

ENTRE AUTONOMIE ET CONTROLE :

LE LIEN MANAGER-MANAGÉ

Anne-Françoise BENDER

Anne-Marie FRAY

Zahir YANAT

Dans leur recherche de compétitivité, les entreprises sont aujourd'hui face à de nouveaux impératifs de production parfois difficilement conciliables : outre la rentabilité et le maintien de prix de vente attractifs, elles doivent atteindre des objectifs élevés de qualité des produits et services, de rapidité et de réactivité face à leur marché. Elles doivent également innover. La quête de ces objectifs a conduit à l'émergence de nouveaux modes d'organisation du travail.

Celles-ci posent le problème central de la confiance entre managers et collaborateurs. Elles impliquent en effet d'accorder une plus grande autonomie, - certes à des degrés variables - aux travailleurs, de déléguer l'exécution de certaines tâches à un individu et de faire appel à son initiative : nous sommes, aujourd'hui plus qu'hier, dans des situations d'« économie de la qualité » (Karpik, 1989) où il existe des incertitudes sur la qualité et l'effort de travail du salarié.

Dans le cadre d'une réflexion globale sur le lien entre contrôle et autonomie, la confiance entre managers et managés nous a paru comme un moyen d'évaluer ce lien. A travers un essai de définition de la confiance, nous envisageons en effet celle-ci comme, à la fois, ce qui entoure et ce qui habite cette relation.

Si l'engouement pour le concept de confiance est relativement soudain dans le champ de la gestion, la notion même de confiance est présente depuis longtemps dans les organisations (Trepo et Dumont, 1998 ; Laufer, 1996). Cette présence se situe, soit dans le refus gradué de la confiance, amenant à plus ou moins de contrôle, soit dans l'acceptation de vivre la confiance comme un des éléments moteur de l'organisation.

En premier lieu, recherchons une définition de la confiance par la récapitulation de ses sens communs : sentiment qui fait qu'on se fie à quelqu'un ou à quelque chose (Littré), action de se confier, sentiment que l'on peut compter sur (Larousse), espérance ferme en une personne, une chose (Quillet), espérance ferme, assurance, sécurité de celui qui se fie à quelqu'un ou quelque chose (Grand Robert).

Si chacun d'entre nous ressent intimement ce que signifie faire confiance, il n'est pas aisé de définir formellement ce concept au-delà de sa signification étymologique : « foi partagée ».

Dans le champ de la gestion, la confiance intervient quand il faut prendre une décision, engager une action dans une situation présentant un certain degré d'incertitude avec prise de risque (Gambetta, 1988, Lorenz, 1988). La confiance, en ce sens, est « fille d'incertitude » (Corat et Guennif, 1995), et cette incertitude est le plus souvent liée à l'imprévisibilité du comportement d'autrui. L'objectif des dirigeants est, en général, de diminuer le risque de cette imprévisibilité, particulièrement celle de voir les acteurs adopter des comportements allant à l'encontre de l'intérêt général.

Les définitions de la confiance abondent donc, mais nous semblent converger vers deux aspects :

- la confiance est le sentiment que l'autre partie va se comporter de façon conforme à nos attentes ou intérêts (Bidault et Jarillo, 1995) : il s'agit alors d'attentes ou anticipations positives sur la conduite d'autrui (Lewicki et al., 1998),
- la confiance est le fait d'accepter d'être vulnérable, de dépendre de l'autre (Mayer et al., 1995).

Une définition proposée par Rousseau et ses collègues intègre ces deux caractéristiques : « la confiance est un état psychologique qui comprend l'intention d'accepter la vulnérabilité, fondée sur des attentes positives sur les intentions ou le comportement d'autrui » (Rousseau et al., 1998, p. 395, notre traduction).

Le thème de la confiance est ancien. Economistes, sociologues, psychologues et théoriciens des organisations (mais aussi philosophes) s'y sont intéressés, mettant en valeur différents aspects qui nous apparaissent comme complémentaires. Nous

présenterons un aperçu – synthétique – des analyses théoriques de la confiance, au terme duquel nous proposerons un schéma intégratif. Il s'agit pour nous de clarifier ce concept polysémique et surtout d'explorer les différents moyens de promouvoir la confiance dans la relation hiérarchie-collaborateur à travers un état de l'art et dans une situation d'entreprise étudiée par l'un des coauteurs. Cette analyse nous conduira à aborder les relations entre confiance et contrôle et à mettre l'accent sur le caractère subjectif du sentiment de confiance.

Plusieurs auteurs ont proposé des typologies des sources de la confiance, qui présentent des points communs sans toutefois être totalement en correspondance (Zucker, 1986 ; Lewicki et Bunker, 1995). Trois dimensions ressortent : la confiance « calculée », fondée sur un calcul, une anticipation rationnelle de l'action d'autrui, la confiance « dérivée des institutions » et la confiance reposant sur la relation personnelle.

LA CONFIANCE CALCULEE

Les théories économiques classiques ou la confiance issue du calcul et de l'intérêt

Pour les économistes, la confiance dans le comportement d'autrui naît de l'assurance que ce dernier a tout intérêt à se comporter de la façon attendue et de la dissuasion placée sur des comportements alternatifs. Elle n'est donc pas préalable à l'interaction mais est générée dans la transaction, au moyen du contrat ou du contrôle par une hiérarchie.

Dans la théorie de l'agence, une partie (principal) délègue du travail à une autre (agent), et cette relation est décrite en utilisant la métaphore du contrat. En ce sens, toute organisation peut être considérée comme un nœud de contrats entre tous les individus qui la constituent (Jensen et Meckling, 1976). Les intérêts des deux parties sont systématiquement contraires, voire opposés, et le contrat sert au manager à contrôler ses subordonnés : ce contrat peut porter sur les résultats à atteindre, les moyens à mettre en œuvre, les attitudes à adopter.

Un deuxième apport sur la confiance basée sur l'intérêt nous est donné par la théorie des coûts de transactions, reposant sur l'hypothèse suivante : les individus sont opportunistes, aux actions inspirées par l'égoïsme, et le coût de transaction est créé par le coût de protection des agents économiques contre l'opportunisme des autres (Williamson, 1993). En fonction de la nature des actifs qui font l'objet de la transaction, le mode de transaction le moins onéreux sera le contrat ou la hiérarchie. La théorie ne considère de nouveau la confiance que comme le résultat d'un calcul rationnel qui tient compte du risque de pénalité ou de perte d'un marché par exemple.

Les théories de l'organisation classiques ou la confiance née du contrôle

L'approche classique se méfie de la confiance (opportunisme des hommes) et limite son rôle en lui adjoignant le contrôle sous éclairage du suivi opérationnel conçu comme un processus dynamique en trois phases : le système de sélection, mesure, collecte et traitement des informations, l'évaluation des résultats, le retour d'informations suivi éventuellement d'actions correctives.

Dans le cadre des relations interpersonnelles à l'intérieur de l'organisation, Taylor (1911) réduit l'incertitude, source de conflits et de comportements opportunistes, par la rationalité du travail. Chaque tâche doit être définie par rapport à celle des autres, sinon le risque est grand d'empiéter sur le travail du voisin et de faire naître frictions, manque de coordination des efforts et rejet de la responsabilité. Cette définition des tâches et le souci du contrôle se retrouve dans les principes managériaux français du début du siècle : Fayol (1918) définit l'administration de l'entreprise par cinq actions : commander, prévoir, organiser, coordonner et contrôler. Si coordonner c'est relier, unir et harmoniser les actes et les efforts, contrôler c'est veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés, mais à travers un « esprit de corps » favorisant l'union.

En revanche, Church et Alford (1912) parlent de coordination et de contrôle pour empêcher une dispersion des efforts due à la division du travail, et Follet (1932) précise cette définition du contrôle comme processus d'unité, d'organisation, d'intégration : « l'organisation est le contrôle » (1932, p.161). Dans sa pensée, le contrôle signifie coordination sur le plan psychologique. Cette évolution de la pensée et des pratiques amènent à considérer la confiance moins comme un calcul rationnel que comme une ouverture à l'autonomie contrôlée.

Les approches modernes de l'organisation ou la confiance comme autonomie contrôlée

Le développement de ce courant de réflexion s'appuie sur l'étude des processus de décision dans les grandes organisations. Dans ce cadre, le lien supérieur-subordonné passe par la répartition des tâches ou fonctions entre ceux qui travaillent sous la responsabilité du manager et la délégation d'une part de son pouvoir de décision.

Simon (1947) développe l'étude des processus de décision à travers la reconnaissance de la rationalité limitée illustrant ainsi les possibilités cognitives restreintes des individus face à la complexité croissante des problèmes de l'organisation. La rationalité limitée justifie alors les formes de contrôle de l'organisation sous un aspect d'autonomie contrôlée, renforcée par le rôle croissant des cadres qui doivent prendre des décisions et résoudre les problèmes (March et Simon, 1958). En étudiant comment, à travers ces lignes hiérarchiques, une organisation peut influencer sur ses membres et garantir la cohérence de leurs décisions avec la finalité générale de l'organisation, Simon montre l'importance de la division verticale des décisions accompagnant toute politique de décentralisation et s'appuyant sur une organisation par objectifs ou une départementalisation par objectifs.

Dans cette forme d'organisation, les pratiques de contrôle permettent la mise en place de l'auto contrôle (structure par centre de responsabilités) qui donne à chaque responsable la possibilité de contrôler sa propre efficacité et sa propre efficacité et de gérer lui-même les zones de confiance avec ses collaborateurs (Drucker, 1954). La confiance repose sur cette forme d'autonomie contrôlée indispensable puisque, plus le manager s'informe sur les actes de son collaborateur, plus les performances de celui-ci sont élevées (Eisenhardt, 1989).

Ces approches de la confiance en tant que gestion du calcul et de l'intérêt soulèvent, à notre avis, deux objections principales :

- les contrats présentent un caractère incomplet puisque tout ne peut être notifié à l'avance, notamment dans les formes organisationnelles particulières fondées sur les réseaux internes ou externes, où les échanges informels jouent un grand rôle (Breton et Wintrobe, 1982). La hiérarchie ne peut pas, par ailleurs, tout superviser. Aux côtés du marché (contractualisation) et de la hiérarchie (supervision), on doit donc adjoindre la confiance comme troisième mode de coordination des actions dans l'entreprise (Bidault et Jarillo, 1995).
- l'homme est un être social et la confiance représente alors les attentes qui se constituent à l'intérieur d'une communauté régie par des normes de comportement habituellement partagées, de la part des autres membres de cette communauté (Fukuyama, 1995). Les modèles de confiance ne sont pas indépendants des environnements culturels. Le niveau de sophistication des contrats diffère ainsi suivant les contrées (Iribarne, 1986).

La confiance dérivée des institutions

Les perspectives mentionnées ici renvoient à différents domaines théoriques, économie, sociologie principalement. Elles soutiennent toutefois une idée commune : la confiance n'est plus le fruit d'un calcul ou de la nécessité bien comprise par des acteurs rationnels de coopérer mais a trait à l'existence de normes collectives qui permettent le maintien des échanges.

Les approches conventionnalistes

Pour le courant économique institutionnaliste (Commons, 1950), l'action individuelle s'inscrit dans l'action collective, coutumière et organisée, qui régule les interactions sociales (Bazzoli et al., 1994). Les transactions s'effectuent dans un cadre institutionnel, qui réunit des institutions concrètes, organisées (à l'instar des règles de droit, des systèmes politiques, éducatifs) et des représentations collectives ou cadres homogènes de pensée, d'action et de comportement. Ces institutions assurent l'homogénéisation et la régularité des comportements et procurent la sécurité des anticipations (et donc la confiance) nécessaire à l'action organisée et à la contractualisation.

Parmi les auteurs de la théorie des conventions, Salais et Storper (1991) s'inscrivent dans un « néo-institutionnalisme » qui accorde moins de fixité aux institutions. Ils s'appuient toutefois sur une idée proche : « les conventions sont des pratiques, des routines, des accords ainsi que les formes informelles ou institutionnelles qui leur sont associées, qui « font tenir » les acteurs ensemble, à travers leurs anticipations mutuelles » (Salais et Storper, 1991, p. 4). Ce savoir partagé réduit l'incertitude sur les

comportements et permet d'accorder une confiance a priori, nécessaire aux échanges compte tenu de la rationalité limitée et du caractère incomplet des contrats (Baudry, 1994). Ainsi, face à l'incomplétude du contrat de travail, la formation de marchés internes contribue à des anticipations mutuelles positives sur la conduite du partenaire (Amadiou, 1990), sources de confiance.

Les approches sociologiques et psycho-sociologiques

On retrouve un cheminement semblable dans la pensée sociologique. Pour Durkheim (1986), la confiance découle des règles sociales qui s'imposent aux acteurs et permettent de réduire l'incertitude sur leurs comportements. Berger et Luckmann (1967) mettent davantage l'accent sur le caractère socialement construit des règles ou institutions, définies comme des « catégorisations » (« *typification* ») réciproques d'actions routinisées par des types d'acteurs (1967, p. 54). Les « expériences sur la confiance » de Garfinkel (1963) montrent que le respect de règles de « normalité » est nécessaire au maintien d'une confiance de base qui permet l'interaction.

Dans l'entreprise, la littérature sur la culture organisationnelle souligne que les représentations et valeurs partagées contribuent à la cohésion et à la bonne coopération et coordination des acteurs (Schein, 1983). L'échange social est toutefois un processus dynamique, dans lequel la confiance se construit autour du respect de normes de coopération et d'obligations réciproques (Blau, 1964).

Les sociologues des organisations reconnaissent également l'importance des dispositifs institutionnels formels dans l'établissement de la confiance. Les salariés répondront d'autant mieux aux attentes de l'employeur que ce dernier respectera des principes rationnels-légaux, notamment dans la gestion des personnes (Weber, 1922). Enfin, les institutions concrètes - organisées - instaillent de la confiance au moyen de signaux visibles : appartenance à des groupes professionnels et diplômés (Zucker 1986), certification ISO (Guibert et Dupuy, 1997).

On peut donc dégager deux types de sources institutionnelles de confiance : les sources « visibles » (règles et manifestations écrites émanant d'institutions concrètes), et les sources « invisibles » (normes et représentations collectives élaborées entre acteurs).

Dans l'entreprise, elles peuvent se traduire par :

- une cohérence dans les valeurs partagées (Gomez, 1995), dans un projet commun, entretenue au moyen de pratiques de socialisation (Schein, 1983),
- des règles de gestion du personnel qui favorisent l'instauration de la confiance par la perception de justice procédurale,
- des mécanismes formels : indicateurs de qualité du travail, points périodiques de performance.

La confiance, dans ce cadre, n'exclut pas le contrôle. Elle repose même en grande partie sur des processus de régulation informelle (sanction potentielle des comportements déviant, phénomènes de réputation) et une régulation formelle. La direction de l'entreprise a ainsi un rôle de « garant » du respect des règles de gestion du personnel, la hiérarchie doit veiller au respect des normes de travail et à la fidélité des indicateurs de performance. Certains auteurs ont ainsi avancé que l'augmentation du contrôle institutionnel favorise l'augmentation de la confiance entre acteurs (Lhumann, 1979).

Il nous semble cependant que la confiance dont il s'agit ici ressort davantage de ce que Giddens, à la suite de Simmel, appelle une « connaissance inductive faible » (« *weak inductive knowledge* »), comparable à ce que les anglo-saxons appellent « *confidence* », que de la véritable confiance ou « *trust* », qui présuppose une « foi » et un engagement interpersonnel (Giddens, 1991, p. 19). La confiance au sens où nous l'avons définie en introduction (acceptation d'être vulnérable, de dépendre de quelqu'un) est avant tout de nature subjective, relative. Elle s'enracine dans les relations qui sont nouées entre les contractants et dans la considération mutuelle issue de la relation (Baudry, 1994 ; Bidault et Jarillo, 1995). Or trop de contrôle institutionnel peut nuire à la confiance entre acteurs, en empêchant des relations interpersonnelles de qualité (Zucker, 1986). Il nuit par ailleurs au déploiement de la créativité et de l'innovation, qui ne peuvent venir que d'individus autonomes par rapport à l'organisation et non de règles qui assurent la stabilité de l'ensemble. C'est de cette confiance, issue de la « relation pure » (Giddens, 1991), que nous allons parler dans la partie suivante.

La confiance fondée sur l'engagement individuel

Il s'agit, selon cette conception, d'une forme de relation qui n'a qu'elle-même pour norme. La relation pure est flottante : on choisit l'autre par amour, par amitié. La relation est recherchée pour ce qu'elle peut apporter aux partenaires engagés chacun dans

une logique de reconnaissance mutuelle de leur identité propre (Giddens, 1991, p. 88 et suiv.).

Cette forme de « relation pure » est née dans le long fleuve turbulent de l'évolution de nos sociétés modernes. Nous vivons en effet dans des sociétés complexes où les chaînes de décisions, d'interactions, de causes à effet, sont si nombreuses qu'il existera toujours des conséquences imprévues de nos actions. Les graves accidents technologiques comme ceux de Tchernobyl, l'explosion de la navette Challenger sont là pour nous le rappeler, et ceux qui auraient déjà oublié ces catastrophes écologiques et technologiques ne pourront rester insensibles au drame que vivent des centaines de milliers de salariés exclus de l'entreprise ou en sursis de chômage. Face à cette angoisse liée aux risques et incertitudes, l'individu va satisfaire un besoin de sécurité ontologique (Erickson, 1972) dans le développement de relations interpersonnelles plus riches, plus exigeantes.

Dans ce contexte, le temps ne peut pas être au calcul, à l'opportunisme. Il peut être à une relation fondée sur l'intimité qui assure sécurité et protection. Cette relation pure dépendra de la confiance mutuelle que se font les deux partenaires de la relation. Leur moi est ainsi interpellé. Il est, selon Giddens (1998), plus soucieux de maîtriser les relations sociales et les contextes sociaux. Dès lors, le problème majeur de l'identité personnelle sera une construction réflexivement organisée en fonction des risques, des circonstances et des options qui s'offrent. Les individus ont sans cesse à faire des choix de style de vie et de pensée. Le moi, dit Giddens (1987), se comprend en terme de biographie personnelle, comme capacité de dire « je » dans des contextes variables.

La notion de réflexivité signifie que nous vivons dans une société qui n'est pas gouvernée par les contraintes naturelles, ou la routine de la tradition. Chaque décision que nous prenons est un acte qui ne peut se faire de façon automatique. Elle est partie d'un processus dynamique de construction de soi. Cette construction de soi fonde la confiance dans la capacité des hommes à modifier leur structure d'activité et à ne pas subir passivement leur environnement (Savall et Zardet, 1995). Elle prend un sens particulièrement puissant dans de grandes organisations ou entreprises dont le fonctionnement présente un caractère bureaucratique au sens de Weber (1922) ou de l'analyse critique qu'en fait Crozier (1963).

En accord avec F. Bidault et J.C. Jarillo (1995), nous dirons qu'une dimension essentielle de la confiance est alors la présomption que, dans une relation interpersonnelle, l'autre partie est dépourvue d'opportunisme au sens que donne Williamson à ce terme, de manque d'honnêteté. Ce qui est mis en évidence ici est bien la mobilisation de valeurs de transparence, d'engagement et d'implication des partenaires ainsi que la pratique de quatre vertus cardinales empruntées à Aristote et Saint Thomas d'Aquin :

- prudencia : avoir le sens de ce qui est possible
- justicia : avoir le sens de ce qui est bon
- fortitude : avoir le sens du tout
- temperatia : avoir le sens des limites.

Dans cette relation, les partenaires ne sont pas des acteurs ordinaires, croulant sous la contrainte sociale, mais des acteurs éthiques qui mettent du sens, de l'humain, là où il y a du non sens et de l'inhumain. Cela signifie que l'entreprise, lieu de vie de ces acteurs, doit être un lieu, non plus de mépris des différences individuelles, mais un lieu de gestion mobilisatrice et de communion (Yanat, 1997).

Cette définition de l'entreprise interpelle à la fois gestionnaires et enseignants chercheurs, le parti pris d'une gestion interpellable (Aktouf, 1994) reposant sur les quelques principes fondateurs suivants :

- développer l'adhésion partenariale : l'ensemble des protagonistes de l'entreprise devront se reconnaître respectivement dans une structure constante d'ajustement permanent,
- partager l'idée de E. M. Cioran selon laquelle le bonheur dans l'entreprise ne pourra commencer que lorsque nous aurons acquis la certitude que la vérité ne peut exister,
- changer les règles du jeu prévalant aux rapports de travail, sinon la nature même du pouvoir : passer de la pyramide au cercle,
- transformer, et de façon plus globale et durable, l'ensemble de la vie en entreprise en un contexte de respect, de partage et d'appropriation.

Certains pourraient y voir un catalogue de vœux pieux. Cela est pourtant réalisable si, de notre point de vue d'enseignants chercheurs et d'ancien dirigeant d'entreprise, deux conditions sont réunies. La première est de cesser de croire que la gestion et la technique peuvent faire l'économie de l'humanisation du fonctionnement de l'entreprise et de persister dans la pratique taylorienne du cloisonnement et de la défiance. La deuxième

consiste à valoriser le rôle du manager qui sera formé au coaching, à la délégation et à l'accompagnement de l'autre dans son autonomie.

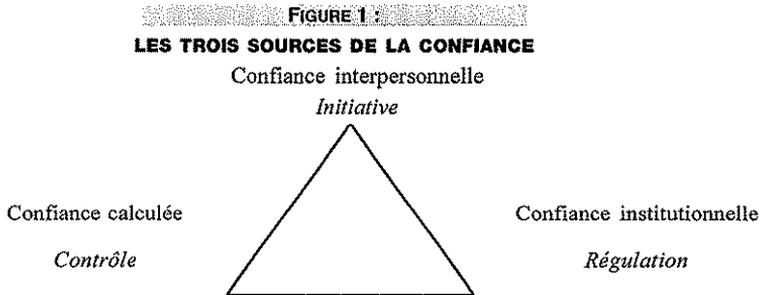
SYNTHESE

A l'issue de la revue de littérature, il apparaît que trois types de processus de génération de confiance, repris dans la figure 1, participent à la performance de l'action organisée :

une confiance calculée instrumentée par les mécanismes de contractualisation (fixation d'objectifs, suivi des résultats et rémunération variable) et le contrôle hiérarchique,

une confiance découlant de l'existence de règles ou conventions partagées, initiées et/ou soutenues par les hiérarchies,

une confiance interpersonnelle, subjective et spécifique aux missions confiées.



Toute la littérature organisationnelle montre que la seule confiance interpersonnelle ne peut suffire au bon fonctionnement des entreprises. Les mécanismes de contrôle et de régulation sociale sont nécessaires pour assurer pilotage et coordination, contribuant à une certaine « *confidence* » ou assurance concernant le comportement d'autrui. Toutefois, ils ne permettent pas – et empêchent parfois – l'instauration d'une confiance interpersonnelle qui ne peut naître que dans la relation « pure » entre individus. L'exemple qui suit, étudié par l'un des co-auteurs dans le cadre d'une recherche sur l'aménagement du temps de travail, illustre l'importance de l'action du manager dans l'établissement de la confiance.

Le cas France Telecom : une illustration de la confiance partagée

Nous avons effectué notre recherche au sein de France Telecom, dans un service nouveau, constitué d'individus venant d'horizons différents, et qui a, sous l'impulsion de son responsable, mis en place un aménagement du temps de travail sous la forme d'une semaine en quatre jours à forte amplitude journalière.

Le contexte

Pour préparer l'ouverture à la concurrence des services de téléphonie vocale au 1^{er} Janvier 1998, France Telecom s'est défini des axes d'actions internes portant sur trois points essentiels : mettre le client au centre des décisions ; développer les capacités d'action et de réaction ; accroître la performance en valorisant les ressources et les compétences. Ce, à travers une évolution de son organisation (EO2) basée sur trois principes directeurs : la volonté d'anticiper ; le développement des compétences ; la possibilité donnée à chacun de s'engager dans la mission confiée. Ce plan d'action est mis en place par les directions régionales, chargées de coordonner l'ensemble des opérations sur leur territoire et de faire évoluer leur organisation. La mise en œuvre passe par une meilleure délégation des responsabilités et un management différent.

Le thème abordé est celui d'un aménagement du temps de travail, effectué pour répondre à la demande d'une clientèle de professionnels, et portant sur la durée d'ouverture du service. Ce terrain présente une certaine homogénéité de statuts et de fonctions : un seul responsable est présent, les autres acteurs sont sur un pied d'égalité, il n'y a donc que deux niveaux hiérarchiques.

Le service d'Assistance aux Professionnels a été conçu pour répondre à une demande croissante de la clientèle. Son rôle est celui d'une interface entre les services techniques (maintenance, dépannage, etc.) et les clients.

Au départ le responsable nommé pour cette mission a recruté son équipe par mobilité interne au sein de France Telecom Orléans. Avant l'ouverture officielle du service, l'équipe était déjà constituée et s'est réunie à plusieurs reprises afin de, d'une part, créer une dynamique, et d'autre part mettre en place l'organisation du travail. L'impératif majeur est la durée d'ouverture du service (globalement de 7h30 à 20h, 6 jours sur 7).

L'équipe choisit, après propositions de ses membres et du responsable, une organisation sous forme de semaine en 4 jours, et valide ce choix par un vote à la majorité. Par la suite un cahier de consignes pour les informations et un cahier de changement de journées sont instaurés pour favoriser l'autonomie dans le travail. Toute latitude est donnée au responsable par la direction régionale, intéressée par l'aspect pilote du projet et son éventuel étendue à d'autres services.

La méthodologie utilisée

Cette recherche s'est effectuée en deux temps : le premier a été consacré à l'analyse du processus d'innovation (appropriation, représentations mentales, etc.) des acteurs concernés, et ce dans le cadre d'une enquête terrain située entre Janvier et Juin 1996. Dans un deuxième temps, nous avons analysé les entretiens avec notre schéma théorique. Ce sont une partie de ces résultats que nous présentons ici.

Nous avons procédé au total à onze entretiens semi-directifs d'une heure avec l'ensemble des salariés et le responsable du service concerné et avons gardé, pour cet article, les extraits des cinq salariés les plus représentatifs pour notre recherche actuelle, ces salariés ayant librement abordé le thème général de la confiance. Ces entretiens ont été enregistré avec l'accord des salariés et retranscrits par le chercheur.

Les thèmes soulevés

Nous avons construit notre analyse sur la base de l'approche théorique et de la présence de la confiance dans les situations de gestion. Ce cas illustre en effet une forte présence de la confiance interpersonnelle, c'est-à-dire basée sur la relation à autrui. Cette confiance repose sur la confiance des acteurs dans le changement, la confiance des salariés envers le responsable, la capacité du groupe à construire ses propres règles de fonctionnement (en harmonie avec les règles établies), et sur la confiance du responsable dans ses collaborateurs. L'analyse des entretiens permet de mieux percevoir l'émergence de ces thèmes et les fondements de ces attitudes.

Le premier thème porteur sur la confiance des acteurs dans le changement ou tout du moins le projet de changement. Celle-ci repose sur une confiance « a priori », fondée elle-même sur la culture organisationnelle (objectifs officiels sur l'évolution, le redéploiement des salariés, la sécurité de l'emploi). Elle se constate à travers deux attitudes :

- une confiance préalable et une prise de risque. Cette forme de confiance est impulsée par l'envie personnelle d'évoluer.

(Salarié 2) Je suis venu dans ce service pour changer, pour découvrir autre chose, pour ouvrir mon domaine professionnel. C'est moi qui ai demandé à venir. Dans un premier temps j'ai discuté, et dans un deuxième temps j'ai posé ma candidature.

(Salarié 3) J'avais vraiment envie de venir dans ce service mais avant de dire oui je me suis renseignée sur le travail du poste, avant de faire ma lettre je me suis penchée un peu plus sur la question. Je suis venue pas uniquement parce qu'on est venu me chercher mais parce que cela m'intéressait.

- un maintien de la confiance se traduisant par un refus de confier leurs intérêt à des personnes extérieures au service.

(Salarié 4) Pour les syndicats, du moment que nous on était d'accord... ils n'ont rien dit de particulier. je ne connais pas leur idée. Mais on n'a pas eu d'écho à ce niveau là.... Ils seraient intervenus si ça avait été imposé ou contraire à notre vote.

(Salarié 5) C'était nouveau, cela n'existait nulle part, bon on a été beaucoup sollicité au niveau syndical pour refuser car cela allait trop bouleverser... nous avons eu un délai de réflexion avant la réunion, nous avons eu aussi des propositions faites par les syndicats de règlement intérieur.... Ils devaient avoir

peur que cela crée un précédent et que la hiérarchie s'en serve pour d'autres services.... Pour les syndicats ce n'était pas un plus. On les voit très peu. En fait ils n'ont rien eu à critiquer et puis le personnel est d'accord, alors ils n'ont plus rien à pouvoir dire. Donc leur action ne nous a pas tellement intéressé.... Ils ne disent rien mais ils sont obligés d'être présent. Mais à partir du moment où pour nous c'est possible, ils ne disent plus rien.

Les acteurs soulignent leur désir d'évoluer, leur intérêt pour un nouveau projet, et leur volonté de négocier eux-mêmes dans une situation de gestion.

La confiance repose alors sur la confiance en soi, renforcée par l'environnement organisationnel et par le fait que le projet se construit en commun ce qui favorise l'appropriation.

Le deuxième thème porte sur la confiance des salariés dans le responsable. Cette confiance s'appuie sur deux faces de notre triangle : la face confiance interpersonnelle (relation avec le responsable et possibilités de discussion), la face confiance institutionnelle à travers les règles élaborées encadrant l'arbitraire des acteurs. Cette forme de confiance est liée dans les paroles des salariés à deux éléments : les règles élaborées et les relations personnelles du groupe avec son responsable. Ces deux éléments se situant conjointement dans la relation responsable-salarié et dans les actions du responsable.

- les règles élaborées

(Salarié 1) Au départ on en a discuté avec Marc, (le responsable) et on ne savait pas trop si on allait faire la semaine en 4 ou 5 jours : on a voté tout le monde a opté pour les 4 jours, dans un premier temps Marc nous a demandé de lui proposer un roulement

(Salarié 2) Dans l'entretien avec Marc j'ai appris que la semaine 4 jours allait être proposée et que cela allait être voté à la majorité du service

(Salarié 2) Les jours de travail et de repos sont préétablis : on a un roulement sur 8 semaines, on ne choisit pas son jour dans la semaine. Mais cela veut dire que 2 mois à l'avance je sais ce que je ferai tel jour. Même plus longtemps car ce roulement se répète toutes les 8 semaines.

(Salarié 3) Notre responsable a dit qu'on pourra changer la semaine en 4 jours à condition que ce soit la majorité qui veuille changer.

(Salarié 3) Il était prévu quand on a accepté le RI, qu'au bout de 6 mois on fasse un petit tour de table, voir ce qui allait et ce qui n'allait pas

(Salarié 4) Le responsable nous a dit qu'au départ c'était voté pour 6 mois. On a commencé au mois de Décembre. Il nous avait dit : on reverra ça au mois de mars, avril. Ce sera revu... c'est ce qui a été fait. Et c'est pour cela qu'il y a des pour. Donc cela c'était le deuxième vote. Même la personne qui doit venir, on lui a demandé son avis, si elle était pour ou contre la semaine en 4 jours. Je pense que cela reviendra au fur et à mesure à chaque fois.

- les relations individuelles

La qualité de celles-ci repose notamment sur trois dimensions ; l'engagement personnel du responsable vis-à-vis des collaborateurs, sa capacité à établir une délégation-contrôle en impliquant les acteurs concernés et ses actions de communication-information.

(Salarié 5) Il faut dire que Marc s'est penché sérieusement sur le règlement, parce qu'on venait d'horizons différents.

(Salarié 5) Non rien n'est formalisé, pas de contrat ni d'avenant. Pas du tout. Cela a dû être fait au niveau de la direction. Mais pas à notre niveau. Quand il y a eu ce service, on a refait une description de poste mais rien sur le temps de travail ni sur le salaire.

(Salarié 5) Des fois on passe à côté de l'information. Mais c'est quand même assez bien rattrapé. On a un responsable qui fait bien circuler les informations. En général, les informations principales lui arrivent à lui, et donc après c'est lui qui répartit.

L'action du responsable se situe sous deux formes :

- la délégation-contrôle,

(Responsable) Moi je leur ai proposé (l'organisation du temps de travail) et eux ont tout de suite opté pour. Après on a essayé de mettre un jour de repos suivant les personnes. On a réfléchi là-dessus, surtout eux d'ailleurs, ils ont assez phosphoré là-dessus et on s'est rendu compte que ce n'était pas viable : on ne pouvait pas avoir des jours fixes, il fallait que cela tourne à chaque fois. Et moi je ne voulais pas non plus faire de comptes d'apothicaire, ce n'est quand même pas mon job premier de gérer les gens à ce niveau là...

On a un cahier de changement où ils mettent les changements.... Et puis ça permet... enfin la confiance c'est bien mais il faut aussi un minimum de garde-fous.

- et la communication information.

(Salarié 1) Ici Marc nous fait toujours des comptes-rendus avec la signature de chacun : on a un tampon donc on voit qui l'a vu et qui l'a pas vu. L'information circule bien.... : il y a les tampons avec la signature des gens et je regarde qui ne l'a pas eue, la personne qui ne l'a pas vue. On a tous un casier, donc quand on est absent, s'il y a une note on la retrouve au bout de 2 jours, on la retrouve dans notre casier.

(Salarié 2) Il y a un cahier de consignes, où on note surtout si une affaire n'est pas finie le jour même, on doit tenir informé nos collègues du lendemain

(Salarié 3) Le cahier, on n'y avait pas pensé au début alors il nous arrivait de rappeler le boulot en disant : il y a ça et ça à faire.

L'ensemble des acteurs s'appuie sur la proposition des règles faite par le responsable, leur appropriation par les salariés et la mise en place de procédures permettant de réduire l'incertitude sur les comportements : la structure de représentations des comportements dans une situation de travail permet en effet un savoir partagé sur les modalités pratiques de la bonne marche du service.

Le troisième thème émergent réside en la construction des normes du groupe et sa propre régulation dans le sens lewinien (Lewin, 1957) du terme, c'est-à-dire à travers la structure informelle du groupe. En parallèle aux règles établies, acceptées et formalisées, les acteurs développent un ensemble de relations croisées ou interactions, de comportement et d'attitudes fondées sur la confiance interpersonnelle .

(Salarié 4) Au départ on ne savait pas du tout au niveau des horaires et du règlement intérieur, comment cela allait se passer. En fait on a tout créé suite à plusieurs réunions, avec le responsable du service et toutes les personnes qui devaient intégrer ce nouveau service.... Il n'y avait rien de défini au niveau des horaires. En ce qui concerne le poste en lui-même on avait bien sûr une description de poste mais c'était surtout au niveau du règlement intérieur : comment allait être géré le personnel au niveau du temps de travail, là on ne savait rien. Tout était à construire en fait. C'est nous qui avons décidé notre règlement, en accord bien sûr avec la hiérarchie.

(Salarié 5) On a un cahier de consignes dans lequel on met l'état mais des fois c'est trop complexe alors je rappelle le lendemain matin, pour que le collègue ne soit pas dans l'embarras parce que ce n'est pas toujours évident de présenter le dossier dans sa complexité. Alors on passe les consignes à chaque fois.

(Salarié 4) Et puis c'est à nous de nous renseigner sur ce qui s'est passé au moins la veille ou sur un grand changement.

(Salarié 2) On consigne cela (les possibilités de changements de jours entre salariés) dans un cahier de changements. Mais je dois trouver quelqu'un pour échanger, je regarde quels sont les collègues libres le jour qui m'intéresse et je vais leur proposer d'échanger ce jour de liberté contre le mien. Après on consigne dans le cahier de changement.

(Salarié 4) Il n'y a aucun problème : la personne qui veut changer de service demande à ses autres collègues si elle veut bien la remplacer ou changer de repos ou d'horaire. C'est vrai qu'à ce niveau on n'a eu aucun problème . On a toujours réussi à trouver quelqu'un pour assurer son service.

Nous trouvons là une mobilisation de valeurs de transparence, d'engagement, d'implication, voire d'entraide. Cette construction des normes informelles de comportement s'appuie sur les règles formelles établies, la reconnaissance du responsable

par les salariés et ses actions pour susciter la confiance du groupe à travers ses pratiques managériales.

Le quatrième thème se situe dans la confiance du responsable vis à vis des salariés. Le responsable a fait le choix d'accorder sa confiance comme préalable, confiance maintenue et renforcée par le respect des règles et comportements adéquats des salariés. Une des explications de ce choix peut résider dans son parcours précédent.

(Responsable) Moi je veux pouvoir assumer ma mission complètement et me débarrasser au maximum de contraintes comme celle-là, de suivi... On a eu beaucoup de chance, c'est vrai que l'on peut pas faire ça avec n'importe qui. Le fait qu'il n'y ait pas de vécu commun, que le service soit nouveau, qu'il y ait des jeunes, des moins jeunes, la moyenne d'âge est jeune. Tout ça a fait que les gens étaient très ouverts et positifs dans leur démarche.

(Responsable) Sachant que tout le monde faisait le même nombre d'heures par jour (en moyenne) cela permettait de faire tous les changements qu'ils voulaient. Je leur ai dit : je ne bride aucun changement, peu importe, vous vous débrouillez pour les changements, vous pouvez inverser des jours de repos, inverser des horaires : si 4 personnes sont prévues il faut que 4 personnes viennent, même si ce n'est pas les noms qui sont prévus. Et puis il n'est pas question que je rende du temps à quelqu'un : vous changez c'est votre affaire, pas la mienne.

(Responsable) Après ma formation, j'ai été au Centre de Distribution et Approvisionnement, toujours à côté d'Orléans, où j'étais responsable du magasinage et de la distribution, soit 40 à 50 personnes. C'était des magasiniers, chauffeurs, serruriers avec la technique agent de maîtrise.... Il y avait une grosse partie management direct. Je suis ici depuis 1 an à peine avec la mission de mettre en place ce service... France Telecom ne m'a demandé aucune attention particulière pour les salariés mais on réagit aussi chacun de notre façon : c'est l'éducation, mon père était propriétaire d'un garage où 10 personnes travaillaient. Déjà là je me suis rendu compte que si les gens venaient au travail sans reculer mais de façon volontaire ça allait mieux pour tout le monde. Donc c'est quelque chose que j'ai essayé de mettre en pratique à partir du moment où j'ai eu des responsabilités en terme de personnel. A partir du moment où on arrive à avoir de meilleures relations possibles et une équipe qui s'entend bien, à partir du moment où les gens sont contents de venir travailler, tout le reste en découle et ça va mieux. Si on peut améliorer les choses et si les gens y trouvent un intérêt.

A travers cette confiance personnelle du responsable vers ses salariés, nous pouvons mettre en évidence les quatre vertus classiques, à savoir le sens de ce qui est possible, de ce qui est bon, des limites et le sens du tout. Le vécu du responsable lui permet de mettre en pratique un développement de l'adhésion partenariale à travers l'ajustement permanent, et un changement au niveau des règles de travail. Ceci n'omettant pas un aspect confiance/contrôle vécu comme une valeur managériale.

De ce cas nous pouvons retenir les indications suivantes : la direction régionale a donné toute latitude et toute confiance au nouveau responsable de service pour organiser son service sous condition de remplir les objectifs assignés. Cette forme de confiance déléguée se retrouve dans le management de l'équipe des salariés. Le cadre global est donné à la fois par des règles de fonctionnement (vote, discussions) et par des espaces d'incertitude et d'autonomie où la confiance se développe en réponse à ces règles. L'attitude managériale consistant à utiliser concomitamment la délégation et le contrôle, sans que celui-ci soit pesant pour les salariés, renforce ce sentiment de confiance. Les deux faits essentiels dans l'établissement de la confiance au sein de l'équipe résident en deux points : la latitude ou liberté de l'ensemble des acteurs, les pratiques managériales positives du responsable.

CONCLUSION

Nous avons choisi de construire notre réflexion théorique autour de trois dimensions : la confiance calculée, fondée sur l'anticipation rationnelle de l'action d'autrui, ce à travers les théories économiques et les théories des organisations ; la confiance dérivée des institutions à travers les approches conventionnalistes et

sociologiques ; et la confiance reposant sur la relation personnelle. Par notre approche, nous montrons que le contrôle et la confiance ne sont pas antinomiques, mais que, au contraire, la présence du contrôle et le respect des règles permettent d'établir une confiance de base (au sens de « *confidence* ») et de la maintenir à travers une régulation comportementale. Si cette « *confidence* » est nécessaire pour engager des échanges satisfaisants, elle n'est pas suffisante pour que la confiance perdure et donne lieu à une prise de risques plus importante des acteurs les uns par rapport aux autres.

Il nous semble donc que les enjeux actuels de la confiance en Gestion des Ressources Humaines résident dans une gestion « paradoxale », où contrôle et limitation du contrôle sont également nécessaires. Il s'agira alors d'intégrer entre autres l'ambivalence et la contradiction interne, la complexité des processus de socialisation, des phénomènes symboliques et inconscients des acteurs. Il y a donc des convergences et des divergences essentielles qu'il s'agit de gérer en permanence. Une telle gestion des contradictions (Brabet et Louart, 1993) est un exercice délicat pour les managers, qui sont au centre de la relation de confiance.

REFERENCES

- ADSE, « La confiance en question », *Colloque d'Aix en Provence*, 22-23 Mars 1996, sous la direction de R. Laufer, 1996.
- Aktouf, O., *Le management entre tradition et renouvellement*, Québec : Gaetan Morin, 1994.
- Amadiou, J. F., « Salaire d'efficience, contrat implicite et théorie des organisations », *Revue Française de Sociologie*, vol XXXI, n°2, 1990, p.225-242.
- Baudry, B., « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, n°1, 1994, p.43-61
- Bazzoli, L. ; Kirat, T. ; Villeval, M. C., « Contrat et institutions dans la relation salariale : pour un renouveau institutionnaliste », *Travail et Emploi*, n° 58, 1994.
- Berger, P. ; Luckmann, T., *Social Construction of Reality*, New York : Anchor Books, 1967.
- Bidault, F. ; Jarillo, J.C., « La confiance dans des transactions économiques », in Bidault, F. ; Gomez, P. Y. ; Marion, G., (ed), *Confiance, entreprise et société*, Paris : Eska, 1995.
- Biau, P. M., *Exchange and power in social life*, New York : Wiley, 1964.
- Brabet, J., *Repenser la GRH*, Paris : Economica, 1993.
- Breton, A. ; Wintrobe, R., *The Logic of Bureaucratic Conduct*, Cambridge University Press, 1982.
- Coriat, B. ; Guennif, S., « Intérêt, confiance et institutions. Une revue de la littérature », *Cahier de recherche*, Paris, 13/CREI, 1995.
- Church, A. ; Alford, L.P., « The Principles of Administration ». *American Machinist*, vol 36, N°22, 30 Mai 1912, p.857-861.
- Commons, J. R., *The economics of collective action*, The University of Wisconsin Press, 1950, rééd. 1970.
- Crozier, M., *Le phénomène bureaucratique*, Paris : Seuil, 1963.
- Drucker, P., *The Practice of Management*, New York : Harper and Brothers, 1954, (Trad. : *La pratique de la direction des entreprises*, Paris Editions d'organisation, 1957).
- Durkheim, E., *De la division du travail social*, (1937), Paris : Puf, 1986 (11^e édition).
- Eisenhardt, K. M., « Agency theory : an Assessment and Review », *Academy of Management Review*, vol 14, n°1, 1989, p.57-74.
- Erikson, E. H., *Adolescence et crise, la quête de l'autorité*, Paris : Flammarion, 1972.
- Follet, M. P., « The Process of Control », 1932, p.161-169, in Gulick, L. ; Urwick, L., *Papers on the Science of Administration*. Institute of Public Administration, Columbia University, New York, 1937.
- Fayol, H., *Administration industrielle et générale*, Paris : Dunod, 1979 (1^{ère} édition, 1918).
- Fukuyama, F., *Trust : The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, New York : The Free Press, 1995.
- Gambetta, D. G., *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, New York : Basil Blackwell, 1988.
- Garfinkel, H., « A conception of, and experiments with, « trust » as a condition of stable concerted actions », in O. J. Harvey (ed), *Motivation and social interactions*, p.187-238, New York : Ronald Press, 1963.
- Giddens, A., *La construction de la société*, Paris : Puf, 1987.
- Giddens, A., *Modernity and Self-Identity*, Cambridge : Polity Press, 1991.
- Giddens, A., in *Sciences Humaines*, n°84, Juin 1998.
- Gomez, P. Y., « Le statut de la confiance dans la théorie économique », in Bidault, F. ; Gomez, P. Y. ; Marion, G., (ed.), *Confiance, entreprise et société*, Paris, Eska, 1995.
- Guilbert, N. ; Dupuy, Y., « La complémentarité entre contrôle « formel » et contrôle « informel » : le cas de la relation client-fournisseur », *Comptabilité- Contrôle- Audit*, Tome 3, vol. 1, mars 1997, p.39-52.
- Iribarne, (Ph) d', *La logique de l'honneur*, Paris : Setif, coll. Point, 1986.

- Jensen, M. ; Meckling, W., « Theory of the Firm : Managerial behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol 3, 1976, p.305-360.
- Lewicki, R. J. ; Bunker, B., « Trust in relationships : A model of trust development and decline », in Bunker, B ; Rubin, J. (ed), *Conflict, cooperation and justice*, San Francisco : Jossey-Bass, 1995, p.133-173.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J. ; Bies, R. J., « Trust and distrust : new relationships and realities », *Academy of Management Review*, vol. 23, n°3, 1998, p.438-458.
- Lewin K., *La dynamique des groupes*, PUF, 1957.
- Lorenz, E.H., « Neither Friends nor Strangers : Informal Networks of Subcontracting in French Industry » , in Gambetta, D., *Trust, Making and Breaking Cooperative Relations*, New York : Basil Blackwell, 1988, p.194-210.
- Lhumann, N., *Trust and power*, Chichester, England : Wiley, 1979.
- March, J. ; Simon, H., *Organizations*, New York : John Wiley and Sons, 1958 (Traduction : *Les Organisations*, Dunod, Paris, 1974).
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ; Schoorman, D., « An integrative model of organizational trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, 1995, p.709-734.
- Rousseau, D. M. ; Sitkin, S. B. ; Burt, R. S. ; Camerer, C., « Not so different after all : a cross-discipline view of trust », *Academy of Management Review*, vol 23 n°3, 1998, p.393-404.
- Salais, R. ; Storper, M., *Les mondes de production : enquête sur l'identité économique de la France*, Paris : EHESS, 1993.
- Savall, H. ; Zardet, V., « Management socio-économique de l'entreprise ou comment régénérer confiance et performances », in Bidault, F. ; Gomez, P. Y. ; Marion, G., (ed.), *Confiance, entreprise et société*, Paris : ESKA, 1995.
- Savall, H., (sous la direction de), *Confiance et gestion*, dans *Economies et sociétés*, n°XXXII, 8-9/1998, 600p.
- Schein, E. H., *Organizational culture and leadership*, San Francisco : Jossey-Bass, 1983.
- Simon, H., *Administrative Behavior*, New York, The Mc Millan Company, 2^{ème} édition, 1958, (1^{ère} ed 1947) (trad : *Administration et processus de décision*, Paris : Economica, 1983).
- Taylor, F., *La direction scientifique des entreprises*, (1^{ère} ed 1911), Paris : Dunod, 1957.
- Trepo, G. ; Dumont, J.P., « La confiance est-elle gérable », *Confiance et gestion*, *Economies et sociétés*, n°XXXII, 8-9/1998, p.181-195.
- Weber, M., *Economie et Société*, (1^{ère} ed 1922), Plon, trad de la 4^{ème} éd allemande, 1995.
- Williamson, O., « Opportunism and its Critics », *Managerial and Decision Economics*, vol 14, 1993, p.97-107.
- Yanat, Z., « Audit de l'organisation du travail », *Université d'été de l'IAS*, 1997.
- Zucker, L. G., « Production of trust : Institutional sources of economic structure », in Staw, B. M. ; Cummings, L. L. (ed), *Research in organizational behavior*, vol. 8, p.53-111, Greenwich, CT : JAI Press, 1986.