Paris : Economica,
Google Scholar
- MAFFESOLI, M. (1996). *Éloge de la raison sensible*. Paris : Grasset.
Google Scholar
- MAFFESOLI, M. (2014). *L'ordre des choses : Penser la postmodernité*. Paris : CNRS Éditions.
Google Scholar
- MAUSS, M. (1968). *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.3917/puf.maus.2013.01>
- SCHNAPPER, D. (2015). Quid de la confiance en démocratie extrême ? *Confiance, Organisations et Société*, (1), p. 61-67.
Google Scholar
- SIMMEL, G. (1991). *Secret et sociétés secrètes*. Strasbourg : Circé.
Google Scholar
- STANLEY, I., & DOWLER, R. (2019). The deep roots of the trust crisis. *Democratic Audit Blog*. <https://www.democraticaudit.com/2019/02/08/the-deep-roots-of-the-trust-crisis/>
Google Scholar