

# *Cahier scientifique*

*Chaire Confiance et Management*

---

*MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE :  
SPECIFICITE, FONDEMENTS ET DEFIS*

---

FABIEN BLANCHOT





# *Management par la confiance : spécificité, fondements et défis*

*A paraître dans « L'Etat du Management », Dauphine Recherches en  
Management, Coll. Repères, La Découverte, 2018.*

*Fabien Blanchot<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Maître de conférences en sciences de gestion, co-directeur de la chaire Confiance et Management, PSL, Université Paris-Dauphine, DRM UMR 7088, F-75016 Paris, France

La confiance est au cœur de déclarations d'un nombre croissant d'entreprises. Elle est très présente dans le discours des patrons d'entreprises dites « libérées ». Elle prend aussi une place centrale dans le projet stratégique de grandes entreprises, comme, par exemple, la MAIF ou Air France – KLM. « L'Assureur militant » a intitulé « Vivons l'audace de la confiance » son plan stratégique 2015-2018, précisant que « Le management par la confiance en est une émanation » et que « l'objectif est qu'à horizon 2018, la culture de confiance irrigue l'ensemble de l'entreprise »<sup>2</sup>. Le financement par la MAIF de la chaire « Confiance et Management »<sup>3</sup>, créée en 2016 à l'université Paris-Dauphine, est un autre signal de son intérêt pour un management par la confiance. La compagnie aérienne franco-hollandaise met aussi l'accent sur la confiance dans son dernier projet stratégique « Trust together » et les propos de son dirigeant, Jean-Marc Janaillac, situent l'enjeu : « Si nous ne parvenons pas à rétablir la confiance et à retrouver un chemin collectif, nous ne parviendrons pas à surmonter nos problèmes »<sup>4</sup>.

La signature de la charte « Confiance et croissance » par 38 patrons d'entreprises atteste du caractère non isolé de l'engouement pour la confiance dans les organisations. Elle manifeste un engagement « Pour un nouveau modèle managérial basé sur la confiance »<sup>5</sup>.

Cet intérêt marqué pour la confiance dans le management suscite questionnement sur sa signification, ses fondements et ses défis.

---

<sup>2</sup> <https://entreprise.maif.fr/employeur/manager-par-la-confiance--on-avance>

<sup>3</sup> <http://chaireconfiance.fondation-dauphine.fr>

<sup>4</sup> Les Echos du 3 novembre 2016

<sup>5</sup> <http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/et-la-confiance-bordel-0>

# Management par la confiance : quelle spécificité ?

## *Une manière singulière de manager*

S'il existe de nombreuses publications sur le management de la confiance, il n'en est pas de même pour le management par la confiance<sup>6</sup>. La plus ancienne identifiée est un bref article (Clutterbuck, 1977) qui décrit les pratiques managériales de petites entreprises dirigées par deux frères. Ce qui est qualifié de « *management par la confiance* » 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. Les publications ultérieures proposent des définitions et descriptions qui sont à la fois proches et complémentaires. Dwivedi (1983) le conceptualise comme un management visant à développer la confiance entre supérieurs et collaborateurs, entre pairs et entre les salariés et leur organisation, en agissant sur la structure et les processus afin d'améliorer la performance. Sont associées au management par la confiance les actions qui favorisent l'autonomie, la coopération et la résolution conjointe des problèmes. Desai (2009) présente les traits du management par la confiance qu'il a mis en place dans son cabinet d'avocats fondé en 1989 (Nishith Desai Associates) et classé parmi les leaders de son secteur en Inde : suppression des titres attribués aux collaborateurs, expression libre, promotion de valeurs entrepreneuriales et sociales, transparence, démocratie et travail en équipe. Mais la liberté est encadrée par une vision et des valeurs, ainsi que par un « *puissant système de management de la performance pour évaluer les comportements et les résultats des salariés* » couplé à un système de rémunération fondé sur le comportement et les résultats. Par ailleurs, la décentralisation des décisions est sélective (toutes les décisions ne sont pas prises à la base) et les managers ne disparaissent pas mais sont encouragés à développer des relations « *adulte-adulte* » et à exercer un « *rôle de coaching, facilitation et mentoring, plutôt que de supervision* ».

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 se situent dans *la manière* dont sont exercés les activités et rôles managériaux. On s'écarte, à des degrés variables, d'une centralisation du pouvoir au sommet, d'une forte division verticale et horizontale du travail combinée à une technostructure 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 est promu à large échelle, concerne toutes les parties prenantes et 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

---

<sup>6</sup> Moins de dix références recensées, à partir d'une recherche effectuée en juin 2017 dans google scholar et dans les bases de données ABI/INFORM Global, CAIRN, EBSCO, Sage Journals, Science Direct, Springer Link. Mots clés utilisés : « management par la confiance », « management by trust » et « trust-based management ». Recherche à partir de ces expressions dans le titre des articles.

leurs collaborateurs, à s'engager dans un « *a priori de confiance* » ;

- la confiance est érigée en vertu. Mais elle n'est pas nécessairement 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.

### *Un dénominateur commun à divers « modèles du management »*

Le management par la confiance apparaît lié à d'autres modèles de management, plutôt anciens, comme « l'organizational development » (Kegan, 1971), ou récents, tels que le management 2.0, l'approche « employés d'abord, clients ensuite » ou l'entreprise libérée.

Le management 2.0 vise le développement d'organisations adaptables/résilientes, innovantes, inspirantes, socialement responsables et pas uniquement excellentes d'un point de vue opérationnel. Il est associé à de nombreux challenges dont celui de réduire la peur et d'accroître la confiance : « *Les systèmes command-and-control reflètent une profonde méfiance envers l'engagement et la compétence des employés... L'adaptabilité organisationnelle, l'innovation et l'engagement des employés ne peuvent prospérer que dans une culture à forte confiance, à faible crainte.* » (Hamel, 2009). L'approche « employés d'abord, clients ensuite », développée chez HCL Technologies par son PDG Vineet Nayar (2011), vise à renforcer la création de valeur en s'appuyant sur quatre principes qui attestent d'une confiance entre managers et collaborateurs ou la suscitent : meilleure reconnaissance du rôle clé des collaborateurs en contact avec la clientèle, « inversion » de la pyramide managériale (la ligne managériale ne disparaît pas mais doit désormais rendre des comptes aux collaborateurs qui lui formulent des demandes d'information, lui soumettent un problème), accroissement de la transparence des processus et des informations et modification du rôle du dirigeant, qui doit notamment transférer la responsabilité des changements aux salariés. L'entreprise libérée, enfin, qui renvoie à une forme d'organisation dans laquelle « *les salariés sont entièrement libres d'agir pour le bien de l'entreprise* » (Getz, 2012)<sup>7</sup>, est largement associée au management par la confiance. On trouve par exemple sur le site de l'entreprise Favi, archétype de l'entreprise libérée, un livret téléchargeable intitulé « *L'essentiel du management par la confiance d'un petit patron naïf et paresseux* »<sup>8</sup>. Ce document indique notamment que la liberté des salariés concerne avant tout le « *comment* », que les salariés doivent avoir la liberté de s'auto-organiser et que cela suppose qu'on leur fasse confiance.

Pour autant, il n'y a pas identité entre ces modèles et le management par la confiance qui ne constitue que l'un de leurs ingrédients dont la constance suscite questionnement sur ses fondements.

---

<sup>7</sup> Pour la description détaillée d'une entreprise dite libérée, voir notamment, l'ouvrage d'Alexandre Gerard (2017) sur l'entreprise Innov'on.

<sup>8</sup> <http://www.favi.com/management/>

# *Management par la confiance : quels fondements ?*

L'immixtion de la confiance dans le management peut constituer un phénomène émergent. Mais sa diffusion dans une organisation dépend d'une impulsion par des acteurs clés de l'organisation, au premier rang desquels figurent les dirigeants. Deux catégories de facteurs peuvent les engager dans cette voie : l'association d'avantages au déploiement d'un management par la confiance et la perception d'un contexte favorable à ce type de management.

## *Avantages d'un management par la confiance*

Ils correspondent aux effets positifs du développement de la confiance entendue comme un état psychologique caractérisé par la croyance d'un acteur (celui qui fait confiance, le « trustor ») qu'un autre (celui à qui ont fait confiance, le « trustee ») est digne de confiance (« trustworthy ») et l'acceptation conséquente du « trustor » de prendre le risque de s'en remettre au « trustee » pour la réalisation d'actions importantes<sup>9</sup>. On se concentre ici sur les vertus de la confiance entre managers et subordonnés et entre pairs.

Le développement de la confiance des managers envers leurs subordonnés favorise l'autonomie des collaborateurs, la diminution du contrôle formel et, en conséquence :

- une baisse des coûts du contrôle ;
- l'évitement de dangers d'un excès de contrôle : sclérose qui résulte du développement de la technocratie, de la technocratie, des procédures ; focalisation des énergies sur le reporting au détriment de l'action créatrice de valeur ;
- le désengorgement de la ligne hiérarchique ;
- plus de capacité réactive et proactive ;
- un sentiment d'obligation du collaborateur d'agir conformément aux attentes, en vertu de la norme sociale de réciprocité ;
- une plus grande satisfaction individuelle pour tous ceux qui aspirent à de l'autonomie.

Réciproquement, la confiance des collaborateurs envers leurs supérieurs peut avoir d'importants effets considérés comme positifs : suivi des leaders, moins de résistance au changement, engagement organisationnel, comportement citoyen, réduction des risques sociaux, en particulier des comportements déviants, développement des comportements proactifs, tels que plus de créativité et meilleure remontée de l'information (Campoy et Neveu, 2007 ; de Zanet, 2011).

Enfin, le développement de la confiance entre pairs facilite la coopération (McAllister, 1995) et, ce faisant :

- le partage de savoir ;
- un meilleur traitement de problèmes complexes ;
- une fertilisation croisée favorisant l'innovation ;
- une plus grande performance d'équipe (De Jong et al., 2016).

---

<sup>9</sup> Pour une présentation fouillée du concept de confiance, voir Mayer et al. (1995).

## Contextes favorables au déploiement d'un management par la confiance

Il est d'autant plus probable qu'un management par la confiance soit promu dans une organisation que ses dirigeants :

- ont une conception positive de l'homme au travail, qu'ils sont convaincus que leurs collaborateurs sont enclins à des comportements d'intendant, orientés vers l'intérêt du mandant, plutôt que des agents mus par la recherche de leur intérêt particulier (Davis et al., 1997) ;
- considèrent qu'un management par la confiance est légitime, c'est à dire désirable, convenable ou approprié compte tenu des normes, croyances et valeurs en vigueur, ou pertinent, c'est à dire en cohérence avec le contexte interne ou externe.

Trois facteurs au moins sont susceptibles de renforcer cette perception de légitimité et/ou de pertinence. Il y a tout d'abord les évolutions socio-techniques :

- « *L'effacement lent mais inéluctable des valeurs modernes au profit de l'émergence des valeurs de la postmodernité* » (Lacan, 2016) : l'individualisme, l'utilitarisme, le rationalisme et le travail comme valeur centrale cèdent du terrain à la relation à l'autre, aux émotions, au soin de soi, et à des valeurs comme la création, l'envie et l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle ;
- Le poids croissant des générations Y et Z, qui aspirent à des marges de manœuvre importantes dans leur travail ;
- La complexification des produits et la quête d'innovation, qui impliquent de s'appuyer sur l'intelligence collective et de placer le pouvoir de décision là où est le savoir ;
- La turbulence de l'environnement et la diversité des contextes locaux, qui requièrent une capacité de décision rapide et adaptée aux problèmes locaux.

Ces évolutions encouragent une mutation vers des organisations post-bureaucratiques, où l'autonomie des individus ou des équipes (hétéronomie) et la coopération gagnent en importance. Or, l'une et l'autre reposent sur la confiance.

La stratégie de l'organisation peut constituer un deuxième facteur. Pour les entreprises qui adoptent une stratégie d'intimité client (où l'objectif est d'ajuster le produit ou service aux besoins de chacun), la capacité d'initiative du personnel en contact est déterminante et dépend de la confiance que lui accorde l'organisation.

Enfin, un contexte de crise peut susciter la remise en cause des pratiques en place et l'engagement dans une approche managériale alternative. Au pied du mur, des dirigeants peuvent être tentés d'expérimenter un management impliquant davantage l'ensemble des collaborateurs dans la prise de décision et ayant fait ses preuves auprès d'autres entreprises en difficulté. L'émergence des « *entreprises libérées* » est largement associée à des moments de rebondissement face à une menace de disparition. De la même façon, dans des contextes où la confiance a été mise à mal, ou lorsque la domination technocratique et l'excès de contrôle ont révélé leurs limites, le développement d'un management par la confiance peut apparaître particulièrement opportun et légitime.



# Management par la confiance : quels défis ?

Aucun modèle de management n'est sans limites, risques, défis. Le management par la confiance n'échappe pas à cette règle.

## Eviter les écueils de la confiance

Un premier enjeu est de surmonter les obstacles au développement de la confiance, qui tiennent au profil des acteurs et à la culture de l'organisation. Pour qu'un management par la confiance puisse être déployé, 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 ;
- ceux auxquels on doit faire confiance en sont bien dignes, en cherchant à vérifier s'ils ont les compétences, l'intégrité et la bienveillance requises (Mayer et al., 1995) ;
- le droit à l'erreur est permis, faute de quoi la prise de risque du trustor pourrait être dissuadée.

La fonction RH peut à cet égard jouer un rôle majeur, en raison de son influence sur le recrutement et le développement des collaborateurs ainsi que sur la culture.

Un second enjeu, diamétralement opposé, est d'éviter que se développe un « impératif de la confiance », une confiance aveugle où l'*a priori* de 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 (Langfred, 2004). L'explication tient à ce que peut engendrer un haut niveau de confiance entre les membres d'une équipe :

- faible acceptabilité de la surveillance mutuelle pourtant utile : réduction du risque de duplicité, augmentation du niveau de contact entre les membres de l'équipe, du dialogue et, ce faisant, de la qualité de la coordination ;
- pression pour que l'individu se conforme au groupe ;
- décisions de groupe biaisées, comme la « pensée de groupe » (groupthink) qui pousse à la recherche du consensus plutôt qu'aux solutions les plus pertinentes ;
- réduction de l'effort individuel, si chacun pense que les autres pallieront ses éventuelles défaillances.

## Surmonter les tensions managériales

L'engagement dans un management par la confiance confronte les managers au défi de gérer des tensions potentiellement déstabilisantes. L'une découle directement des écueils susmentionnés : répondre à l'impératif du développement de la confiance tout en évitant de le transformer en impératif de la confiance. Une autre, liée à la précédente, apparaît particulièrement saillante : la tension entre confiance, contrôle et responsabilité managériale.

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 (empiriquement) fondées, ou de révéler l'accompagnement souhaitable. On peut, à cet égard, considérer que le contrôle est un inducteur de confiance. C'est seulement une fois atteint un certain niveau de confiance qu'il peut se produire une baisse (pas nécessairement disparition) d'attention. 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. Evidemment, si l'on a confiance dans la capacité de l'autre à s'auto-contrôler, alors, le contrôle externe peut être réduit.

Un management par la confiance questionne aussi la responsabilité managériale, au point que certaines organisations prétendent à la disparition des managers. C'est une approche jusqu'au-boutiste qui ignore que même un haut degré de confiance envers les collaborateurs d'une organisation ne fait en rien disparaître les besoins d'anticipation, de coordination, d'animation et, on l'a vu, de contrôle qui constituent autant d'activités managériales. Si ces activités peuvent changer de main, elles ne peuvent disparaître.

Mentionnons, en guise de conclusion, un dernier défi : promouvoir un management par la confiance tout en questionnant son efficacité. Trop peu de conviction affichée serait de nature à bloquer l'initiative. Mais trop d'assurance serait la manifestation d'une confiance aveugle. L'engagement à titre expérimental et la tentative de mesure des effets tant positifs que négatifs des expériences déployées sont sans doute les meilleures manières de relever ce défi d'une promotion prudente d'un management par la confiance.

## Bibliographie

- Campoy Eric, Neveu Valérie [2007], Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, *Revue française de gestion*, n°17, pp. 139-153
- Clutterbuck David [1977], Management by trust, *Compensation & Benefits Review*, vol. 9, n°4, pp. 66-70
- Davis James H., Schoorman David F., Donaldson Lex [1997], Toward a stewardship theory of management, *Academy of Management Review*, Vol. 22, n°1, 20-47
- Desai Nishith [2009], Management by Trust in a Democratic Enterprise: A Law Firm Shapes Organizational Behavior to Create Competitive Advantage, *Global Business and Organizational Excellence*, September/October, pp. 7-21
- Dwivedi [1983], Management by Trust: A Conceptual Model, *Group & Organization Studies*, Vol. 8, n°4, pp. 375-405
- Gérard Alexandre [2017], *Le patron qui ne voulait plus être chef*, Flammarion
- Getz Isaac [2012], La liberté d'action des salariés : une simple théorie, ou un inéluctable destin ?, *Gérer et comprendre*, n° 108, pp. 27-38
- Hamel Gary [2009], Moon Shots for Management, *Harvard Business Review*, February, pp. 91-98
- De Jong Bart A., Dirks Kurt T., Gillespie Nicole [2016], Trust and Team Performance: A Meta-Analysis of Main Effects, Moderators, and Covariates, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101, n°8, 1134-1150
- Kegan D. [1977], Organizational Development: Description, Issues and Some Research Results, *Academy of Management Journal*, Vol. 14 n°4, 453-464
- Lacan Arnaud [2016], La postmodernité dans l'entreprise : quel manager pour relever le défi ?, *Management & Avenir*, n° 90, pp. 195-217
- Langfred Klaus W. [2004], Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, n°3, pp. 385-399.
- McAllister Daniel J. [1995], Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations, *Academy of Management Journal*, Vol, 38, n°1, pp. 24-59
- Mayer Roger, Davis James H., Schoorman David F. [1995], An integrative model of organizational trust, *Academy of Management Review*, Vol. 20. n°3, pp. 709-734.
- Nayar Vineet [2011], *Les employés d'abord, les clients ensuite. Comment renverser les règles de management*, Diateino Eds
- De Zanet Fabrice [2011], Comment la confiance envers le supérieur hiérarchique influence la créativité et le voice des employés. Le rôle du sentiment de responsabilité, *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 77, pp. 8-21