



# Le management par la confiance

(est) une philosophie managériale qui promeut la confiance et ses leviers pour bénéficier d'une meilleure performance économique et sociale.



avec Fabien Blanchot et Eric Campoy, co-directeurs de la chaire Confiance et Management, université Paris-Dauphine

## Que recouvre le management par la confiance et le management par l'envie ?

Ces appellations sont relativement récentes et peuvent recouvrir des réalités diverses. On peut toutefois esquisser une « caricature » de ces pratiques. D'après nos recherches<sup>1</sup>, l'expression « management par la confiance » apparaît pour la première fois en 1977, dans un bref article d'une revue anglo-saxonne. Son auteur, David Clutterbuck, y décrit les pratiques managériales de petites entre-

prises dirigées par deux frères. Ce qui est qualifié de « management by trust » apparaît être une situation où la confiance est largement promue par la direction, ce qui se traduit par une grande autonomie conférée aux employés et des contrôles réduits, dans l'espoir d'une performance organisationnelle accrue. Il ressort plus généralement de la littérature et des pratiques observables que :

- L'appellation « management par la confiance » ne renvoie pas à des pratiques managériales identiques d'une entreprise à l'autre.
- Les activités managériales d'élaboration de la stratégie, d'organisation, d'activation et de contrôle ne sont

pas mises en cause, pas plus que les rôles relationnels, informationnels et décisionnels des managers.

- Les éléments de communauté et de singularité du management par la confiance semblent avant tout se situer dans la manière dont sont exercées les activités et rôles managériaux. On s'écarte, à des degrés variables d'un cas à l'autre, d'une centralisation du pouvoir au sommet, d'une forte division verticale et horizontale du travail combinée à une technocratie puissante, d'un leadership directif et d'une hiérarchie essentiellement chargée de faire appliquer des procédures et de surveiller.

- Le raisonnement est systémique : le développement de la confiance y est promu à large échelle et peut concerner plusieurs, voire toutes les parties prenantes. En outre, il s'accompagne d'évolutions en matière de structure, de culture et de système de gestion (politiques RH, système de pilotage de la performance, etc.).

- L'accent est mis sur l'attitude et le comportement des dirigeants et des managers : au-delà de susciter la confiance de leurs parties prenantes, ils doivent apprendre à davantage faire confiance à leurs collaborateurs, à s'engager dans un « a priori de confiance ».

- La confiance est érigée en vertu. Mais elle n'est pas nécessaire-

ment définie et peut constituer un concept aux frontières larges et floues, ne correspondant pas aux définitions de la littérature académique.

- Le management par la confiance vise une meilleure performance, de sorte que la confiance apparaît être un moyen plutôt qu'une fin.

Ce qui précède nous conduit à définir le management par la confiance comme une philosophie managériale qui promeut la confiance et ses leviers pour bénéficier d'une meilleure performance économique et sociale. On peut finalement préciser que le management par la confiance apparaît constituer l'un des ingréd-

## La confiance apparaît être un moyen plutôt qu'une fin.

diants de ce que Gary Hamel appelle le management 2.0, de l'approche « employés d'abord, clients ensuite » développée par Vineet Nayar ou encore des entreprises dites libérées, aussi appelées entreprises à leadership partagé dans le monde anglo-saxon. Cela explique pourquoi il peut être confondu avec ces autres approches dont il se distingue toutefois dans la mesure où il n'en constitue qu'un des ingrédients.

En ce qui concerne le management par l'envie, il n'est pas étudié, à notre connaissance, sous cette appellation dans la littérature académique. Les

praticiens qui utilisent ce vocable font toutefois référence à des concepts bien codifiés dans les recherches en management et en psychologie sociale : ceux de motivation, de satisfaction au travail, de plaisir au travail (ou de souffrance au travail), de bien-être (ou de mal-être), d'émotion ou encore d'engagement au travail. Ce dernier concept est considéré comme l'opposé du burnout, notamment par le psychologue néerlandais Wilmar B. Schaufeli ; contrairement à ceux qui souffrent d'épuisement professionnel, les employés engagés au travail se considèrent capables de bien répondre aux exigences de leur travail, ont un état d'esprit positif caractérisé par de la vigueur (haut niveau d'énergie et de résilience ; souhait de fournir des efforts au travail et persévérance face aux difficultés), du dévouement (forte implication dans le travail, enthousiasme, fierté) et de l'absorption (concentration sur le travail, sentiment que le temps passe vite, difficulté à quitter le travail). Le management par l'envie s'entend aussi parfois par opposition au management par la contrainte.

## Peut-on établir un lien entre ces deux formes de management ?

La confiance et l'envie sont liées, chacun pouvant constituer un antécédent de l'autre. Ainsi l'envie d'un ►►



collaborateur de s'engager dans son travail peut reposer sur la confiance qu'il a envers son organisation (adhésion à ses valeurs, à sa vision, à son mode de fonctionnement) et envers son manager (compétence, intégrité, bienveillance) et sur la confiance que lui fait son manager. Réciproquement, l'envie de s'engager dans son travail peut susciter la confiance de son manager ou de ses pairs.

Management par la confiance et management par l'envie ont par ailleurs pour point commun de se départir du management par la contrainte, du management autoritaire, du « command and control » et de partager certains objectifs. Mais le développement de la confiance et de l'envie repose sur des leviers différents.

Pour développer la confiance, il faut s'assurer que ceux à qui on demande de faire confiance n'ont pas une grande aversion au risque et une conception négative de la nature humaine, car ces éléments rendent difficiles la confiance a priori. Il faut aussi que ceux auxquels on doit faire confiance en soient bien dignes. On peut chercher à le vérifier, a priori ou a posteriori, en évaluant si le trusté a les compétences, l'intégrité (adhésion à un ensemble de principes jugés acceptables) et la bienveillance (privilégier l'intérêt du trusteur plutôt que l'intérêt particulier) requises compte tenu de la situation. Enfin, il faut que le droit à l'erreur soit permis, faute de quoi

la prise de risque du trusteur pourrait être dissuadée.

Pour développer l'envie, il faut s'appuyer sur la motivation et le sens. La motivation est un processus qui implique en premier lieu, la volonté de faire des efforts, d'orienter et de soutenir durablement l'énergie vers la réalisation des objectifs et de la charge de travail. C'est aussi la concrétisation de cette intention en comportement effectif au mieux des capacités personnelles. Elle peut être extrinsèque ou intrinsèque. Dans le premier cas, l'action est moti-

## Un défi majeur est celui de l'articulation (...) entre les aspirations individuelles et le projet collectif.

vé par des éléments contingents découlant de la performance atteinte. Par exemple, la rémunération, les primes, les bonus, les promotions, l'absence de sanctions. Dans le second cas, l'action est guidée par l'intérêt et le plaisir que l'individu trouve dans son travail, indépendamment des récompenses externes. Le management par l'envie s'appuie sur la motivation intrinsèque plutôt qu'extrinsèque. Le sens constitue un autre levier du management par l'envie : il est d'autant plus probable qu'un individu s'engage au travail qu'il comprend au service de quoi il agit et que le travail qu'il réalise correspond à des éléments importants de son système de valeur.

## Quels sont les effets espérés de ces formes de management ?

Le développement de la confiance des managers envers leurs subordonnés favorise l'autonomie des collaborateurs et la diminution du contrôle formel. La confiance entre pairs facilite la coopération. La confiance des collaborateurs envers leurs supérieurs peut renforcer l'engagement organisationnel, les comportements citoyens, la réduction des risques sociaux, en particulier des comportements déviants (incivilités, médisance, agressions verbales, vols, sabotages, etc.), ou encore le développement des comportements proactifs, tels que créativité et remontée de l'information. Précisons que les comportements citoyens sont des comportements volontaires allant au-delà de ce qui est prescrit par l'organisation et qui contribuent positivement à l'amélioration de la qualité générale de l'activité : proposer des solutions constructives, présenter positivement l'organisation et ses pratiques lorsque l'individu est en public, etc. Le développement de l'envie vise conjointement l'épanouissement personnel et l'engagement au service du collectif. En cela, son ambition rejoint partiellement celle du management par la confiance. À cet égard, on peut penser que les deux approches se renforcent mutuellement.

## Un individu s'engage au travail s'il comprend au service de quoi il agit.

## Ces formes de management comportent-elles des risques ?

Concernant le management par l'envie, un défi majeur est celui de l'articulation entre l'individu et le collectif, précisément entre les aspirations individuelles et le projet collectif. Même si on peut imaginer qu'un équilibre puisse se produire à un instant T, l'engagement en dynamique n'a rien d'évident. Un changement de stratégie, de dirigeant, de contexte peut conduire à un désalignement et, conséquence, à des comportements individuels déviants par rapport aux nouvelles exigences. Toute rupture peut générer des réactions plus exacerbées que lorsque le management est transactionnel : baisse des comportements citoyens et augmentation des comportements déviants. C'est le revers de la médaille auquel il faut rester très attentif. Point positif néanmoins : un changement de contexte requérant la réalisation de sacrifices ne conduit pas mécaniquement à des réactions négatives dès lors que la dimension humaine du management demeure, c'est-à-dire que l'attention accordée à l'individu et à la relation n'est pas sacrifiée sur l'autel de la seule rationalité économique. Les recherches traitant de la justice organisationnelle appuient cette thèse. En ce qui concerne le management par la confiance il faut éviter que se développe un « impératif de la confiance », une confiance aveugle où l'a priori sur la confiance deviendrait irréfragable, pour deux raisons. D'une part,

tous les acteurs ne sont pas dignes de confiance. D'autre part, les effets positifs attendus de la confiance ne se produisent pas toujours et on observe même des effets négatifs dans certains contextes. Ainsi, a-t-on pu constater que des équipes autogérées avec un haut niveau d'autonomie des individus ont une performance collective supérieure quand la confiance entre pairs est relativement faible. L'explication tient à ce que peut engendrer un haut niveau

## Il faut éviter que se développe un « impératif de la confiance ».

de confiance entre les membres d'une équipe. Premièrement, la faible acceptabilité de la surveillance mutuelle pourtant utile dans la mesure où elle peut permettre une réduction du risque de duplicité, une augmentation du niveau de contact et du dialogue entre les membres de l'équipe et, ce faisant, une amélioration de la qualité de la coordination. Deuxièmement, une pression pour que l'individu se conforme au groupe et décisions de groupe biaisées, comme la « pensée de groupe » (groupthink) qui pousse à la recherche du consensus plutôt qu'aux solutions les plus pertinentes. Enfin, la réduction de l'effort individuel, si chacun pense que les autres pallieront ses éventuelles défaillances. Par ailleurs, l'engagement dans un management par la confiance confronte les managers au défi de gérer des tensions potentiellement déstabilisantes. Par exemple, confiance et contrôle sont parfois considérés comme opposés. Or, si la confiance peut effectivement conduire à moins de contrôle, voire s'y

substituer dans les situations d'incontrôlabilité, elle n'est pas incompatible avec lui. D'une part, la vérification et/ou la surveillance peuvent contribuer au développement de la confiance. Elles permettent en effet de s'assurer que les attentes positives envers les attitudes et comportements de l'autre étaient effectivement fondées, ou de révéler l'accompagnement souhaitable du collaborateur. On peut, à cet égard, considérer que le contrôle est un inducteur de confiance. D'autre

part, le contrôle, entendu dans son acception de « maîtrise ou pilotage » demeure important, quel que soit le niveau de confiance en présence, pour identifier et comprendre toute dérive des résultats. Il peut aussi éviter une rupture de confiance, s'il permet de montrer que l'écart de performance constaté n'est en rien lié à un décalage entre les comportements réels et ceux attendus. Évidemment, si l'on a confiance dans la capacité de l'autre à s'auto-contrôler, le contrôle externe peut être réduit. Ces défis nous laissent penser que

## Le management par la confiance vise une meilleure performance.

L'engagement à titre expérimental et la tentative de mesure des effets tant positifs que négatifs des expériences réalisées sont les meilleures manières d'assurer un déploiement maîtrisé du management par la confiance et du management par l'envie. ■