



**HAL**  
open science

## Confiance et défiance dans les organisations de travail

Z Khelfaoui

► **To cite this version:**

Z Khelfaoui. Confiance et défiance dans les organisations de travail. Gouvernance, innovation et durabilité, Université de Tanger-Tétouan, Jun 2024, Tanger, Morocco. <hal-04743032>

**HAL Id: hal-04743032**

**<https://hal.science/hal-04743032v1>**

Submitted on 18 Oct 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization

# Confiance et défiance dans les organisations de travail.

Z.Khelfaoui

Directeur CRA CEREQ  
UMR CNRS Art Dev  
Université Paul Valéry Montpellier 3

Pendant longtemps l'organisation du travail dans les entreprises était vu par le prisme des prescriptions, de l'ordonnancement technique et scientifique et des formes plus ou moins simples des hiérarchies fonctionnelles et pyramidales. Ces organisations aux formes diverses ont structuré le travail et les modes de répartition des postes, des qualifications et des tâches. Du fordisme triomphant aux tentatives plus périphériques de l'organisation du travail on a pu mesurer durant les dernières décennies l'intérêt et les nombreux désavantages de ces formes usuelles d'organisation des entreprises.

Aujourd'hui, de nouvelles visions se font jour. *Celle des organisations flexibles, souples, agiles, libérées.* Autant d'expressions pour désigner les nouvelles aptitudes des entreprises face à l'incertitude et aux variations erratiques des marchés. Elles sont présentées comme les bonnes réponses aux nombreuses tensions sur le travail que provoque la globalisation économique.

Au cœur de ces organisations modernes, la question de la confiance et son corollaire la défiance est souvent posée. Les psychologues ont dès les années soixante mis en exergue cette question en rapport avec les relations interpersonnelles (Rotter, 1967). Les sociologues, notamment autour des travaux de Shapiro (1987) et bien entendu dans la filiation des travaux de Durkheim (1897), ont développé l'idée selon laquelle la morale engage les individus sur le chemin de la solidarité. La confiance, apparaissant dès lors, comme la marque de cet intérêt supérieur de solidarité entre les hommes.

Pour les économistes, la confiance est abordée, dans un premier temps, en référence au cadre néo-classique et en privilégiant les modes de coopération entre agents. La confiance dans ce

cas, joue à la fois comme une variable de respect des engagements contractuels et comme une manière de minimiser les menaces liées à des comportements informels.

Dans un second temps, les économistes traitent de la confiance comme une nécessité de répétition des transactions entre agents (Wintrobe et Breton, 1986). Les travaux de Crozier et Friedberg (1977) et surtout les travaux de Williamson (1975), ont permis de placer cette question de la confiance au cœur des stratégies et des évolutions organisationnelles. Ainsi, en développant le concept d'opportunisme des agents, Williamson considère que les liens entre agents sont loin d'être pacifiques car bien souvent les intérêts individualistes l'emportent sur la solidarité et la coopération. Il valorise de fait le corollaire de la confiance, à savoir, la défiance.

Ainsi, pour les économistes, le binôme confiance-défiance se trouve bien au centre des enjeux et des conflits organisationnels. C'est pourquoi, certains économistes comme Morris (1993) vont plus loin que Williamson en admettant qu'il est difficile voire quelque fois impossible de filtrer les individus en fonction de leur égoïsme et leur opportunisme et qu'il n'existe pas une « confiance véritable ». Cette réalité empêchant, dès lors, la réalisation de coopérations sans défiance.

D'autres économistes comme Akerlof ou Kandel, expliquent cette situation par l'existence d'asymétries d'information dites cognitives. Kandel et Lazear donnent l'exemple de la mise en place des cercles de qualité, supposés créer de la confiance entre salariés mais qui dans certains cas (vus dans les entreprises Japonaises) génèrent de la suspicion et de la méfiance.

Qu'en est-il alors, de cette réalité confiance – défiance dans les organisations souples, dites libérées?

## **1- Confiance et défiance dans les organisations modernes.**

Popularisée par les travaux d'Isaac Getz et Brian M. Carney (2016)<sup>1</sup>, l'entreprise libérée est présentée comme « *une organisation qui permet aux salariés la liberté et la responsabilité complète d'entreprendre toute action pour réaliser la vision de l'entreprise* ».

Le succès de cette notion est immédiat même si l'idée de base reste, néanmoins, simple en postulant que les salariés peuvent pleinement s'exprimer s'ils sont en capacité totale de prendre des initiatives individuelles. La confiance, la suppression des directives autoritaires deviennent les leviers de cette entreprise libérée.

Tout se passe alors comme si la confiance et la liberté instaurent *de facto* dans les organisations une sorte d'auto émulation et un écrasement des hiérarchies incapacitantes.

Évidemment, nombreux sont les managers et les dirigeants qui se revendiquent d'une telle philosophie. Cela devient presque un totem que l'on brandie un peu partout dans les cercles initiés des gestionnaires et des managers d'entreprises. Les expérimentations se multiplient un peu partout. Décathlon, Airbus, Auchan, Nestlé...se sont intéressés au phénomène. Sans oublier de nombreuses PME et startup

---

<sup>1</sup> Isaac Getz et Brian M. Carney , Liberté & Cie, Collection Etude (Poche) France 2016 et Freedom INC « Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growths », Mars 2016

Pourtant, les interrogations demeurent. Cette philosophie est-elle réellement opérante ? Fait-elle modèle ? Ou bien est-ce une illusion portée par des éclairés avertis marqués par le voile de leurs illusions.

### Un engouement managérial démesuré ?

L'engouement managérial, aujourd'hui, prend fait et cause pour ce concept d'entreprise libérée comme l'antinomie du Taylorisme. Synonyme d'organisation cadenassée, contrainte, rigide il convient, dès lors, de rompre avec ce monde de Taylor. Toute la philosophie de l'entreprise libérée s'est construite, dès lors, par opposition à cet univers de la contrainte. Ainsi, cette position induit tout naturellement un affichage des leviers de cette liberté à retrouver tels que la confiance, l'autonomie du salarié, sa liberté d'initiative ou sa capacité à agir dans un cadre débarrassé des prescriptions et des hiérarchies lourdes.

Même si cette façon de déconstruire le Taylorisme peut apparaître comme séduisante, elle reste, néanmoins, peu évidente car elle surfe sur une critique peu argumentée du Taylorisme. Pourtant, les travaux et les ouvrages en la matière ne manquent pas (H.Dubreuil 1971, B.Coriat 1991, Y.Pesqueux 2011).

Tout le monde s'accorde pour dire que le Taylorisme est un modèle dépassé mais il est utile de revisiter quelques principes édictés par Taylor dans « *The Principles of scientific Management* ».

De son expérience dans l'aciérie « Midvale Steel Co. », Taylor a forgé sa conviction sur le caractère inopérant des organisations de travail mal configurées et soumises aux aléas de la contre-productivité. Il met en exergue alors, une sorte de « compromis social » qu'il décrit comme « *La grande révolution qui se produit dans l'attitude mentale des deux parties lorsque intervient la direction scientifique, est que l'une comme l'autre cessent de considérer la répartition de la plus-value comme le point le plus important et qu'elles tournent ensemble leur attention vers l'accroissement de la dimension de cette plus-value, jusqu'à ce qu'elle acquière une ampleur telle qu'il n'est plus nécessaire de disputer comment elle sera répartie* » (F.W.Taylor, 1911).

Ce compromis Taylorien est certainement à la base de la réflexion engagée sur les façons de construire des organisations du travail susceptibles de vaincre les résistances et en particulier, ce que Taylor nomme « la flânerie des ouvriers ». Taylor propose, alors, de fonder une sorte de vision exogène et scientifique des organisations dont les principes sont les suivants :

- *La parcellisation des tâches comme soubassement de la division horizontale du travail*
- *La standardisation des conditions techniques de la production*
- *La distinction entre « cols blancs » et « cols bleus »*
- *La rémunération des ouvriers sur la base de la performance de l'ouvrier le plus rapide et le plus efficace*
- *L'intensification du contrôle des tâches exécutées par les ouvriers.*

Évidemment, la méthode que préconise Taylor tient particulièrement à deux préceptes clés. Il s'agit d'une part, de la vision *scientifique* et *exogène* censée procurer des gains de productivité dont l'augmentation permettra de mieux rémunérer les ouvriers. D'autre part, l'approche Taylorienne postule un *contrôle* assez strict de l'exécution des tâches dans un processus d'enchaînement et de parcellisation du travail.

Il est clair que ce compromis Tayloriste a permis en son temps de booster les productions industrielles et de faire croître sans équivoque les gains de productivité. Pourtant, il y a une face sombre du Taylorisme comme l'a souligné G.Friedman dans le « *Travail en miettes* » (1964). Tâches de plus en plus aliénantes car répétitives, pertes d'intérêt et désincitations au travail, dégradation des conditions de travail....

Cette sombre réalité fonde, aujourd'hui, la *vision anti Tayloriste*. C'est certainement cette vision, qui motive les tenants de l'entreprise libérée. Cependant, il ne suffit pas de la décréter. Il faut explorer, tout de même, l'évolution des organisations depuis Taylor jusqu'à nos jours. On ne peut oublier les *expériences Fordistes, Toyotistes, de réengineering, de standardisation par les normes, de gestion intégrée...* une grande variété de méthodes qui ont contribué à dépasser les faces sombres du Taylorisme des premiers temps.

La réalité des trois dernières décennies, nous rappelle souvent à l'ordre puisque les principes initiaux de Taylor ont façonné de multiples activités de services comme les centres d'appel, la restauration rapide ou des activités industrielles délocalisées dans les pays à bas salaires. Le Taylorisme n'est pas totalement mort.

Beaucoup d'activités et de nombreux pays sont loin d'être gagnés par le post Taylorisme. Encore moins par l'entreprise libérée. Les questions de compromis social, de confiance restent encore en suspens dans bon nombre d'entreprises.

Comment peut-on alors comprendre cet engouement et cet emballement pour une vision que l'on ne peut présenter simplement comme un contre modèle Tayloriste ?

### **La personnalisation des organisations comme stimulus de la confiance espérée.**

Depuis le début de la décennie soixante- dix et les désirs progressifs de se détacher du Fordisme, on a pu voir émerger peu à peu de nouveaux repères pour l'agencement des organisations du travail. L'individualisation est au cœur de ce processus managérial. Elle se traduit, par les recours permanents aux objectifs de résultat, à l'imputabilité, à la logique des tâches et la polyvalence... Tout est conçu comme une sorte de personnalisation du travail dans les organisations.

Cette tendance à l'individualisation est censée produire plus de performances dans des rapports employeurs-employés arbitrés, comme le dit la théorie de l'agence, par le jeu entre les gains espérés des uns et les efforts des autres.

Cette personnalisation du travail va de pair avec l'affirmation d'un certain nombre de marqueurs.

- Une recherche permanente de l'implication des salariés
- L'usage répandu des termes : confiance, autonomie, réactivité, dynamisme...
- Un recours massif aux compétences et à leur dimension cognitive et comportementale
- Etc...

C'est dire que l'individu est placé au cœur d'un système où l'injonction aux résultats devient une sorte d'étau qui requiert à la fois le consentement, l'implication et la pleine participation à la vision de la performance produite par l'entreprise.

Ce nouveau modèle managérial, prône la personnalisation des organisations de travail en s'appuyant finalement sur deux principes assez simples.

Il s'agit d'une part, de concevoir des organisations de travail indifférentes aux identités professionnelles et collectives, aux spécificités des qualifications et des métiers.

Et d'autre part, d'alimenter en permanence les jeux individuels par une succession de discours et de mots sur la créativité individuelle, la prise de risque ou la capacité à répondre aux attendus en matière d'efficacité et de performance.

La question reste de savoir comment les entreprises font ou on fait pour exiger un tel renoncement aux identités collectives et pour construire un modèle séducteur qui personnalise autant la relation au travail.

En pratique, les réponses à ces questions ont été diverses. Elles correspondent à une sorte de « *métamorphose identitaire* » (Linhart, 1991) d'un modèle managérial post-fordiste.

Dans la décennie quatre-vingt, on a vu apparaître les pratiques participatives par la multiplication des formes de ré-agencement des liens hiérarchiques avec les cercles de qualité, les groupes d'échange et d'expression entre salariés et managers... Cette décennie, ouvre le champ à l'expression directe au sein des entreprises (lois Auroux) et à un esprit voulu assez consensuel de recomposition des hiérarchies.

Dans la décennie suivante, la personnalisation s'intensifie et s'accompagne par la recherche des bonnes pratiques, de règles éthiques dont l'ambition consiste à forger une sorte de « *salarié parfait* » censé être totalement guidé par sa volonté de répondre aux valeurs et aux projections de résultats de l'entreprise.

Dans cette perspective, on place les salariés dans un cadre où ils sont poussés à se surpasser et à rechercher l'excellence individuelle comme une sorte d'idéal d'adhésion aux valeurs managériales de l'entreprise. La personnalisation du travail dans les organisations est ainsi consommée.

Faut-il voir dans ce processus un changement avantageux pour les salariés ou bien est-ce tout simplement la meilleure manière pour diffuser une sorte d'idéologie du management moderne. Nous pencherons plutôt pour cette seconde partie de notre interrogation.

## **2- Confiance et résistances organisationnelles**

La personnalisation du travail comme leitmotif d'une organisation performante tournée vers l'excellence des pratiques apparaît bien, à notre sens, comme une sorte de « *cache misère* » qui loin de libérer, enchaîne les individus dans un modèle de travail où seuls prévalent les critères fixés par les managers.

Les salariés sont ainsi placés dans une sorte de « *précarisation subjectif* » qui les soumet aux résultats sans manquer d'accroître leur charge mentale.

Les communicateurs et les porteurs de cette idéologie de la « libération » ne manquent pas de souligner à quel point les salariés trouvent leur compte dans ce modèle.

Comme le souligne, Muriel Prévot-Carpentier (2018)<sup>2</sup>, les tenants de ce modèle semblent animés par une « inspiration spirituelle » qui ferait écho à la recherche du plaisir dans le travail et au sentiment recherché du « don de soi » pour le bonheur au travail.

Pourtant, ce modèle semble bien omettre les multiples formes de résistances à l'autonomie et au fait que l'auto organisation qu'il prône nécessite une confiance absolue que les managers sont loin d'accorder aux salariés.

C'est bien là le paradoxe de l'entreprise libérée.

### **L'ambiguïté du dirigeant libérateur et le mythe de la confiance espérée**

Il est vrai que le rôle des dirigeants se transforme et s'éloigne peu à peu de ses postures aliénantes. Des décennies de confrontation, de conflits dans les organisations ont finies par changer la nature de la relation entre les employeurs et les employés.

Cette « révolution » de nature est pensée comme libératrice. La liberté dans l'entreprise devient, dès lors, comme une sorte de terreau sur lequel on cultive l'engagement, la confiance, l'autonomie et bien entendu le gain espéré et partagé entre les dirigeants et les salariés.

C'est bien dans ce sens, que le dirigeant libérateur est vu dans des entreprises très favorables à ces pratiques. Nombreuses sont les grandes entreprises, les PME où le discours libérateur se construit au travers de la responsabilisation des organisations et des formes diverses de la concertation.

L'entreprise libérée s'adosse donc au principe de la « *subsidiarité* » en accordant la confiance et l'autonomie d'ajustement du travail aux salariés sans trop les soumettre aux décisions « *top down* » souvent mal comprises.

On peut donc se risquer à définir ce qu'est un dirigeant libérateur :

- C'est un leader éclairé, clairvoyant et charismatique,
- Il soutient le moral de ses salariés par la confiance
- Il fonde une logique de « Followers » par sa vision
- Il tend à réduire le circuit de la décision

Face à ce libérateur, les salariés deviennent une sorte de « *perfect workers* » animés par leur engagement loyal.

En quelque sorte le modèle de l'entreprise moderne met en relation un leader libérateur et des salariés « *parfaits* ». Cette relation est fondée sur un compromis implicite porté par deux principes : *la subsidiarité et l'imputabilité*.

Il y a tout de même de quoi s'interroger sur ce compromis implicite. Ne s'agit-il pas là d'un simple déplacement des exigences autrefois portées sur les cadres et désormais, élargies à l'ensemble des salariés ?

---

<sup>2</sup> Muriel Prévot Carpentier, Ethique de la considération, Edition Seuil 2018

Cette interrogation soulève bien des ambiguïtés et des paradoxes du dirigeant libérateur.

D'abord, tout se passe comme si ces leaders éclairés de l'entreprise libérée sont capables à tout moment de céder une part de leur pouvoir aux salariés. Certes, le dirigeant de « Chronoflex » s'est bien targuer de son voyage en voilier pendant un an et au retour de retrouver une entreprise en croissance. Mais quel est le coût de cette cession relative du pouvoir aux salariés. Rien n'est dit sur leur charge mentale, rien n'est dit sur l'effet réel en termes de carrières, de progression des salaires...

Ensuite que dire des salariés qui n'adhèrent pas à la vision du dirigeant. A quel prix peut-on rompre le compromis implicite. Les liens de subordination peuvent-ils être rompus. Rien ne permet de l'affirmer.

En réalité tout se passe comme si le compromis implicite devient une sorte de deal contraint entre dirigeant et salariés.

Les salariés acceptent l'engagement et manifestent leur loyauté à l'entreprise en exerçant de façon autonome et efficace leurs tâches. En contrepartie, les dirigeants multiplient les discours bienveillants et la communication pour faire état de leur disposition à accorder la confiance et à céder une part de leur pouvoir de décision.

Quelle est alors la base de ce contrat implicite ? Cela pourrait être une sorte d'engagement assuranciel où la prime d'assurance serait une loyauté indéfectible des salariés vis à vis de leur libérateur.

Mais est- ce là un contrat sans subordination, sans soumission à l'imputabilité des résultats ? Aucune réponse n'est donnée à ces interrogations. C'est bien là l'ambiguïté d'un modèle qui derrière le discours ne reste, en réalité, qu'un ensemble de pratiques participatives teintées aux couleurs du modernisme.

### **La confiance : un discours rodé pour de simples organisations participatives**

Dès les années cinquante le discours managérial sur la participation a commencé à porter tant sur le plan conceptuel (C.Argyris, 1955) que sur le plan des pratiques (Ortsman, 1978). Nombreux ont été alors les programmes de démocratie industrielle participative. Dans les années soixante-dix, on a vu se multiplier les expérimentations avec une réelle inventivité autour des cercles autonomes de production, des unités élémentaires de responsabilité ou des îlots de production.

Quelques années ont fini alors, pour élargir ces pratiques de management participatif et faire admettre l'idée selon laquelle les salariés sont capables de s'organiser librement pour atteindre le niveau de production fixé par la direction. Le développement des cercles de qualité en est certainement l'illustration la mieux connue de ces expérimentations et pratiques (Chevalier, 1989). Dès le milieu des années quatre-vingt, près de dix mille cercles de qualités sont mis en place touchant plus de deux cent mille salariés<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Evaluation fournie par l'Association Française des cercles de qualité (AFCERQ)

Pourtant ces pratiques si séduisantes soient elles, n'ont pas manquées de critiques. Pour certains, le modèle participatif relève de la débrouillardise (Alter, 1990). Pour d'autres, aucune externalité positive de ce modèle n'est réellement prouvée (Barbier, 1989). Finalement beaucoup s'accordent sur le fait que le management participatif est perturbé voire sérieusement mis en cause par la poursuite élevée de l'individualisation du travail dans les organisations.

C'est probablement sur ce terreau controversé de la démocratie industrielle, de la participation et de la responsabilisation individuelle que va peu à peu éclore le discours sur l'entreprise libérée.

Ce discours s'organise, alors, autour de trois « *mots d'ordre* » conçus comme les marqueurs de la liberté dans les entreprises :

- Les salariés ont la liberté d'entreprendre des actions ;
- Le leader crée un contexte propice à cette liberté en raccourcissant les circuits de la décision ;
- La vision portée par le leader suscite l'adhésion et l'engagement.

Ces marqueurs ont permis de construire le discours sur les entreprises libérées. Ils ont aussi forgé une sorte de fiction que tout un chacun perçoit comme un progrès souhaitable.

Dans la littérature managériale, ce discours trouve tout de même ses fondements dans les travaux de Douglas Mc Grégor (1964) ou de Tom Peters (1992). Toute une tradition de l'école des relations humaines a bien marqué de sa patte cette vision d'entreprises qui se détachent du poids écrasant des hiérarchies formelles et des procédures.

Mais alors en quoi le discours sur l'entreprise libérée est-il si original? Qu'est ce qui le différencie du simple management participatif ?

Finalement, ne serait-il qu'une fiction discursive qui fait sensation. Un simple mouvement d'idées plutôt qu'un modèle affirmé et reproductible.

La confiance dans les organisations reste un sujet très éclairant sur la nature des liens espérés et sur le jeu des intérêts contradictoires entre les différents acteurs de l'entreprise. Pour certains comme Hardin, la confiance est à la fois rationnelle et relationnelle. Elle procède du calcul fait par chaque individu au regard des intérêts et des informations que ces derniers perçoivent dans l'exercice de leur activité.

Cependant, la confiance ne se décrète pas. Elle est complexe car soumise aux aléas moraux, aux considérations sociales et sociétales.

Nous avons, pris le parti dans cet article de relativiser largement les options managériales qui placent la confiance au cœur des organisations modernes. Souvent les managers inscrivent leur discours dans un cadre où les notions d'entreprise libérée, agile, constituent le fondement à des pratiques supposées efficaces. Cela relève encore d'une vision, certes très attrayante, mais floue car elle omet les dimensions corollaires à la confiance. A savoir, la défiance, la confrontation et la complexité du jeu d'acteurs dans les entreprises.

## **Bibliographie :**

Argyris C., *Diagnosing Human Relations in Organizations : a Case Study of a Hospital*, New Haven, Yale University Labor and Management Center, 1950

Getz I. et. Carney Brian M, *Liberté & Cie, Collection Etude (Poche) France 2016 Feedom INC « Free your employees and let them lead your business to higher productivity, profits and growths », Mars 2016*

Fukuyama F, *The social virtues and the creation of prosperity*, The free Press, New York, 1995.

Hardin R., *Trust*, Cambridge Polity Press, 2006

Linhart, D.. *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Paris, Le Seuil, 1991

McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 5, No. 1960.

Orstman O., *Changer le travail, les expériences, les méthodes, les conditions de l'expérimentation sociale*, Edition Dunod, 1978

Pesqueux Y., *Organisations : Modèles et représentations*, PUF 2002

Thomas Peters, Robert Waterman, *Le Prix de l'Excellence. Les secrets des meilleures entreprises*, Inter Edition (1983)

Peters T., *L'entreprise libérée. Liberation management*, Dunod, 1993

Prévot Carpentier M., *Ethique de la considération*, Edition Seuil 2018

Taylor F.W, *The principles of scientific management*, Harrper and Brothers Ed., 1911

Uslaner E.M, *The moral foundations of trust*, Cambridge University Press, 2002.

