



Prix du meilleur mémoire Confiance et Management 2017

MANAGEMENT PAR LA CONFIANCE ET PERFORMANCES : CONTRIBUTIONS ACTUELLES ET PERSPECTIVES POUR LA FONCTION RH

ANNE-SOPHIE ATTIA, CAROLE LEGROS BRADOL, FLORE DE SOULTRAIT,
MARCO DALLA PALMA

MBA RH – PROMO 14

Université Paris-Dauphine

REMERCIEMENTS

En préambule à ce mémoire, nous aimerions remercier l'ensemble des personnes qui nous ont accompagnés tout au long de ce parcours.

Nous souhaitons tout d'abord remercier **monsieur Jean-Nicolas Moreau**, notre directeur de mémoire, pour ses conseils avisés qui nous ont permis d'orienter nos recherches et ce dès le début de notre mémoire.

Remercier également **monsieur Fabien BLANCHOT**, Directeur du MBA qui, nous a permis de poser et mettre en exergue la présente problématique.

Nous remercions les professeurs et intervenants **du MBA** pour leur témoignage, leur expertise et la qualité de nos échanges.

Nous remercions chacun de nos camarades de la promotion 14 : pour leur talent, leur soutien, leur amitié, leur humour, leur bienveillance et leur CONFIANCE.

Nous remercions les répondants de nos enquêtes et interviews, qui se sont prêtés à nos questions et qui nous ont consacré du temps afin de nous livrer leurs expériences et partager leur vision.

Nous remercions nos proches pour leur confiance, leur patience, leur accompagnement et leurs encouragements tout au long de cette aventure.

Table des matières

| | |
|--|----|
| Introduction..... | 7 |
| Première Partie – Le management par la confiance comme levier de performances | 9 |
| 1-De la Confiance au Management par la confiance | 9 |
| 1-1 La confiance..... | 9 |
| a. Les diverses approches de la confiance | 9 |
| La place de la confiance dans la pensée philosophique..... | 10 |
| L'éclairage des économistes et des sociologues..... | 10 |
| b. Le parcours de la confiance..... | 11 |
| c. Aux origines de la confiance dans les organisations | 13 |
| d. La confiance dans les organisations | 14 |
| e. La confiance dans les relations de travail..... | 16 |
| 1-2 Le management par la confiance | 17 |
| a. Définition du management par la confiance..... | 18 |
| Les contrats invisibles : base du management par la confiance au sein des organisations..... | 19 |
| Le champ du management par la confiance : du collaborateur à l'organisation... | 20 |
| Le management par la confiance... Quelles spécificités par rapport au management ? | 21 |
| b. Les bénéfices du management par la confiance..... | 24 |
| 2- Performances et management par la confiance | 29 |
| 2-1 L'évolution du concept de performance et de sa mesure..... | 30 |
| La performance : un concept flou, contingent et au carrefour des notions d'efficacité et d'efficience | 30 |
| Performance financière, organisationnelle et globale | 31 |
| Mesurer la performance..... | 33 |
| 2-2 Performance individuelle et collective | 35 |
| a. La performance individuelle..... | 35 |
| b. La performance collective | 36 |
| 2.3 Le pari du management de la confiance au service de la performance et ses limites ? | 38 |
| a. La performance : simple outil de mesure ?..... | 38 |
| b. Le management par la confiance : levier stratégique au service de la performance | 39 |
| c. Les limites du management par la confiance | 40 |
| Deuxième Partie – Comment développer le management par la confiance dans les organisations ?..... | 42 |
| 1-Un environnement peu porteur de confiance..... | 42 |

| | | |
|--|--|----|
| 1.1 | L'entreprise : un monde de défiance ?..... | 42 |
| 1.2 | Les freins organisationnels et la domination du modèle anglo-saxon..... | 44 |
| 1.3 | Les freins managériaux liés au contrôle de la performance | 47 |
| 2- | De nombreux leviers possibles | 48 |
| 2.1 | Les fondamentaux pour développer la confiance dans l'entreprise..... | 49 |
| 2.2 | Les leviers organisationnels du management par la confiance et le rôle des leaders..... | 50 |
| a. | Style de Gouvernance et Leader | 52 |
| | Travail personnel du leader | 52 |
| | La feuille de route du leader | 55 |
| b. | Modèles organisationnels favorables au développement de la confiance | 55 |
| | Présentation du Modèle basé sur le travail | 55 |
| | La RSE, nouveau levier de création de la confiance..... | 56 |
| | L'entreprise libérée | 57 |
| 2-3 | Les leviers personnels favorables au développement de la confiance..... | 60 |
| 2-4 | Les leviers relationnels..... | 62 |
| 2-5 | Comment contrôler la performance tout en préservant la confiance | 63 |
| Troisième Partie – Quelles contributions actuelles de la fonction RH au service de management par la confiance ?..... | | |
| 1- | La fonction Ressources Humaines au service du management par la confiance : état de la connaissance | 67 |
| 1.1 | En préalable : une fonction RH en profonde mutation. | 67 |
| a. | L'apparition de la fonction « personnel » et des premiers services du personnel..... | 67 |
| b. | La fonction « administration du personnel » (ADP) et des Relations sociales des années 1930 à 1975..... | 68 |
| c. | La création de la gestion des Ressources Humaines et de la fonction Ressources Humaines, de la fin des années 1970/1980..... | 69 |
| d. | Une fonction qui se complexifie et devient un partenaire stratégique depuis 1990 70 | |
| e. | Quel rôle pour la fonction RH pour les vingt prochaines années ?..... | 71 |
| | Une fonction RH de « Type Océan bleu »..... | 72 |
| | Un nouveau modèle d'Ulrich, « from outside-in » | 72 |
| 1.2 | La fonction RH actuelle au service du management par la confiance : état de la connaissance sur les pratiques RH existantes | 75 |
| a. | Le DRH, garant de la confiance organisationnelle..... | 76 |
| b. | Le DRH, garant de « l'équité processuelle » | 77 |
| c. | Le DRH, garant des méthodes d'évaluation, de rémunération et d'évolution professionnelle | 79 |

| | | |
|----|--|-----|
| d. | Le DRH, impulseur de politiques d'empowerment ?..... | 80 |
| | Qu'est-ce que l'empowerment organisationnel ?..... | 80 |
| | Harmonisation des pratiques de GRH avec la philosophie de l'empowerment | 81 |
| | 2- Étude empirique et analyse..... | 82 |
| | 2.1 Objectifs et méthode..... | 82 |
| | 2.2 Traitement et analyse des résultats | 84 |
| | 2.3 Regards croisés..... | 101 |

Quatrième Partie – La RSE : Une perspective pour la fonction RH au service du management par la confiance..... 102

| | | |
|----|--|-----|
| | 1- L'éthique au cœur de la RSE et levier stratégique au service du développement de la confiance. | 103 |
| | 2- RSE et management par la confiance : des enjeux convergents, une opportunité pour la fonction RH ?..... | 106 |
| | 2-1 Fonction RH et RSE..... | 106 |
| | 2-2 RSE et management par la confiance : de fortes synergies dans les attentes des salariés. | 107 |
| a. | Communication et transparence..... | 108 |
| a. | Les enjeux sociaux de la RSE comme levier de confiance. | 109 |
| b. | Un nouveau regard sur la performance. | 110 |
| c. | Des salariés prêts à s'engager. | 111 |
| | 2.3 Quelles exigences de la fonction RH pour réhabiliter la confiance ? | 112 |
| a. | De la nécessité d'une charte..... | 112 |
| b. | Endosser le rôle du « Crédible Activist » | 113 |
| | 3- Vers quels modes d'appropriation par la fonction RH, pour générer la confiance ? | 116 |
| | 3.1 Les entreprises où il fait bon travailler : un modèle basé sur la confiance | 116 |
| a. | Les critères des salariés..... | 117 |
| b. | Les critères des managers. | 117 |
| c. | Les DRH et les dirigeants | 119 |
| | Les sept clés :..... | 119 |
| | Les RH, de « développeurs des compétences » à « générateurs de confiance »... .. | 121 |
| d. | De la confiance des salariés à la confiance des consommateurs | 123 |
| | 3.2 Modes d'appropriation de la RSE par les RH pour générer de la confiance ?... .. | 123 |
| a. | Méthodologie : d'un processus contraint et instrumental à un processus exploratoire managérial. | 124 |
| b. | Quels modes d'appropriation de la RSE pour la fonction RH ? | 127 |
| c. | Une troisième voie vers un modèle hybride générateur de confiance ? | 128 |

| | |
|---|------------------------------------|
| 4- Transformation digitale et Big Data, des outils au service du Management par la confiance ? | 129 |
| 4-1 La transformation digitale, révolution technique ou culturelle ? | 129 |
| a. Anticiper les implications humaines et sociales des évolutions des organisations (article 2, de la Charte Éthique) | 130 |
| Un modèle horizontal qui encourage l'autonomie, la responsabilisation..... | 132 |
| Le management digital | 132 |
| La formation pour tous..... | 133 |
| b. Quel niveau d'impact des technologies du numérique pour les RH ?..... | 134 |
| 4.2 Un outil innovant pour la GRH : Le Big Data RH..... | 135 |
| a. De la SIRH à la people analytics..... | 135 |
| b. Un champ d'application très large..... | 136 |
| c. Big Data, éthique et confiance ? | 137 |
| Conclusion | 139 |
| Bibliographie..... | Erreur ! Signet non défini. |

Introduction

En 1974, Keneth Arrow¹, économiste, érigeait la confiance comme un maillon essentiel du système économique. Il écrivait « qu'une bonne part du retard économique existant dans le monde s'explique par un manque de confiance mutuelle ». Depuis cette époque, la recherche académique a cherché à mesurer les coûts de la non-confiance, puis à mesurer l'impact de la confiance sur le niveau de performance comparée des nations.

Dans son ouvrage « La faillite de la pensée managériale »² François Dupuy met en corrélation les aléas de l'économie et les pratiques de management en France. Selon lui, dans un contexte économique morose où triomphent depuis des décennies le modèle organisationnel anglo-saxon et son lot de rationalités gestionnaires (reporting, contrôles, approche exclusivement financière de la performance), on assiste à une profonde perte de confiance des salariés envers le travail. En France, cette perte de confiance semble encore plus marquée. (absentéisme, chômage des jeunes, employabilités des seniors...) De nombreux auteurs s'accordent en effet pour dire que l'émergence des relations de confiance dans les univers de travail n'est pas aisée, surtout dans notre société depuis longtemps décrite comme une société de défiance qui se caractérise notamment par une propension à privilégier l'affrontement dans le règlement des désaccords.

Et pourtant... En dépit de ce contexte peu porteur, le thème de la confiance a émergé sous différentes formes à différentes périodes de notre histoire et au gré de l'évolution des organisations, comme un sujet de préoccupation des entreprises. Il est aujourd'hui d'une immense actualité et suscite un regain d'intérêt sans précédent. La prise de conscience des bénéfices de la confiance dépasse d'ailleurs la communauté des chercheurs : elle investit de plus en plus le monde des entreprises. Les exemples de dirigeants qui impulsent au sein de leur organisation de nouvelles dynamiques génératrices de confiance sont de plus en plus nombreux. Leurs objectifs : créer de la valeur, dégager un avantage concurrentiel et ainsi générer de la performance, une performance appréhendée selon une approche qui réconcilie l'économique et le social, le business et l'humain ; leurs leviers : manager par la confiance et ainsi réenchanter les collaborateurs et susciter leur engagement.

Si les sciences sociales et de gestion se sont beaucoup intéressées au thème de la confiance au sein des organisations, en revanche le thème du management par la confiance reste selon nos recherches encore un sujet relativement peu approfondi par les chercheurs. C'est précisément la clé d'entrée que nous avons choisi de privilégier dans notre étude, avec un cheminement collectif que nous souhaitons partager dans cette introduction.

Après avoir effectué une revue des différentes approches du concept de confiance au sens large au sein des organisations, nous avons cherché à identifier dans la littérature académique des définitions ou approches du management par la confiance. Cette étape a également été pour nous l'opportunité de faire un point sur l'état de la connaissance relatif aux bénéfices (notamment engagement individuel et collectif, coopération renforcée, capacité d'innovation accrue...) et aux limites générées par un management par la confiance. Une revue des définitions de la performance et de la manière de l'évaluer s'est également imposée à nous, pour mettre en exergue les corrélations entre un management par la confiance et la performance de l'entreprise, corrélations sur lesquelles s'accordent de nombreux auteurs (première partie).

¹Cité dans KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, Introduction. Paris : Octares Editions, 2013

² DUPUY François, *La faillite de la pensée managériale* (Lost in management Vol. 2), Paris : Seuil, 2015, 233

Nous avons ensuite orienté notre étude sur les conditions d'émergence d'un management par la confiance. Nous avons cherché des approches théoriques permettant d'identifier des leviers, mais aussi des freins générateurs - ou non - de confiance, que ces leviers et freins soient d'ordre organisationnel, relationnel ou personnel (deuxième partie).

Sur la base de tous ces constats nous nous sommes enfin sentis prêts à approfondir le cœur de notre sujet en cherchant d'une part à évaluer la contribution actuelle de la fonction RH en faveur d'un développement d'un management par la confiance, avant d'en envisager ses perspectives.

En ce qui concerne la contribution actuelle de la fonction RH, nous avons privilégié deux clés d'entrée complémentaires : une première clé théorique, à travers un état des lieux de la connaissance sur le sujet ; une seconde clé empirique, au moyen d'une enquête préparée puis administrée à deux populations cibles : managers et personnels de la fonction RH. Nous avons souhaité adosser à notre initiative des enquêtes de référence plus représentatives nous permettant d'accéder à la parole et au vécu des acteurs de terrain, managers et personnel des services RH (troisième partie).

Nous avons achevé notre réflexion en proposant - avec une grande humilité - des pistes, à la fois stratégiques et opérationnelles, pour une fonction RH qui accompagne le développement d'un management par la confiance, y compris en son sein.

Nous verrons en quoi, selon nous, la RSE et la dimension éthique inscrite au cœur de son paradigme, peuvent constituer une clé d'entrée prometteuse pour l'avenir d'une fonction RH ambitieuse, crédible et pleinement partie prenante de la performance de l'entreprise (quatrième partie).

Première Partie – Le management par la confiance comme levier de performances

1-De la confiance au management par la confiance

1-1 La confiance

Compte tenu de la place grandissante que la confiance au sein de l'organisation occupe dans la littérature, il semble important, dans un souci de clarification, de faire le point sur l'état des connaissances à ce jour. Il s'agira tout d'abord de montrer dans quelle mesure le concept a acquis une légitimité en gestion en empruntant notamment à la pensée philosophique ainsi qu'aux sciences sociales.

L'objectif n'est pas ici de passer en revue, de façon exhaustive, l'ensemble des contributions tant philosophiques que sociologiques ou économiques sur le sujet, mais plutôt de mettre l'accent sur certaines d'entre elles, parmi les plus importantes.

Les points de vue présentés sont issus de disciplines différentes (psychologie, ergonomie, sociologie des organisations, sciences de gestion) ainsi que des pratiques professionnelles distinctes (recherche en sciences humaines, intervention sur l'amélioration des conditions de travail et la prévention des risques psychosociaux, intervention sur le dialogue social, conseil en management, conduite du changement).

a. Les diverses approches de la confiance

Dans l'ouvrage « Confiance et défiance dans les organisations »³, les recherches des auteurs, Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, ont constaté que malgré la place importante qu'occupe la confiance dans le monde politique et économique d'aujourd'hui, le concept de confiance est pratiquement absent des grands dictionnaires de philosophie et de sociologie. Les auteurs fondateurs tels que Weber et Durkheim l'ont certes évoqué dans leurs travaux, mais seul Niklas Luhman (1927- 1998) a fait de la confiance un objet d'étude spécifique. En dehors de Williamson ou Jensen, les économistes ont également très peu étudié la confiance et se sont surtout focalisés sur les problématiques de contrat et de transaction.

L'absence de la notion de confiance dans les travaux des sociologues et des économistes s'explique ainsi par le fait que ces derniers considèrent que l'agent économique et social est avant tout rationnel même si cette rationalité est limitée. Plus précisément, pour les économistes, la rationalité des individus est limitée par l'imperfection des informations dont ils disposent et, pour les sociologues, les agents interagissent dans un cadre défini, mais n'ont ni émotions ni inconscient. Or, la confiance est transverse à tout cela, elle est certes en lien direct avec une forme de calcul et de raisonnement, mais elle se situe également au cœur d'une histoire passée, d'une projection dans le futur et a donc une place importante dans le fonctionnement émotionnel de l'individu. C'est certainement pour cette raison que la notion de confiance en tant qu'objet d'étude a initialement et historiquement émergé dans le champ de la psychologie (Deutsch – 1958).

³ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

Pour autant, comme le montre le résultat de nos recherches, la notion de confiance a existé de tout temps et est donc présente, sous des formes différentes dans le champ philosophique, mais également économique et sociologique.

La place de la confiance dans la pensée philosophique

Selon Valérie Neveu⁴, le statut de la confiance a évolué selon les périodes qui ont marqué l'histoire de la philosophie. La mythologie grecque considérait la confiance comme un acte de foi envers les dieux et cette croyance partagée entre les hommes constituait un lien social. Les philosophes grecs (Socrate, Platon, Aristote) ont introduit une réflexion sur les relations entre confiance, certitude et vertus. Aristote distingue deux sortes de vertus : les vertus intellectuelles (le jugement, la raison) et les vertus morales (comme l'honnêteté). Au XVII^e siècle, avec l'avènement du rationalisme moderne, les philosophes comme Descartes considèrent que les croyances peuvent être rationnelles dans la mesure où il existe des seuils intermédiaires entre certitude absolue et ignorance. De la même manière, la confiance en tant que croyance peut présenter plusieurs degrés. L'idée d'ailleurs de mesurer le degré de confiance en une hypothèse prendra forme grâce aux calculs probabilistes (Bayes, 1763)⁵. Les définitions avancées par les philosophes contemporains suggèrent quant à elles une synthèse des réflexions menées à ce jour sur la confiance en soutenant l'idée que confiance et rationalité peuvent coexister. En ce sens, la confiance est une forme particulière de croyance en une forme de vérité qui incite à agir et construire un lien social.

L'éclairage des économistes et des sociologues

Valérie Neveu⁶ a également cherché à comprendre pour quelle raison la notion de confiance n'avait pas fait l'objet d'étude et de recherche de la part des économistes. Selon l'auteur, cela pourrait s'expliquer du fait de la difficulté à concilier rationalité et confiance. Selon les théoriciens microéconomiques néo-classiques, les individus (*homo oeconomicus*) sont exclusivement rationnels et recherchent uniquement leur intérêt personnel. En pratique, le principe de rationalité et la coordination du marché par les prix rendent le recours à la notion de confiance superflu. Selon les conclusions des microéconomistes, c'est la seule convergence d'intérêts des partenaires qui favorise les échanges économiques et sociaux et suscite la coopération. Partant du principe que tout comportement est dicté par le calcul, les économistes considèrent que l'accord entre individus nécessite d'être formalisé dans un cadre commun à savoir une convention. Selon Orléan (1994)⁷, une convention produit une « régularité dans les comportements des membres d'une population qui partagent une même situation et qui se conforment aux attentes que chacun place dans l'autre » (Harrisson, 1999)⁸. La conformité de chacun aux règles ainsi définies garantit la confiance nécessaire à la relation et à la coordination entre les individus. En 1974 déjà, Arrow⁹ définissait la confiance comme une « institution invisible » ayant une valeur économique réelle. Cette définition démontre la nécessité d'appréhender les relations économiques en y intégrant les relations non seulement individuelles, mais également sociales. Dans

⁴ NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

⁵ Cité dans NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

⁶ *Ibid.*

⁷ *Ibid.*

⁸ *Ibid.*

⁹ *Ibid.*

le prolongement de cette idée, Granovetter (1985)¹⁰ fait émerger le concept « d'embeddedness » (encastrement) des relations sociales et économiques. Dès lors, la confiance n'est plus seulement considérée comme une condition nécessaire à la réalisation de transactions économiques.

Parmi les auteurs en sciences sociales qui se sont intéressés à la confiance, Valérie Neveu cite Zucker (1986)¹¹ qui fait état de trois formes distinctes de confiance : la confiance fondée sur le processus (process-based trust) résulte de l'expérience personnelle d'échanges réguliers. L'auteur évoque également la confiance fondée sur des normes d'obligation qui constitue les bases d'un cadre social (characteristic-based trust), et enfin la confiance résultant de structure formelle garantissant les attributs spécifiques d'un individu ou d'une organisation (institutional-based trust). Pour Giddens (1990)¹² et Luhmann (1979)¹³, « l'individu doit faire confiance pour réduire l'incertitude résultant de la complexité des sociétés modernes ». Pour ces deux auteurs, un individu qui n'est pas expert ne peut pas comprendre et appréhender seul toute la complexité de nos sociétés modernes. L'individu a donc besoin de se référer à des experts en qui il a confiance. De cette approche découle l'émergence de l'importance de la confiance dite interpersonnelle.

Ce détour par la philosophie et les sciences sociales nous a paru indispensable pour comprendre les fondements sur lesquels reposent les définitions de la confiance présentes dans les sciences de gestion et qui ont fait l'objet de nos recherches. À ce titre, nous avons principalement retenu l'approche de Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa¹⁴ qui, pour rendre compte de la transversalité de la notion de confiance sans se noyer dans la multitude des propositions de définition, ont choisi de l'aborder en partant de l'idée que le calcul est à l'origine de l'existence et du développement de la confiance.

b. Le parcours de la confiance

Dans l'introduction de son ouvrage sur la confiance au travail, Laurent Karsenty¹⁵ tente d'apporter une définition de la confiance et fait le constat qu'il ne semble pas exister d'acceptation univoque du concept de confiance, car celui-ci est multidimensionnel. L'auteur prend le parti de retenir une définition qui reflète les trois dimensions principales de la confiance : affective, cognitive et relationnelle (Orri, 2008)¹⁶ et écrit : « La confiance est un sentiment de sérénité qui émane de la relation à un acteur sur qui l'on se repose dans une situation donnée en espérant qu'il prendra soin de nos intérêts ».

La confiance se construit au fil du temps et des expériences communes. Elle s'établit à un niveau d'autant plus élevé lorsque la connaissance de l'autre permet de s'assurer de sa compétence, sa bienveillance et son sens des responsabilités notamment. C'est alors que s'établissent les conditions d'une confiance et d'une coopération durable. Éventuellement, le partage de valeurs et le mécanisme d'identification permettront d'aller encore plus loin dans le développement de cette confiance mutuelle.

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ *Ibid.*

¹² *Ibid.*

¹³ *Ibid.*

¹⁴ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

¹⁵ KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

¹⁶ Cité par KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

Dans le prolongement de cette vision de la confiance, on trouve la définition de Roland Reitter¹⁷ : « La confiance ne se décrète pas, mais constitue une des composantes des jeux d'interactions entre des acteurs qui sont intrinsèquement à la fois rationnels et affectifs.

L'auteur approfondit l'analyse et précise que la confiance s'établit nécessairement dans un cadre culturel et institutionnel établi. Par ailleurs, elle s'inscrit dans le temps et est nécessairement impactée par la mémoire du passé et les projections sur l'avenir. Compte tenu du caractère très transverse de la confiance et donc de sa complexité, l'auteur considère que le point de départ de l'instauration de la confiance est le calcul. Pour l'auteur, l'individu décide de coopérer à condition d'avoir un intérêt à le faire. Roland Reitter considère cette idée comme étant le socle de toutes les approches du concept de confiance qu'il présente dans son ouvrage et qui permettent, selon lui, de préciser et également nuancer le concept de confiance.

Roland Reitter illustre son propos en présentant tout d'abord la théorie des jeux, car elle permet de comprendre les problématiques reliant confiance et coopération. En effet, la théorie des jeux démontre que lors d'une coopération entre deux individus, si l'un trahit, l'autre trahit aussi. Cette théorie se complique si l'on rajoute un tiers garant susceptible d'établir un jugement. Dans ce cas, chaque individu continue de calculer, mais tout en tenant compte des sanctions éventuelles et donc de la dimension sociale exogène dans laquelle il se trouve. Du fait de l'existence de ce regard social et collectif, son comportement individuel pourra être amené à se modifier.

Dans une approche plus économique, on trouve également la théorie des coûts de transaction qui constitue le courant majeur de la pensée économique moderne incarné par l'œuvre de Williamson¹⁸. La Théorie des Coûts Transaction (TCT) considère que les acteurs sont opportunistes, calculateurs et peuvent recourir à la ruse. Pour tenir compte et prévenir ce risque, la TCT propose de garantir les transactions grâce à des contrats bien rédigés qui intègrent par exemple des garanties ou des pénalités. « Le calcul est donc au cœur du processus quel que soit le contexte de la transaction, et la confiance devient superflue dès lors que le contrat a été bien rédigé ». Pour Williamson, la confiance peut uniquement exister en dehors des relations commerciales et devient par ailleurs superflue dès lors que les contrats sont bien rédigés.

Les sociologues Michel Crozier et Ehrard Friedberg¹⁹ partent du même principe théorique que Williamson dans leur analyse du fonctionnement des organisations et du comportement des acteurs. Ils considèrent que les individus disposent d'une rationalité tout en précisant que celle-ci est limitée du fait des conditions d'exercice de leur travail, notamment les contraintes de temps et les enjeux de pouvoir. L'analyse stratégique des organisations (ASO) proposée par les sociologues en déduit que les ressources détenues par chacun sont essentielles et que la coopération, lorsqu'elle existe, est nécessairement le fruit d'un calcul. Dans ce contexte, les individus coopèrent seulement s'ils y ont un intérêt et à l'inverse, ils sont capables de nuire au collectif pour optimiser leurs gains et avantages. (Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa). En revanche, les auteurs reconnaissent à l'ASO le mérite d'avoir mis en exergue la notion d'incertitude au sein des organisations, mais estiment que le calcul et le pouvoir n'excluent pas l'identification au collectif.

¹⁷ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, **Confiance et défiance dans les organisations**, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

¹⁸ Cité par Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

¹⁹ Cité par KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

Comme nous l'avons évoqué précédemment, dans les relations interpersonnelles l'individu développe sa relation de confiance en s'appuyant sur ses expériences passées et leurs réussites, car cela lui permet de se sentir capable d'avoir une assurance sur le comportement attendu de la part d'autrui. À ce titre, le sociologue Simmel²⁰ établit une analyse du processus mental qui relie le comportement et la mise en place de la confiance. Sachant que l'agent ne peut maîtriser l'ensemble des paramètres relatifs à toute situation, il est obligé de faire des impasses, de rationaliser intellectuellement les données du contexte et de faire des paris sur le comportement de l'autre. Selon Simmel, ce lâcher-prise nécessaire constitue une « suspension » de la rationalité, appelée « Aufheben » en allemand et « leap of faith » en anglais. En résumé, l'agent doit s'obliger à renoncer à une part de sa rationalité pour se rendre opérationnel et agir.

c. Aux origines de la confiance dans les organisations

Laurent Karsenty²¹ affirme que la source du besoin de confiance au travail réside dans l'existence inévitable de l'incertitude et du risque. En effet, selon l'auteur « l'incertitude est inhérente au monde social et à fortiori au monde du travail »²². Les intentions, le comportement, les engagements des individus ne sont jamais totalement certains et prévisibles ; ils évoluent dans le temps et en fonction de leurs intérêts. À l'incertitude sociale due à l'autre, s'ajoute l'incertitude liée à l'environnement économique en perpétuelle mutation. Pour Laurent Karsenty, le besoin de confiance provient de l'imprévu inhérent au monde du travail et de l'incertitude qui en découle : « le recours à la confiance est alors nécessaire pour s'assurer que le risque est nul ou limité ». « Concrètement, l'individu doit pouvoir compter sur soi, sur un autre, sur son groupe d'appartenance ou son organisation ».

Sur la notion de risque elle aussi inhérente au travail, l'auteur distingue deux enjeux majeurs : la réussite au travail et le sens que l'individu confère à son travail.

Pour faire face au risque d'échec au travail et au contraire favoriser sa réussite, l'individu doit s'appuyer sur sa confiance en lui et sur sa capacité à mobiliser ses propres ressources internes tout en tenant compte des conditions d'exécution de son travail et du contexte spécifique dans lequel il se trouve. De plus, l'individu doit veiller à développer sa confiance dans son environnement en s'appuyant sur les autres acteurs qui constituent également des ressources indispensables pour favoriser l'action et surmonter les situations difficiles notamment.

Concernant les risques portant sur le sens au travail, il est intéressant de reprendre la définition d'Isaksen (2000)²³ pour lequel « le sens du travail est un état de satisfaction engendré par la perception de cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit ». Cette cohérence est d'autant plus présente lorsque l'individu est en mesure de répondre à la question « Pourquoi je travaille ? », question intimement liée à la question portant sur son rôle et sa place professionnelle au sein de l'organisation « (Qui suis-je ? Pourquoi j'effectue telle mission ou telle tâche ? À quel groupe j'appartiens ?) »

Dubar en 2002²⁴ précise l'importance de la réussite et du sens au travail en expliquant qu'il s'inscrit dans la construction de l'individu : ce qu'il a été, ce qu'il est et ce qu'il projette de devenir. À ce titre,

²⁰ Ibid

²¹ KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, Introduction. Paris : Octares Editions, 2013

²² Ibid

²³ Cité par KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, Introduction. Paris : Octares Editions, 2013

²⁴ Ibid.

l'identité professionnelle est le résultat d'un parcours biographique qui est soumis à des risques que Dubar estime au nombre de cinq :

- Risques identitaires : perte de statut, de responsabilités...
- Risques relationnels : pas d'identification possible à son organisation, conflits avec ses collègues, dégradation des relations avec l'encadrement...
- Risque sur l'activité : perte d'efficacité, d'autonomie, dégradation des conditions de travail...
- Risques motivationnels : non-alignement avec ses valeurs ou ses ambitions, stagnation des revenus, manque de fierté liée aux tâches réalisées...
- Risques sur l'avenir : pas de perspective d'évolution...

Dans un ouvrage récent intitulé « Les 5 leviers de la confiance »²⁵, les deux auteurs Laurent Combalbert et Marwan Mery précisent que leur analyse ne se veut pas scientifique, mais est néanmoins basée sur dix ans d'expérience d'accompagnement d'équipes de dirigeants. Les auteurs illustrent et démontrent alors l'existence d'un cycle vertueux de la confiance qui, selon les auteurs, est le moyen pour les organisations de viser « l'excellence ». Cette excellence se définit selon eux comme étant une performance efficiente (c'est-à-dire qui utilise les moyens les plus réduits pour arriver au niveau de résultat le plus élevé), pérenne et agile. À ce titre, les auteurs rappellent que l'agilité est indispensable dans le monde actuel qui évolue perpétuellement et dans lequel le changement et l'adaptation sont indispensables.

Par ailleurs, les auteurs Laurent Combalbert et Marwan Mery rejoignent l'analyse de Laurent Karsenty sur les composantes situées à la source du besoin de confiance. Ils précisent que « face à l'incertitude, nous devons muscler notre Quotient d'Insécurité (QI) » c'est-à-dire notre faculté à accepter et affronter l'existence d'une incertitude inéluctable dans le monde du travail.

Pour parvenir à développer notre quotient d'insécurité, les auteurs affirment avec conviction que « la confiance est la base fondatrice de la performance durable des organisations humaines. » L'étude et l'accompagnement de centaines d'équipes, d'entreprises ou d'organisations confrontées à des situations particulièrement complexes ont montré que l'ingrédient déterminant de leur performance est la confiance. L'existence réelle de cette confiance est le résultat d'une alchimie délicate qui comprend la confiance en soi, la confiance d'équipe, la confiance hiérarchique, la confiance dans la mission et la confiance dans l'histoire. Autrement dit, les organisations performantes sont celles qui ont su créer ce que les auteurs intitulent le cercle de confiance « le CIRCLE® OF TRUST ».

d. La confiance dans les organisations

Eric Simon, dans « La confiance dans tous ses états »²⁶ fait état de ses recherches sur la place de la confiance dans la littérature managériale et constate que seuls quelques auteurs ont réalisé des efforts de synthèse sur les travaux empiriques consacrés à la confiance et permettent de définir les principaux types de confiance.

La plupart des typologies sur la confiance définies par Eric Simon s'inscrivent dans le cadre défini par Zucker (1986) qui distingue 3 formes de confiance : la confiance interpersonnelle, la confiance interorganisationnelle et la confiance institutionnelle.

²⁵ Laurent Combalbert et Marwan Mery, *Les 5 leviers de la confiance*, Ed Eyrolles 2016

²⁶ SIMON Eric, *La confiance dans tous ses états*. In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 83 à 94).

Au regard de la littérature, la confiance **interpersonnelle** apparaît comme « l'ancrage légitime de la confiance » (Lewicki et Bunker, 1996 ; Williams, 2001)²⁷. Définie tant par Luhmann (1979) que par Giddens (1990) ou encore Zaheer *et al.* (1998)²⁸, elle caractérise « la confiance placée par des individus dans d'autres individus ». Perçue comme une importante ressource sociale qui facilite la coopération, elle permet une meilleure coordination des interactions (Mayer *et al.*, 1995)²⁹. L'ensemble de ces définitions met en exergue les notions de dépendance existant entre les personnes et la nécessité de croire en l'autre et sa capacité à tenir ses engagements. Cela suppose également d'accepter une forme de vulnérabilité et une prise de risque. De ce fait, pour beaucoup de chercheurs, la confiance interpersonnelle se construit essentiellement sur des bases cognitives et affectives (Jeffries et Reed, 2000 ; Lewis et Weigert, 1985 ; McAllister, 1995)³⁰.

Ainsi, sur le plan cognitif, la confiance interpersonnelle se construit dans le temps au fur et à mesure d'expériences antérieures partagées et réussies. La confiance mutuelle s'installera d'autant plus rapidement si l'atteinte des objectifs communs a été permise grâce à une communication régulière et authentique entre les individus. La confiance basée sur l'affectif est plus difficile à construire, car elle est nécessairement influencée directement ou indirectement par les émotions voire les sentiments de chacun.

La confiance **institutionnelle** ou systémique se définit « comme une autorité supérieure au sein de la société » (Mangematin-1999)³¹. C'est la structure sociale et le contexte dans lequel les individus évoluent et interagissent qui favoriseront le développement de la confiance. La reconnaissance et l'acceptation des règles connues et respectées par chacun constituent le socle de cette confiance institutionnelle. IL s'agit par exemple des lois, des décrets et des règlements.

La confiance **inter-organisationnelle** est définie par Zaheer *et al.* (1998)³² comme étant « la confiance accordée par les membres d'une organisation, à l'organisation associée ». En d'autres termes, la confiance inter-organisationnelle dépasse la relation interpersonnelle dans la mesure où il s'agit d'une confiance par laquelle les membres d'un groupe s'engagent vis-à-vis d'un autre groupe, car ils sont impliqués dans une action collective. La confiance inter-organisationnelle comprend une part de confiance interpersonnelle, car elle implique des personnes physiques en élargissant cette confiance aux personnes morales que constituent les organisations. C'est donc de proche en proche que la confiance se diffuse à travers l'organisation et grandit.

À l'instar d'Eric Simon³³, Valérie Neveu³⁴ distingue trois types de confiance qu'elle définit de la façon suivante :

- La confiance **interpersonnelle** désigne la confiance qui peut naître entre deux individus. Dans le cadre de la relation de travail, il peut s'agir par exemple de la confiance entre collaborateurs ou encore entre un salarié et son supérieur hiérarchique direct.

²⁷ Cité dans SIMON Eric, *La confiance dans tous ses états*. In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 83 à 94).

²⁸ *Ibid.*

²⁹ *Ibid.*

³⁰ *Ibid.*

³¹ *Ibid.*

³² SIMON Eric, *La confiance dans tous ses états*. In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 83 à 94).

³³ *Ibid.*

³⁴ NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

- La confiance **organisationnelle** désigne, elle, à la fois au sens large, la confiance au sein d'une organisation et, au sens strict, la confiance que les salariés peuvent placer dans les dirigeants de leur entreprise.

- La confiance **inter-organisationnelle**, elle, se situe au cœur des relations entre organisations notamment dans le cas d'alliances interentreprises par exemple.

Valérie Neveu souligne également qu'en matière de confiance organisationnelle et interpersonnelle, il est nécessaire de distinguer deux niveaux d'analyse possibles :

- la confiance du salarié vis-à-vis de son supérieur direct (relation hiérarchique)
- la confiance du salarié vis-à-vis de la direction de l'entreprise (essentiellement incarnée par les dirigeants).

La relation hiérarchique renvoie à des relations largement individualisées, de nature parfois affective et qui sont le plus souvent quotidiennes. La confiance envers la direction est beaucoup plus stratégique, sans doute plus « calculée » et de nature plus « éloignée/distanciée ».

e. La confiance dans les relations de travail

Dans la continuité de la présentation de l'approche sociologique, économique et psychosociologique de la notion de confiance, nous avons effectué des recherches sur les principales définitions utilisées en gestion³⁵. L'ensemble de ces définitions ont été recensées par Valérie Neveu et sont très nombreuses. Nous avons retenu celles qui nous ont semblé les plus pertinentes dans le cadre de la relation de travail, en faisant volontairement abstraction des définitions de relations interpersonnelles rattachées aux domaines du marketing (relation consommateur – marque par exemple) ou encore en finance (Relation dirigeants – actionnaires notamment). Il s'agit principalement des définitions suivantes :

Deutsch (1958)³⁶: «La confiance reflète l'attente optimiste d'un individu concernant le résultat d'un événement incertain dans des conditions de vulnérabilité personnelle : le cours des événements à venir est incertain, l'occurrence du résultat dépend du comportement des autres et l'intensité d'un événement douloureux est supérieure à celle d'un événement heureux ».

Rotter (1967) : la confiance interpersonnelle est l'attente par un individu (ou groupe d'individus) que la promesse (verbale ou écrite) d'un autre individu (au groupe d'individus) soit respectée.

Zand (1972) : faire confiance constitue une décision individuelle qui s'appuie sur des attentes optimistes concernant le résultat d'un événement incertain, étant donné une vulnérabilité personnelle et un manque de contrôle personnel sur les actions des autres.

Baier (1986) : la confiance correspond à l'acceptation d'une vulnérabilité vis-à-vis de l'autre, mais non une mauvaise volonté (ou un manque de bonne volonté) attendue vers l'une des deux parties.

³⁵ NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

³⁶ cité par NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

La lecture de ces définitions met en évidence que la confiance dans les relations de travail revêt les mêmes caractéristiques que la confiance telle qu'elle est définie dans les autres sciences précédemment présentées. Dans la mesure où cette confiance dépasse le seul cadre de la rationalité économique, elle suppose l'acceptation d'une forme de vulnérabilité et de dépendance vis-à-vis d'une autre partie et se manifeste par la volonté non contrainte de coopérer du fait d'une croyance dans les bienfaits de cette collaboration. En outre, cela suppose une attente optimiste réciproque que chacun agisse dans le respect des droits et des intérêts de chacun.

1-2 Le management par la confiance

Comme nous l'avons évoqué précédemment, la confiance s'est imposée, à différentes périodes de notre histoire et au gré de l'évolution des organisations, comme un sujet de préoccupation des entreprises. Après plusieurs décennies au cours desquelles a triomphé le modèle anglo-saxon, depuis quelques années, le management par la confiance suscite un regain d'intérêt. Manager par la confiance semble en effet constituer le dernier ressort susceptible de ré-enchanter les collaborateurs, de susciter leur engagement et ainsi générer de la performance. À ce stade, il nous semble important de noter que la prise de conscience des bénéfices de la confiance dépasse aujourd'hui la communauté des chercheurs. Elle a investi le monde des entreprises et des dirigeants.

Parmi les initiatives attestant de ce regain d'intérêt, citons par exemple le programme « Confiance et croissance » lancé en 2015 dans le prolongement de la publication de l'ouvrage « Et la confiance bordel ! »³⁷ et parrainé par l'Institut Montaigne. Ce collectif qui associe chercheurs et professionnels a décidé de s'engager en faveur du rétablissement d'un climat de confiance au sein des entreprises.

Il est convaincu de la nécessité de devoir revisiter le modèle managérial français au service de la performance et de la compétitivité des entreprises et du pays. Pour ce collectif, la performance repose « sur la qualité et la solidité du lien de confiance que l'entreprise bâtit avec trois grands types d'interlocuteurs qui chacun concourent à sa croissance globale »³⁸. Il s'agit tout d'abord d'inspirer la confiance des marchés et/ou des actionnaires pour qu'ils investissent des capitaux ; l'entreprise a aussi besoin de l'adhésion du public et des consommateurs qu'elle doit mobiliser en construisant une réputation éthique et fiable, digne de confiance (évaluée par des études de réputation et d'image) ; enfin, « l'entreprise, pour être performante, a besoin de pouvoir capitaliser sur sa ressource première : la confiance de ses collaborateurs qui en retour lui prodiguent motivation, engagement et loyauté. Il appartient donc à l'entreprise, incarnée par ses dirigeants, de mettre en place les conditions optimales de la confiance des salariés et de leurs représentants ».³⁹

Le collectif ajoute que s'il existe aujourd'hui en entreprise de nombreuses enquêtes internes pilotées par les directions RH qui mesurent l'engagement des salariés, il n'existe pas « de mesure des actifs immatériels qui composent le capital confiance de l'entreprise »⁴⁰. C'est la raison pour laquelle le collectif a créé et publié en 2015 le premier l'Indice du capital Confiance en entreprise © dans le but de rendre mesurable et valorisable cet actif immatériel qu'est le facteur humain. Selon le collectif, cette mesure contribuera à articuler rentabilité de court terme et engagement de long terme, créant ainsi les fondements d'une politique de développement durable.

³⁷ GAYMARD Clara (coord), Institut Montaigne, *Et la confiance, bordel ?* Paris : Eyrolles, 2014, 248 p.

³⁸ **Confiance et Croissance. Un enjeu national.** Création de l'indice du capital confiance. Les dirigeants s'engagent. Paris : Institut Montaigne, 2015.

³⁹ *Ibid.*

⁴⁰ *Ibid.*

Selon ce collectif, la mise en place d'outils de mesure pour évaluer et « piloter » la confiance que portent les salariés à l'entreprise est un des trois piliers du nouveau modèle managérial français. Les salariés (Indice du capital confiance), les actionnaires (Actifs financiers) et les clients/public (Réputation et image) composent ce modèle managérial et déterminent la stratégie de l'entreprise, sa performance et sa croissance.

Par ailleurs, jusqu'à maintenant, la majorité des réflexions pour promouvoir la performance des entreprises françaises s'est concentrée sur le coût du travail ou des dimensions financières et physiques. Ces dimensions, bien qu'essentielles, ne peuvent justifier à elles seules ni les différences françaises, ni le retard pris en termes de compétitivité et d'innovation, ni la plus forte conflictualité de nos relations de travail.

« L'Indice du capital Confiance en entreprise © part à la recherche du chaînon manquant : le capital Confiance » en entreprise, en particulier parmi les managers et les cadres.

L'Indice national du capital Confiance en entreprise © Résultats de l'enquête 2015⁴¹

L'enquête qualitative et quantitative a été administrée auprès d'un échantillon représentatif de cadres de grandes entreprises (Base : échantillon de 1000 cadres ETI-Grandes entreprises) sur cinq grandes thématiques :

- Confiance dans les supérieurs hiérarchiques directs et les employés
- Adhésion aux valeurs de l'entreprise et confiance dans les politiques de RSE
- Confiance en soi et dans son avenir professionnel
- Confiance dans les dirigeants
- Image et performance de l'entreprise

Les résultats de l'enquête font apparaître que « l'entreprise se prive de plus de la moitié de son capital humain »

6,7 / 10 pour les cadres des grandes entreprises et ETI

6,8 pour les cadres des PME

« La note de 6,7 sur 10 révèle une confiance tiède, mais aussi clivée ! Un peu plus de la moitié des cadres se situe soit dans une zone rouge de défiance (14 %) soit dans une zone grise de ventre-mou, mi-défiant, mi-confiant, et peu engagés (39 %). Au final, les entreprises françaises se privent ainsi de la moitié de leur capital immatériel le plus essentiel. Leur enjeu est donc de faire bouger la confiance du “ Missing Link ” en gagnant l'adhésion des 39 % d'attentistes. »

a. Définition du management par la confiance

Avant de faire état des définitions du concept de « management par la confiance » que nous avons identifiées dans la littérature, il nous a semblé opportun de présenter ici quelques prérequis indispensables à une bonne approche du sujet. Il s'agit en particulier de la prise en compte des contrats invisibles au sein de l'organisation et de la confiance en soi-même.

⁴¹ *Op cit.* p 17

Les contrats invisibles : base du management par la confiance au sein des organisations

Dans leur ouvrage «Confiance et défiance dans les organisations»⁴², Ritter et Ramanantsoa définissent un prérequis pour que puisse se développer un management par la confiance. C'est la «prise en compte des attentes et besoins de l'organisation et des salariés». Ils introduisent ici le concept de «contrat invisible» qui lie tout salarié à son organisation. Pour comprendre les mécanismes à l'œuvre, il est essentiel de s'intéresser à ce que l'organisation attend de ses salariés, et à ce que ces derniers attendent de leur organisation.

Pour l'organisation, les salariés doivent assurer des tâches décrites et formalisées dans des dispositifs organisationnels de type fiche de poste ; mais comme tout ne peut être prévu ni décrit, l'organisation attend du salarié qu'il puisse en permanence s'adapter spontanément aux situations concrètes auxquelles il est confronté. Les auteurs précisent que la littérature ne fait émerger aucun consensus sur ce que le salarié attend de son organisation.

Ils distinguent deux approches :

- Que l'organisation lui fournisse une réponse à des besoins qu'il formule, tels que l'argent, la progression, la sécurité, un travail intéressant...
- Que l'organisation essaie de comprendre ce que ces éléments représentent pour le psychisme humain, en l'occurrence, la construction d'une image de soi, la satisfaction des pulsions (libido et agression), le rapport à la loi et aux valeurs, la satisfaction personnelle (comprendre et agir, plaisir de penser, créer, réussir, se lier, sentiment de sécurité qui en résulte).

Dès lors, les auteurs appréhendent l'entreprise comme un lieu qui génère et s'articule autour de contrats invisibles en apportant, ou non, à ses salariés les éléments suivants :

- Le plaisir d'agir et d'agir en collaboration avec autrui
- La jouissance de biens matériels et/ou symboliques
- La maîtrise de soi (penser et créer son destin à travers des marges de manœuvre suffisantes, du soutien, de la protection, des conseils, la conscience d'être ré employable et qu'il ne peut rien arriver à l'entreprise)
- La réalisation de l'ambition personnelle, la valorisation
- La fierté collective (mémoire collective, performance collective, identification à l'entreprise ou à son chef)
- « La clarté, le respect des engagements, des règles, et de la chaîne de commandement qui favorisent le sentiment d'équité ».

La perception des salariés de ces différentes dimensions et des bénéfices qu'ils en tirent est en quelque sorte à la base des contrats invisibles liant tout salarié à son organisation.

⁴² REITTER Roland et Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

Autre prérequis, la connaissance de soi, terreau psychique indispensable pour la confiance en soi et le management par la confiance

Parmi les comportements les plus attendus par les salariés, les travaux de recherche de Will Schutz ont mis en lumière l'importance accordée à la sincérité. Ce comportement repose sur deux dimensions indissociables : la conscience/connaissance de soi et de son expérience personnelle, ainsi que son ouverture aux autres.

La première de ces dimensions repose sur une très bonne connaissance de soi, notamment de ses peurs intérieures (sa vulnérabilité), par exemple celle d'être ignoré et pas reconnu, celle de ne pas être à la hauteur et d'être humilié ou celle d'être rejeté, et dès lors ni apprécié ni aimé. Si un individu n'est pas conscient de ses peurs, celles-ci prendront le dessus et pourront être source de déni ou d'accusation de l'autre. L'énergie déployée sera alors portée sur des mécanismes intérieurs de protection et de défense, ne laissant aucun espace pour développer la confiance en l'autre.

En revanche, si le sujet est dans un état d'ouverture à lui-même, et donc conscient de ses peurs éventuelles, s'il est aussi ouvert à l'autre et en mesure d'exprimer ses craintes et son besoin de soutien, la confiance en lui-même et en l'autre pourront émerger. Pour Schulz, l'ouverture à soi et à l'autre constitue donc une source de confiance en soi et en l'autre.

La confiance en soi commence donc par la connaissance de soi. Celle-ci s'apparente à l'acceptation de ses propres limites. Et c'est par ailleurs la présence de l'autre qui permet de se confronter à ses limites de manière constructive.

Le champ du management par la confiance : du collaborateur à l'organisation...

Voyons maintenant ce que nous dit la littérature sur le management par la confiance en essayant, dans un premier temps, de définir les référents sur laquelle porte la confiance du salarié. Valérie Neveu⁴³ dissocie deux niveaux : le supérieur direct d'une part et la direction, c'est-à-dire les dirigeants de l'entreprise, d'autre part.

Les organisations sont principalement structurées autour de relations hiérarchiques. Dans leurs travaux de recherche, Barber (1983), Sitkin et Roth (1993) et Tyler et Lind (1992)⁴⁴ ont abordé le rôle prépondérant de la confiance dans ces relations hiérarchiques. Valérie Neveu mentionne Kramer (1996)⁴⁵, pour qui « les individus occupant une position "inférieure" dans la hiérarchie ont régulièrement peur d'être traités de façon injuste (promotions, salaires et autres ressources plus psychologiques telles que le soutien) par ceux qui sont "au-dessus d'eux" ». Pour Kramer, l'importance de la confiance est liée à différents facteurs. Il cite d'une part la vulnérabilité et l'incertitude dans laquelle se trouve tout salarié engagé dans un lien de subordination ; il évoque également les différences de pouvoir et statut entre ceux qui sont « en haut » et ceux qui sont « en bas » et les liens de dépendance qui en découlent. Cet auteur va plus loin en parlant d'ailleurs de malaise chez ceux qui sont « en bas » vis-à-vis de ceux qui sont « au-dessus ».

⁴³ NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

⁴⁴ Cité dans NEVEU Valérie. *La confiance organisationnelle : définition et mesure*. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne.

⁴⁵ *Ibid.*

Valérie Neveu poursuit : « dans leur revue de littérature, Dirks et Ferrin (2002)⁴⁶ rappellent par ailleurs que certaines études portant sur la confiance dans “ le leadership ” distinguent deux types de “ référents ” : le leader “ direct ” (supérieur hiérarchique immédiat) et le “ leadership organisationnel ”, plus difficilement identifié, qui désignent à la fois les cadres dirigeants (executive leadership) et les dirigeants dans leur ensemble (collective set of leaders). » Dirks et Skarlicki⁴⁷ soulignent également l’importance de cette distinction du fait de la nature des activités respectives de chacun. L’activité des supérieurs directs relève plutôt de problèmes quotidiens, alors que celle des cadres dirigeants est de nature plus stratégique (Bass, 1990)⁴⁸.

De cette distinction découle un constat important pour notre réflexion : la confiance placée dans son supérieur immédiat ne prendra pas une forme identique à celle placée dans les dirigeants ; la relation de confiance ne s’envisagera pas de la même manière par le salarié. On pourrait ajouter que le management par la confiance d’un supérieur immédiat sera nécessairement différent du management global de leur organisation par les dirigeants. Selon Kramer (1996)⁴⁹, ceci relève de deux facteurs qui sont liés : l’éloignement, plus ou moins important, et le niveau d’individualisation de la relation ; la fréquence des interactions nécessaires au développement d’une confiance « personnalisée » étant en effet plus compliquée à mettre en œuvre avec les dirigeants de l’organisation. La même idée est partagée par Tyler et DeGoey (1996)⁵⁰ : la coopération avec un supérieur immédiat renvoie davantage à des jugements d’ordre affectif, alors qu’elle dépend davantage de jugements en termes de compétences techniques avec les dirigeants. Valérie Neveu conclut : « En d’autres termes, la part relative de la dimension affective (par rapport à la dimension calculée) sera probablement plus développée lorsque les relations sont plus “ proches ” ; et inversement, lorsque les liens de la relation sont plus distendus, la part de la dimension calculée sera vraisemblablement accrue. » Un dernier élément distingue profondément la relation de confiance avec un supérieur immédiat d’une part et les dirigeants de l’entreprise d’autre part. Le supérieur est UN, alors que la direction ou les dirigeants constituent un ensemble collectif plus ou moins diffus. Les auteurs en psychologie organisationnelle (Colquitt et al., 2001 ; Lind et Tyler, 1988 cités par Dirks et Ferrin, 2002)⁵¹ précisent que les individus évaluent nécessairement différemment un individu et un collectif, du fait notamment de la différence en termes de fréquence d’interactions. Dans une relation à deux, les dimensions d’ouverture et de bienveillance sont beaucoup plus accessibles.

Le management par la confiance... Quelles spécificités par rapport au management ?

Nous avons choisi d’adosser notre propos à la vision développée actuellement par Laurent Karsenty⁵². En effet, si nos recherches sur le concept de « management par la confiance » nous ont amenés à de très nombreuses ressources qui « gravitent » autour du sujet, nous avons véritablement été confrontés à la difficulté de trouver des définitions précises de ce concept dans la littérature académique. Ceci nous a surpris tant la littérature abonde en ressources attestant le lien entre confiance et performance. Cette situation atteste certainement de la difficulté des chercheurs à conceptualiser le management par la

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ *Ibid.* p 20

⁴⁸ *Ibid.*

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ *Ibid.*

⁵² KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

confiance, sur la base de réalités concrètes, éprouvées et vécues en entreprise... Nous le verrons plus loin dans le chapitre consacré aux freins.

Laurent Karsenty fait l'hypothèse que le management par la confiance n'est pas un concept nouveau. Pour lui, des auteurs comme Elton Mayo dans les années 30 et son mouvement des relations humaines, ou des psychologues tels qu'Abraham Maslow et Douglas Mc Gregor dans les années 50 et 60 en sont certainement à l'origine.

Ces travaux ont en effet fait évoluer l'image de l'homme au travail en s'intéressant en particulier aux ressorts de sa motivation.

Les pratiques managériales sont la plupart du temps déterminées par « les représentations qu'ont les managers des attitudes et des motivations de leurs collaborateurs ». Ainsi, pour Taylor, l'Homme est naturellement paresseux, fuit toute forme de responsabilité et préfère être « mené ». Il est davantage préoccupé par ses besoins personnels que par ceux de l'entreprise. Sur ces hypothèses, il en conclut que le rôle du manager est d'organiser le travail, diriger les efforts des équipes, les motiver et contrôler leur travail. Maslow fait émerger une vision nouvelle : si les salariés aiment le travail, s'ils se sentent responsables des objectifs, ils sont alors en mesure de se diriger eux-mêmes. Dans ce cas, il revient aux managers de proposer à leurs collaborateurs les conditions de travail les plus adaptées pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Quant à Mc Gregor, il a tenté de montrer dans ses travaux que « les collaborateurs contribueraient davantage à la performance de leur entreprise s'ils étaient traités comme des personnes responsables et de valeur et si l'environnement de travail était propice à leur développement ». Mc Gregor affirme qu'un management par la confiance est nécessairement « la trace d'une vision positive de l'homme au travail ». Cette théorie apporte donc une vision particulière de la place de l'homme au travail et fait dire à Laurent Karsenty que les bases du management par la confiance sont posées dès cette époque.

Laurent Karsenty définit le management par la confiance en repartant de celle du management issue des travaux de Fayol en 1916. Selon Laurent Karsenty, « le management par la confiance est, comme son nom l'indique une forme de management ». En cela, il reprend les attributs classiques du management qui peut être défini comme « l'ensemble des activités de prévision, d'organisation, de direction, de coordination et de contrôle mises en œuvre pour atteindre les objectifs de l'entreprise en s'appuyant sur des relations de confiance »⁵³.

« La spécificité du management par la confiance est que la réalisation des activités dites managériales **ne repose plus sur l'action d'un pouvoir décisionnel centralisé, mais sur l'action d'un collectif formé d'acteurs responsables, capables de s'autodiriger, de s'organiser et de se coordonner, et attachés au maintien de relations de confiance entre eux.** Au sein de ce collectif, un manager reste nécessaire, mais avec un positionnement par rapport au reste du collectif et un (ou des) rôles qui changent par rapport au management traditionnel.⁵⁴ »

L'auteur approfondit le lien entre management par la confiance et délégation. Si le management par la confiance, tel qu'il le définit, intègre le concept de délégation, il faut insister sur le fait qu'il le dépasse. Renaud-Coulon (1992) définit la délégation comme « un contrat formel, dont l'objet est le

⁵³ *Ibid.* p 21

⁵⁴ *Ibid.*

transfert, limité dans le temps, et dans un domaine précis, du pouvoir de décision, d'un chef à un collaborateur direct». Laurent Karsenty poursuit par une idée fort intéressante : «La confiance d'un manager pour ses collaborateurs est normalement au cœur de la délégation, mais, dans le cadre d'un management par la confiance, une forme de réciprocité est incontournable : chacun doit pouvoir compter sur l'autre pour l'aider à atteindre ses objectifs propres et les objectifs du collectif». ⁵⁵ De plus, Karsenty élargit la cible des dépositaires du pouvoir de décision. Pour lui, ce pouvoir n'est plus exclusivement l'attribut du manager. Cette définition dépasse une acception communément admise qui consiste à appréhender le management par la confiance comme un management « où le chef a obtenu la confiance de ses collaborateurs ». Ceci est une condition nécessaire, mais pas suffisante. « Le chef a aussi besoin de faire confiance à ses collaborateurs pour gagner en réactivité, résoudre des problèmes nouveaux, s'adapter et s'améliorer. Il doit aussi veiller à nourrir leur intelligence et leur procurer des occasions de l'exprimer ⁵⁶».

Laurent Karsenty bouge les lignes de ce que l'on attend dès lors des managers : accompagner le développement des compétences certes, mais aussi accéder à une forme de « lâcher prise » sur certaines décisions. Ils doivent aussi renforcer la dimension du pilotage stratégique. Concrètement, leur rôle doit plus que jamais être orienté sur l'impulsion, le sens, l'anticipation et la mise en perspective des changements. La dimension du soutien prend également une place prépondérante auprès des équipes. Ces évolutions impliquent naturellement un changement de posture et de comportements en faveur d'une forme accrue de congruence.

L'auteur se demande ensuite s'il existe ou pas différentes formes de management par la confiance en répondant positivement à cette interrogation. Le management par la confiance est selon lui un management contingent ou situationnel. Il varie tout d'abord selon la culture d'entreprise, la nature des activités et des enjeux. Au-delà, il prend des formes différentes selon les aspirations des équipes. Manager par la confiance implique de responsabiliser, mais en veillant et en choisissant scrupuleusement les périmètres de cette responsabilisation, la proportion, les outils et processus associés. Karsenty étaye son propos avec l'exemple suivant : « dans telle entreprise qui regroupe des experts très impliqués dans leur travail et réalisant une bonne part de leurs tâches de manière autonome, le télétravail et la liberté des horaires de travail seront tout à fait adaptés à l'activité alors que ces mêmes dispositions seront inadaptées dans une entreprise où la majeure partie de l'activité, caractérisée par une importante gestion des aléas, nécessite de fréquentes interactions entre les membres d'une équipe et/ou entre plusieurs équipes et une réactivité très élevée de chacun d'entre eux ». ⁵⁷

Pour l'auteur, compte tenu de l'absence d'un modèle unique du management par la confiance, les entreprises qui souhaitent l'adopter doivent dans le même temps développer un réflexe, un état d'esprit, presque une culture « expérimentale ». Il faut tester de manière itérative, faire des retours d'expériences, sans cesse expérimenter et réajuster. Dans ce contexte, le droit à l'erreur est un principe essentiel puisque c'est l'erreur qui sera exploitée pour affiner le modèle de management par la confiance le plus adapté.

⁵⁵ *Ibid.* p 21

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *Ibid.*

b. Les bénéfices du management par la confiance

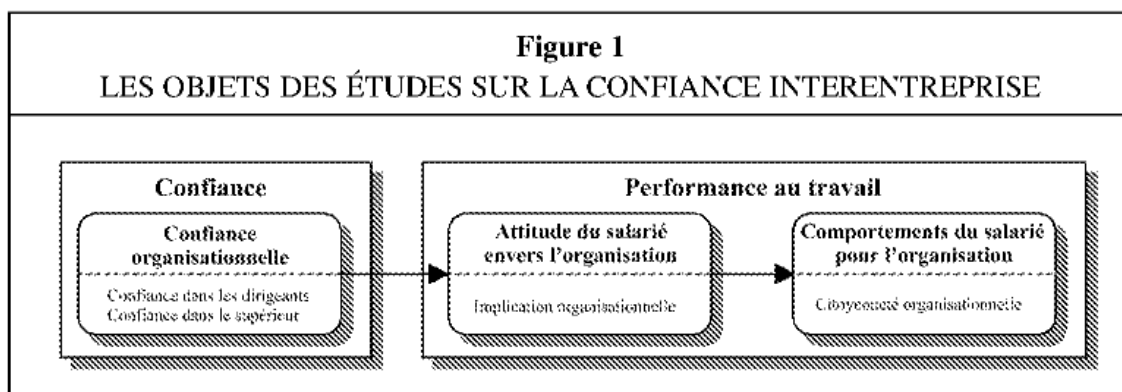
Au cours de nos recherches, nous avons identifié une série d'auteurs qui mettent en lumière les bénéfices de la confiance et plus précisément du management par la confiance dans les entreprises. Nous avons choisi de choisir les plus représentatifs et les plus complets.

En 1974, Keneth Arrow⁵⁸, économiste, attribuait à la confiance un rôle capital dans le système économique. Il écrivait alors « qu'une bonne part du retard économique existant dans le monde s'explique par un manque de confiance mutuelle ». Cette thèse a été reprise par Fukuyama (1994) ; pour lui, la confiance constitue un facteur prépondérant dans le développement des organisations de grande taille et de la capacité à gérer des systèmes complexes d'organisation du travail. Son analyse repose en particulier sur la réduction des besoins de contractualisation, de contrôle et de négociations inscrites au cœur des relations de travail.

Dans leur article intitulé « Confiance et performance au travail. L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié »⁵⁹, Eric Campoy et Valérie Neveu démontrent, à travers une approche théorique doublée d'une étude empirique auprès de 800 salariés, en quoi « la confiance organisationnelle peut être un moyen permettant d'améliorer ces attitudes et comportements des salariés, autrement dit, permettant d'accroître la performance au travail des salariés. »

Selon les auteurs, la confiance, lorsqu'elle est générée chez le salarié, fait émerger une « obligation d'agir pour le bien de l'organisation (norme de réciprocité) ». Cette volonté se traduit à travers des attitudes et des comportements que l'on peut considérer comme des contributions positives à l'égard de la relation salariale. Les auteurs s'intéressent plus particulièrement à deux attitudes, souvent abordées dans la littérature, mais dont l'étude empirique du lien avec la confiance du salarié s'avère pourtant peu fréquente. Il s'agit de l'implication organisationnelle (Meyer et Allen, 1991) et de la citoyenneté organisationnelle (Graham, 1986). Leur étude cherche donc à comprendre l'influence de la confiance :

- sur une attitude : l'implication du salarié envers son entreprise
- et sur un ensemble de comportements positifs pour l'organisation (la citoyenneté du salarié)



⁵⁸ Cité dans KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, Introduction. Paris : Octares Editions, 2013

⁵⁹ CAMPOY Eric et NEVEU Valérie. *Confiance et Performance au travail* In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 139 à 153).

Selon les auteurs, « si la confiance du salarié est souvent négligée dans l'étude de l'implication, quelques études se sont pourtant intéressées aux liens entre confiance et implication ». Ils citent divers chercheurs ayant démontré ces corrélations, tels que

- Hrebiniak et Alutto (1972) : corrélation positive entre confiance interpersonnelle et implication organisationnelle calculée ;
- Roberts et O'Reilly (1974) : lien positif entre confiance dans le supérieur et implication organisationnelle ;
- Cook et Wall (1980) : lien positif entre confiance dans le management et implication ;
- Dirks et Ferrin (2002) : implication organisationnelle plus fortement corrélée à la confiance dans la direction ;
- Couteret (1998) : dans le cas de la relation entre un patron de petite entreprise et son adjoint, lien positif entre confiance accordée par le salarié au management et implication organisationnelle.

Qu'en est-il du lien entre citoyenneté organisationnelle et confiance ? Lorsqu'un salarié bénéficie de l'ensemble des droits civils, politiques et socio-économiques (typologie établie par Marshall, 1965), l'employeur peut attendre en retour des responsabilités, que Graham (1991, 2000) distingue ainsi : obéissance, fidélité et participation. Cette dernière a été déclinée concrètement par Van Dyne et al. (1994) dans une étude empirique.

Elle recouvre trois formes :

- la participation sociale : assister aux réunions, « s'engager dans des communications positives avec les autres », sous forme de contact interpersonnel et social ;
- la participation au changement : comportements d'innovation à travers le partage d'idées nouvelles favorables au changement ;
- la participation fonctionnelle ; s'investir dans des activités supplémentaires et ainsi « ajouter de la valeur » au fonctionnement de l'organisation.

Graham invite à faire des liens entre les droits organisationnels et les responsabilités civiques. « Plus les liens avec l'organisation sont forts, plus les droits influencent les comportements respectifs ». Plus le salarié considère que ses droits sont respectés par l'organisation, plus son comportement sera positif à l'égard de celle-ci.

Au terme de leur développement, Campoy et Neveu posent les quatre hypothèses suivantes, que nous avons choisi de restituer ici intégralement. L'étude empirique qu'ils mèneront ensuite leur a permis, tout en apportant quelques limites, de globalement valider toutes ces hypothèses, à l'exception de la deuxième.

- H1. L'implication organisationnelle affective médiatise la relation entre l'implication organisationnelle normative et l'implication organisationnelle calculée.
- H2. L'implication organisationnelle normative médiatise la relation entre, d'une part, la confiance affective dans les dirigeants, la confiance affective dans le supérieur et, d'autre part, la dimension « fidélité » de la citoyenneté.
- H3. L'implication organisationnelle affective médiatise les relations suivantes :

1. la relation entre la confiance affective les dirigeants et les dimensions suivantes de la citoyenneté : fidélité, obéissance et participation sociale ;
2. la relation entre la confiance affective dans le supérieur et les dimensions suivantes de la citoyenneté : fidélité, obéissance et participation sociale.

- H4. L'implication organisationnelle calculée médiatise les relations suivantes :

1. la relation entre la confiance calculée, les dirigeants et chacune des dimensions de la citoyenneté (fidélité, obéissance, participation sociale, participation au fonctionnement) ;
2. la relation entre la confiance calculée le supérieur et chacune des dimensions de la citoyenneté (fidélité, obéissance, participation sociale, participation au fonctionnement).

D'autres auteurs éclairent les bénéfices générés d'un management par la confiance.

Dans leur ouvrage « Confiance et défiance dans les organisations »⁶⁰, Ritter et Ramanantsoa affirment « que la confiance est intéressante, non pas en elle-même, mais parce qu'elle accroît la qualité de la coopération entre les parties tant à l'intérieur des organisations, qu'entre elles. Le problème central de toute organisation, c'est l'engagement et la coopération ».

Il dresse ensuite, en synthèse, un ensemble de bénéfices générés par la confiance qu'il nous semble opportun de présenter ici, car ils sont au cœur de notre sujet. Selon lui :

- Confiance et contrat sont deux dimensions interdépendantes ; avec la confiance, le coût généré par les transactions, l'élaboration et la surveillance des contrats est réduit.
- Les liens de confiance peuvent être assimilés à des processus de dons contre dons- restitutions et s'inscrivent dès lors dans le temps ; de ceci résulte que la confiance crée des liens durables.
- Comme nous l'avons vu précédemment, la confiance implique d'accepter d'être vulnérable et elle se renforce dans le temps ; lorsqu'elle se pérennise, les calculs sont moindres, la dimension affective et émotionnelle augmente en intensité ; une identification à un collectif (équipe, organisation...) devient possible.
- Enfin, la confiance crée aussi des frontières entre les groupes d'agents qui protègent l'identité collective. Une symbolique se met en place pour mettre en scène le groupe, le régir et lui donner un sens.

En résumé, une entreprise qui fait le pari de la confiance le gagne lorsque ce processus d'identification de chacun à modèle commun produit la capacité d'agir et d'interagir, et surtout de faire primer l'intérêt collectif sur l'intérêt personnel.

À l'instar de Roland Ritter, Eric Simon dans son article « La confiance dans tous ses états »⁶¹ aborde les bénéfices de la confiance en distinguant ceux de la confiance interpersonnelle, puis ceux de la confiance organisationnelle, approche qui nous a semblé intéressante à ce stade, puisqu'elle permet d'identifier les chercheurs qui ont travaillé sur le sujet.

Il souligne que les coopérations et les échanges issus de **la confiance interpersonnelle** ont été mis en lumière par de nombreux auteurs parmi lesquels Arino et al., 2001 ; Dyer, 1997 ; Ring et Van de Ven,

⁶⁰ REITTER Roland et Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica publié par TMI, Trust management institute, 2012

⁶¹ SIMON Eric, *La confiance dans tous ses états*. In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 83 à 94).

1994 ; Zajac et Olsen, 1993 ; Zucker, 1986⁶². Leurs contributions attestent de « l'intérêt de s'engager dans des processus où confiance et coopération vont s'enrichir mutuellement ». Il précise une série de bienfaits directement générés par des relations de confiance. Tout d'abord, des économies en termes de coûts de transactions, une influence soulignée également par Williamson en 1985, Dyer en 1997 ou Neuville en 1996. Cette baisse des coûts est liée à la modification du rôle de l'information. En effet, le degré de proximité des relations interpersonnelles ayant nécessairement une incidence sur la qualité et la quantité des informations échangées par les individus (North, 1990)⁶³. Ainsi, selon lui, la création de valeur augmente avec la confiance entre les parties (Arino et al., 2001 ; Zajac et Olsen, 1993)⁶⁴. Les partenaires sont enclins à agir dans l'intérêt commun. Un cercle vertueux se met en place.

Dans cet échange, la confiance joue dès alors un rôle essentiel, devenant un véritable mécanisme de gouvernance (Dyer, 1997), remplaçant de façon partielle des structures formelles de contrôle. Ce mécanisme de substitution met en lumière la force de la confiance relationnelle dans la gestion des échanges.

La confiance inter-organisationnelle génère quant à elle à des comportements coopératifs et favorise l'apprentissage collectif. Parce qu'elle permet de tisser des liens de manière durable, elle contribue à construire un réseau relationnel propice à un fonctionnement souple et efficace (Oviatt et Mcdougall, 2003). Générée par diverses composantes (réputation, compétences, expériences passées, taille et culture des organisations [Koenig C. et van Wijk G., 1992]), elle se traduit, à l'instar de la confiance interpersonnelle, par « la bonne foi, la bienveillance, le respect des règles sans nécessité d'un contrôle formel et l'adoption d'un comportement coopératif plutôt qu'opportuniste »⁶⁵.

La lecture de Laurent Karsenty nous permet de compléter ce tour d'horizon des bénéfices issus d'un management par la confiance au sein des organisations. Celui-ci rappelle que « la confiance est essentielle à la bonne marche des entreprises et au bon fonctionnement d'un collectif de travail. »⁶⁶ Surtout, il précise que ce constat n'est pas nouveau. Depuis les années 60, la littérature met en effet en exergue les différents types de bénéfices générés par la confiance, comme par exemple, en 1961, le psychologue Carl Rogers (cité dans Zand, 1972) qui observait et relatait le rôle de la confiance sur les relations d'aide. À l'inverse, Jack Gibb, psychologue des organisations, publiait les résultats d'une expérimentation mettant en exergue les effets néfastes d'un climat défensif sur les performances de petits groupes ; (Gibb, 1961, cité dans ZAND op. cit.)⁶⁷.

Plus récemment, d'autres études sur la défiance ont vu le jour, comme celles de Driscoll (1978) et Rich (1997) qui montrent combien celle-ci réduit l'engagement et la satisfaction au travail ou celles de Costa (2001)⁶⁸, corrélant ainsi la défiance avec l'augmentation de l'anxiété et du stress au travail.

Et nombreuses sont les études et recherches prouvant les effets positifs de la confiance :

- sur la motivation à travailler ensemble, par ex. Larson et Lafasto, 1989,
- sur l'efficacité collective (Zand et Bromiley et Cummings, 1995),

⁶² Cité dans SIMON Eric, *La confiance dans tous ses états*. In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 83 à 94).

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, Introduction. Paris : Octares Editions, 2013.

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ *Ibid.*

- sur la facilitation des échanges et de la communication en généra ainsi que le bien-être des collectifs (Kramer, 1999).

Plus globalement, Laurent Karsenty⁶⁹ met en avant deux bénéfices principaux : le premier concerne la notion de communication et de coopération entre individus ; le second, le travail collectif et la relation de service.

Sur le premier thème, il faut citer les travaux de Dirks (1999) pour qui la confiance rend l'action collective plus efficace, les actions individuelles étant plus fortement canalisées vers les objectifs collectifs (Dirks, 1999). Ou bien Zand (1972), Dyer et Chu (2003) qui mettent également en lumière des gains d'efficacité grâce à une diminution des coûts de contrôle sur les comportements. Zand souligne par ailleurs la plus grande pertinence de la communication entre les individus, Dirks et Ferrin (2001) la plus grande honnêteté de celle-ci et la présence de critiques davantage constructives (Dirks). En général, la confiance rend la communication plus fluide et plus satisfaisante, en réduisant le nombre d'incompréhensions ou de mauvaises interprétations des intentions et des actes de l'autre (Zand ; Karsenty, 2008)⁷⁰.

Sur le second thème (travail collectif et relation de service), Karsenty fait référence à des études mettant en exergue les effets de la confiance sur l'efficacité, la fiabilité et la satisfaction au travail (Valot, 2001 ; Caroly et Trompette, 2006 ; Van Belleghem, 2008)⁷¹. Il précise néanmoins que ces études sont rares. Ces études dites conceptuelles ont en effet des difficultés à rendre compte des dimensions socio affectives au cœur desquelles s'inscrit la confiance.

À la lecture de ces lignes, on comprend combien engagement et coopération sont au cœur des bénéfices générés par des liens de confiance entre les individus ou entre les individus et leur organisation. Norbert Alter, dans son ouvrage « Donner et prendre »⁷² de 2009, souligne que la logique de coopération est toujours ambiguë par rapport à celle de coordination technique mise en œuvre par le management. Pour Alter, « la confiance peut se substituer au contrat. En effet, les dimensions informelles de la coopération ne pouvant être réglées par les procédures, la confiance facilite les échanges et permet la circulation du capital social ⁷³ ». Mais simultanément, au cœur de ces échanges collectifs, la confiance est « encadrée par des normes et des contraintes morales censées exiger des différents acteurs un comportement éthique ». À côté des procédures et des contraintes de la régulation, la confiance joue un rôle indispensable en invitant à parier aussi sur le lien social et l'intensité des échanges pour atteindre le niveau de performance qui rassurera le collectif.

Dernière dimension ayant fait l'objet d'approfondissements par les chercheurs : le lien entre confiance et innovation. Ce lien est mis en valeur dans l'ouvrage « Et la confiance Bordel »⁷⁴. En effet, dans un contexte de crise permanente, l'entreprise n'a d'autre choix que d'innover, que ce soit en matière de produits et de service qu'en matière de fonctionnement interne, d'organisation ou de business model. Davantage compétitives, l'innovation et la capacité à le faire sont devenues pour toute organisation un besoin structurel, vecteur de performance et de croissance. Les auteurs affirment : « mais sans confiance, il n'y a pas et ne peut y avoir d'innovation : la confiance en soi, en l'avenir, dans son

⁶⁹ KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, chapitre 1 « Comment appréhender la confiance au travail », Toulouse : Octares Editions, 2013, 207 p.

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ *Ibid.*

⁷² ALTER Norbert. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte (Poche - Sciences humaines et sociales), 2010, 238 p.

⁷³ *Ibid.*

⁷⁴ GAYMARD Clara (coord), Institut Montaigne, *Et la confiance, bordel ?* Paris : Eyrolles, 2014, 248 p.

entreprise ou dans son management est une nécessité absolue. L'innovation doit s'inscrire dans une démarche intellectuelle et un processus industriel dont la confiance est l'architecture ⁷⁵».

Au fond, pour eux, innover constitue un acte volontaire de projection dans le futur, implique d'avoir une forme de foi en ce futur, et donc « une forme de confiance dans la réalisation de ce futur ». Pour développer concrètement cette capacité d'innovation dans le quotidien d'une entreprise, les dirigeants doivent savoir s'entourer de talents et surtout les faire travailler ensemble. En effet, l'innovation relève d'une œuvre collaborative. Elle implique la mobilisation d'une forme d'intelligence collective. D'un point de vue opérationnel, les entreprises doivent accepter le paramètre confiance et l'intégrer dans leur chaîne de valeur. Seule la confiance peut permettre à l'innovateur de développer son idée, passer à l'innovation puis à son industrialisation. Mais pour cela, il a besoin de l'autre. Il dépend de l'inventeur et de l'homme d'affaires et ne peut donc se passer de la confiance. La confiance portée à ceux qui soumettent de nouvelles idées est une caractéristique indispensable de toute organisation ouverte à l'innovation.

D'un point de vue organisationnel et managérial, l'entreprise innovante sait faire confiance à ses collaborateurs, écouter et prendre en compte leurs idées. « Ce droit à l'échec et à l'initiative est la clé de l'engagement et de la créativité durable ». Les auteurs concluent que « les entreprises qui parviendront à **accepter ce renversement** de pyramide et à gérer ce flux d'information et d'innovation **seront les plus performantes** ⁷⁶ ».

En conclusion, on peut dire qu'instaurer un climat de confiance en entreprise, notamment au travers du développement d'un management par la confiance, constitue donc un défi pour l'entreprise. C'est en effet une condition nécessaire au développement de la coopération, de l'engagement, et de l'innovation des salariés, ces trois dimensions étant, comme nous venons de la voir, source de performance. Autrement dit, la confiance développe les capacités des salariés et par la même renforce les capacités collectives stratégiques internes au service d'un but commun, ce qui procure à l'entreprise un avantage concurrentiel. C'est précisément ce qu'affirment Barney et Hansen en 1994 : pour constituer l'avantage compétitif durable que recherchent les dirigeants, la confiance doit se situer à un niveau élevé. Parmi les trois niveaux de confiance que ces auteurs évoquent, seule une confiance « forte » peut constituer un avantage susceptible de distinguer une entreprise de ses concurrents.

2- Performances et management par la confiance

Nous n'avons pas véritablement trouvé dans la littérature académique de thèses ou démonstrations établissant un lien direct entre management par la confiance et performances de l'entreprise. Selon Laurent Karsenty⁷⁷, si de plus en plus de dirigeants sont convaincus du lien entre management par la confiance et performance, « l'adoption d'un management par la confiance reste encore limitée, en France comme à l'étranger. » Dès lors, les terrains d'observation restent certainement aussi relativement peu nombreux pour les chercheurs ; ceci expliquant peut-être le déficit de littérature en la matière.

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ *Ibid* p 28

⁷⁷ KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

Sur cette hypothèse, nous avons néanmoins tenté d'approcher ce lien entre management par la confiance et performances tout en nous adossant sur ce que la recherche met à notre disposition aujourd'hui.

Les étapes de notre réflexion ont été les suivantes :

- Tout d'abord, balayer ce que la littérature nous dit de la performance (ou des performances), de ses évolutions et des diverses manières dont elle peut être mesurée (performance financière, globale, organisationnelle...);
- Ensuite, au regard de la définition du management par la confiance que nous avons proposée précédemment, approfondir le type de performance qui serait à priori le plus impacté positivement par un management par la confiance (performance des individus, qu'elle soit individuelle ou collective);
- Enfin, vérifier notre hypothèse en revenant d'une part à l'approche de certains chercheurs de la finalité de la performance (outil de mesure ou levier de management ?), et d'autre part aux grands courants de pensée qui se sont intéressés aux sources de la performance des organisations, en particulier celle qui s'appuie sur la théorie des ressources.

2-1 L'évolution du concept de performance et de sa mesure

Si la littérature académique sur le concept de performance est abondante, on n'y trouve paradoxalement aucune définition unique et universelle ni aucune vision partagée par les différents chercheurs du domaine de la gestion. Par ailleurs, ce concept a évolué au fil du temps et des évolutions des organisations. Nous verrons en quoi la performance émerge comme un concept à la fois riche, mais « fourre-tout » et multidimensionnel, qui ne prend son sens que dans le contexte dans lequel il s'inscrit et au travers de la typologie des acteurs (parties prenantes de l'entreprise) qui l'appréhendent. Nous nous intéresserons également brièvement aux outils de mesure de la performance qui, eux aussi, ont évolué au cours du temps.

La performance : un concept flou, contingent et au carrefour des notions d'efficacité et d'efficience

Étymologiquement, « performance » puise son origine dans l'ancien français « performer » qui au XIIIe siècle signifiait « accomplir, réaliser, exécuter ». Au milieu du 19e siècle, il renvoie au résultat d'une action, voire au succès et à l'exploit, en particulier ceux obtenus par un cheval de course. Sa signification s'élargit ensuite progressivement à tout exploit sportif d'un athlète. Au cours du XXe, son sens évolue pour qualifier de manière chiffrée les capacités d'une machine et, par extension, un rendement exceptionnel.⁷⁸

En anglais, le verbe « to perform » émerge au XVe siècle : c'est à la fois l'accomplissement d'un processus, d'une tâche, mais aussi les résultats réels obtenus ainsi que le succès remporté. Comme l'explique Bourguignon dans un article de 95⁷⁹, le terme « performance » en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès ».

En 2000, il définit la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict

⁷⁸ BERLAND Nicolas et DOHOU Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France.

⁷⁹ Cité dans Berland et Dohou ; BOURGUIGNON A. *Peut-on définir la performance ?* In Revue Française de comptabilité, juillet-août (p 61-66).

(résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)⁸⁰ ». Il intègre donc les trois sens précisés ci-dessus, acceptant ainsi le caractère polysémique du concept. La définition de Bourguignon s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs »⁸¹.

Il est par ailleurs utile de préciser que si les approches de la performance sont multiples, elles sont majoritairement toujours liées à des principes fondamentaux que Marion rappelle dans son ouvrage (2012)⁸²

- L'efficacité : L'entreprise est-elle suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ?
- L'efficience : L'entreprise arrive-t-elle à atteindre ses objectifs au meilleur coût ?
- La cohérence des composants de base de l'organisation pour mesurer la performance organisationnelle en rapportant les objectifs aux moyens (Ecosip, Cohendet et al., 1995). Autrement dit, « l'entreprise se munit-elle des moyens adéquats ? »
- La pertinence qui met en relation les objectifs ou les moyens avec les contraintes de l'environnement. La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à-dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché.

En synthèse, on peut retenir que certaines approches de la performance privilégient la finalité et donc la mesure de la performance alors que d'autres se focalisent sur les mécanismes ou leviers de performance au travail.

Performance financière, organisationnelle et globale

La performance a longtemps été abordée et appréhendée comme un résultat exclusivement économique et financier, autrement dit au travers du seul profit, en raison notamment du poids des propriétaires dans les décisions (Saulquin et al., 2007)⁸³. Elle visait exclusivement la rentabilité exigée des actionnaires ; chiffre d'affaires, part de marché et maximisation du profit étant érigés comme unique levier de pérennité de l'entreprise. Dans ce cadre, seuls les indicateurs comptables et financiers déterminaient la performance.

Depuis une vingtaine d'années, cette approche gestionnaire et financière de court terme est fortement débattue, voire critiquée dans la littérature (Dohou-Renaud, 2007 ; Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995)⁸⁴. Elle ne prend en effet pas en compte les différents acteurs qui, par leur action, contribuent à la vie de l'entreprise et à son développement (dirigeants, salariés, clients, etc.).

Le débat sur la performance s'est ainsi donc profondément enrichi et l'acception financière de la performance a progressivement évolué vers des approches plus globales intégrant des dimensions sociale et environnementale. La pérennité des entreprises ne dépend plus exclusivement de la dimension financière (les résultats), mais aussi de la manière dont elles agissent (la manière de mettre

⁸⁰ Cité dans JACQUET Stéphane. Management de la performance : des concepts aux outils. CREG, 2011.

⁸¹ *Ibid.*

⁸² SALAGADO Melchior. La « Performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Laboratoire de science actuarielle et financière, 2013.

⁸³ Cité dans SALAGADO Melchior. La « Performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Laboratoire de science actuarielle et financière, 2013.

⁸⁴ *Ibid.*

en œuvre les moyens). La responsabilité des entreprises s'élargit, dépassant les seuls actionnaires, et incluant d'autres parties prenantes (associations, ONG, syndicats, clients, fournisseurs, salariés...).

Progressivement donc, certains chercheurs ont dépassé l'approche objective et unidimensionnelle de la performance financière à une approche plus large de la notion de résultat, permettant ainsi d'intégrer toute la complexité du concept de performance. Ainsi, Kalika (1988), Kaplan et Norton (1992, 1993), Morin et al. (1994) introduisent et développent la notion de performance organisationnelle, en proposant d'enrichir la palette des indicateurs financiers d'indicateurs nouveaux et variés tels que la satisfaction de la clientèle, la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, etc⁸⁵.

Pour Kaplan et Johnson (1987, p. 259) : « Les mesures à court terme devront être remplacées par de multiples indicateurs non financiers qui constituent de meilleures cibles et ont une meilleure valeur prédictive quant aux objectifs de rentabilité à long terme de l'entreprise » (Cités par Löning et al, 2003, p. 158)⁸⁶. Les entreprises sont désormais invitées à enrichir leurs indicateurs exclusivement financiers et économiques par des mesures portant sur d'autres dimensions de leur fonctionnement.

Pour Bourguignon (1996), la performance organisationnelle désigne aussi bien le résultat, les actions, les processus et les moyens ; elle est alors la capacité de l'organisation à organiser toutes ces composantes pour atteindre les résultats attendus (BOURGUIGNON 1996)⁸⁷. La performance organisationnelle est multidimensionnelle. Elle associe des prismes différents entre les acteurs, et des dimensions élargies (humaine, politique, économiques, opérationnelles). Elle est nécessairement contextuelle, se regarde en fonction de la finalité et des objectifs d'une entreprise donnée.

Les chercheurs se rejoignent pour définir quatre dimensions de la performance organisationnelle (MORIN et al, 1994) :

- Une dimension sociale qui privilégie les richesses humaines, le « capital humain » ;
- Une dimension économique qui met l'accent sur la productivité et de rentabilité ;
- Une dimension politique qui vise la légitimité de l'organisation aux yeux de ses parties prenantes et parvient à prendre en compte leurs intérêts particuliers ;
- Une dimension systémique qui renvoie à la pérennité de l'organisation capable de s'ouvrir et s'adapter aux évolutions de son environnement.

Il faut également noter que, plus récemment, est également apparu le concept de performance globale qui prend en compte la « responsabilité sociale » ou responsabilité sociétale de l'entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes. Le concept émerge en Europe de manière concomitante au développement durable⁸⁸. Marcel Lepetit, associé aux travaux précurseurs sur le sujet (groupe de travail datant de

⁸⁵ *Ibid.*

⁸⁶ BERLAND Nicolas et DOHOUS Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France.

⁸⁷ Bourguignon cité par JACQUET Stéphane. Management de la performance : des concepts aux outils. CREG, 2011.

⁸⁸ L'approche européenne de la RSE permet de traduire concrètement la notion de développement durable pour les entreprises. La Commission européenne définit ainsi la RSE : « C'est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p.8). Elle permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires (COM [2006] 136). Ainsi, le développement durable est souvent représenté par un triangle qui représente les trois objectifs : l'un est économique (création de richesses pour tous basée sur des modes de production et de consommations durables), l'autre est écologique (gestion des ressources dans une

1997 du Commissariat Général du Plan, Capron et Quairel, 2005)⁸⁹, définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Elle se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébucq, 2004)⁹⁰.

De manière générale, on voit bien comment d'un concept objectif et unidimensionnel (approche financière), la performance est devenue multidimensionnelle et subjective, variant en effet selon les parties prenantes considérées (actionnaires, employés, dirigeants, clients...), et selon leurs attentes et objectifs. Ceci amène les auteurs à considérer que la performance a autant de significations qu'il y a d'individus ou de groupes au sein et en dehors de l'entreprise. La performance devient affaire de perception et diffère selon les points de vue. Elle se définit en quelque sorte par ceux qui agissent dans l'organisation, avec une confrontation inéluctable entre des attentes et des objectifs qui peuvent diverger.

C'est pourquoi la performance devient dès lors source de conflits.
Dirigeants et managers sont amenés à gérer des exigences parfois contradictoires.

Mesurer la performance

On peut difficilement aborder la performance sans évoquer la mesure de celle-ci. Pour LEBAS (1995), « la performance organisationnelle n'existe que si l'on peut la mesurer »⁹¹. Pour cela, elle doit s'appuyer sur des critères mesurables, fiables et pertinents. Et au regard du développement précédent, il est évident que la mesure de la performance variera selon l'acception qu'on en retient.

Ainsi, si l'on appréhende la performance comme le résultat d'une action, la mesure portera prioritairement sur la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs. Si l'approche privilégie l'appréciation des processus mis en œuvre, l'évaluation de la performance intégrera nécessairement les conditions d'obtention du résultat. Enfin, lorsque la performance désigne le succès d'une action, elle apparaît comme une construction sociale, contextuelle et sera mesurée à l'aune des parties prenantes de l'organisation.

Il existe de nombreux dispositifs de mesure de la performance. Nous avons choisi d'en présenter brièvement trois : la Triple Bottom Line, le Global Reporting Initiative et la Balanced Scorecard. La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) correspond à l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Dans cette approche, la performance globale d'une entreprise est mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Cette mesure nécessite de définir un but clair de l'entreprise et de prendre en compte les besoins de toutes les parties prenantes de l'entreprise (actionnaires, clients, employés, partenaires commerciaux, gouvernements, communautés locales...).

logique de conservation) et le troisième est social (équité et participation de tous les groupes sociaux).

Le développement durable a l'ambition d'équilibrer ces trois dimensions.

⁸⁹ BERLAND Nicolas et DOHOUS Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France.

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ Berland – Dohou, *Op cit* p 32

Le reporting de la GRI, ou la Global Reporting Initiative (GRI), est considéré aujourd'hui comme l'outil de reporting le plus abouti en matière de développement durable. Il propose une approche intégrant les différentes dimensions du développement durable au sein de l'entreprise et intègre des indicateurs mesurant les impacts sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public), les systèmes naturels vivants ou non, notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau (indicateurs directs comme les émissions polluantes ou indirectes comme l'utilisation du papier recyclé) et les systèmes sociaux dans lesquels elle intervient : personnel, clients, population locale, respect du droit du travail chez les fournisseurs, etc.

Enfin, pour intégrer ces dimensions multidimensionnelles et contingentes de la performance et permettre aux entreprises de la mesurer, NORTON et KAPLAN (1992) ⁹²ont proposé un tableau de bord prospectif, la « balance scorcard ».

Né au début des années 90 aux États-Unis, celui-ci est structuré autour de quatre perspectives :

- Performance financière qui correspond aux exigences des actionnaires et permet de s'assurer de l'alignement entre stratégie et amélioration des résultats financiers.
- Performance clients qui prend en compte les exigences des clients en focalisant sur leur perception de la qualité de service, leur satisfaction et leur fidélité.
- Performance organisationnelle qui correspond à la capacité de l'organisation à s'adapter et à répondre aux évolutions de son environnement.
- Performance RH et processus internes qui s'évaluent à travers leur capacité de création de valeur à partir des forces et axes d'amélioration de l'organisation, en particulier son capital humain et ses processus clés.

Par sa dimension multidimensionnelle, ce tableau de bord est devenu pour de nombreuses organisations, un outil de gestion et pilotage de la stratégie.

Il est important de souligner que ces trois tableaux de bord (Triple Bottom Line, GRI et Balanced Scorecard) ont en commun de proposer une vision segmentée de la performance globale en trois dimensions : économique, sociale et environnementale. Les dimensions sont mesurées de manière séparée sans intégration ni interaction entre elles et donc sans mesure réelle de la performance globale.⁹³

Au terme de ce tour d'horizon du concept de performance et de ses principaux outils de mesure, nous pouvons, pour poursuivre notre réflexion, établir le constat suivant : s'il paraît illusoire d'établir un lien direct entre performance financière et management par la confiance, la définition de la performance organisationnelle semble nous offrir une « passerelle » possible pour établir ce lien, en ce qu'elle intègre une dimension sociale qui privilégie les richesses humaines, le « capital humain » (MORIN et al, 1994) ; cette dimension se traduit très concrètement dans la « balance scorcard » de NORTON et KAPLAN (1992) à travers la prise en compte de deux perspectives : d'une part la performance organisationnelle (la capacité de l'organisation à s'adapter et à répondre aux évolutions de son environnement) et d'autre part la performance RH et processus internes (capacité de création de valeur à partir des forces et axes d'amélioration de l'organisation, en particulier son capital humain et ses processus clés).

⁹² KAPLAN, R. Norton, D. « The balanced scorecard. Measures that drive Performance », Harvard Business Review, janvier-février, p.71-79, tirés du cours de Berland Nicolas, MBA management des RH, Paris Dauphine.

⁹³ BERLAND Nicolas et DOHOUS Angèle. Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement, mai 2017, France.

Très naturellement la question qui émerge porte sur la richesse du capital humain : autrement dit, en quoi les individus d'une organisation, les hommes et les femmes d'une entreprise sont-ils source de création de valeur pour l'entreprise ?

2-2 Performance individuelle et collective

La question posée précédemment nous a amenés à nous intéresser aux travaux des chercheurs qui ont abordé les concepts de performance individuelle et collective. Et c'est précisément en approfondissant ces concepts que le lien entre management par la confiance et confiance a pu émerger de manière plus directe.

a. La performance individuelle

Pendant longtemps, la performance individuelle a été exclusivement appréhendée au travers d'une clé d'entrée évaluative : indicateurs directs de productivité, de coûts, de délais, de production, ou indirects tels que l'absentéisme, les promotions, etc.

Plus récemment, des études psychologiques ont privilégié une approche sur les caractéristiques comportementales de la performance. En effet, l'accent mis sur l'information, la décision, la pensée, la résolution de problème, avait occulté tout le champ des aspects affectifs (Chanlat, 1990).⁹⁴Certains auteurs ont tenté d'inclure dans leurs réflexions ces aspects cognitifs et émotionnels en cherchant à définir leurs rôles dans les performances de l'organisation (Park, Sims et Motowidlo, 1986)⁹⁵.

Ainsi, Motowidlo définit « la performance au travail (...) comme la valeur totale attendue par l'organisation, des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée »⁹⁶. Ici, la performance est multifactorielle et correspond à un ensemble de comportements mis en œuvre par un salarié sur une période donnée. Il s'agit d'une performance contextuelle puisqu'elle correspond à des objectifs comportementaux, à un instant T souhaité par l'entreprise. Et ces objectifs ne peuvent être mesurés que globalement, l'individu étant plus performant sur certaines actions, moins sur d'autres et de manière non linéaire dans le temps. Le contexte peut d'ailleurs soutenir, freiner, voire empêcher le salarié dans la réalisation de son travail. L'organisation attribue de la valeur aux comportements qui l'aident à atteindre ses objectifs : c'est donc la contribution individuelle aux résultats collectifs qui est finalement reconnue.

Autre approche, celui du modèle multifactoriel de Campbell (1990) qui propose une liste de huit dimensions comportementales de la performance au travail.

- Les compétences dans les tâches spécifiques à l'emploi (exigences techniques),
- Les compétences dans les tâches non spécifiques à l'emploi (polyvalence, adaptabilité),
- La communication écrite et orale (confiance et intérêt du récepteur),
- Les efforts au travail (qualité de l'engagement),
- Le maintien d'une discipline individuelle (aptitude à respecter les règles),

⁹⁴ Cité dans BLEROT Hugues, DESMET Caroline, LAPEYRONNIE Yann, MILLOZ-BORGES Stéphanie. *Mémoire La performance des équipes de travail. Quel rôle pour la fonction RH ?* Université Paris-Dauphine. MBA Management des RH. Promotion XII, 2016-2017. 163 p.

⁹⁵ *Ibid.*

⁹⁶ *Ibid.*

- La facilitation de la performance (soutien, aide, développement du collectif),
- La supervision (aptitude à influencer les personnes subordonnées),
- Le management et l'administration (aptitude à maîtriser les tâches d'allocation des ressources, d'organisation, de contrôle de l'efficacité d'une équipe).

Ces huit facteurs sont qualifiés d'universels, génériques et interdépendants. S'ils renvoient à des compétences individuelles, ils relèvent également d'aspects purement psychologiques. Parmi ces aspects, certains sont très importants dans le cadre de notre réflexion.

Il peut en effet s'agir :

- du lien entre l'individu, son travail et son organisation : l'influence de la personnalité, de la motivation, de la satisfaction, de l'implication,
- de la relation d'échange qui est perçue par l'individu, en particulier le comportement de citoyenneté organisationnelle, de confiance interpersonnelle, de justice, d'échange entre les membres de l'organisation et les dirigeants.

Ce dernier développement met directement en évidence la corrélation entre confiance et performance individuelle.

Enfin, Borman et Motowidlo (1993)⁹⁷ définissent deux types de performance : d'une part celle de la tâche qui renvoie davantage à des compétences techniques liées à l'exécution et d'autre part la performance contextuelle qui intègre les aspects psychologiques. Focalisée sur le rôle de l'individu, la performance contextuelle identifie les comportements qui génèrent de l'efficacité dans l'organisation par leur impact, leur influence sur le contexte, qu'il soit psychologique, social ou organisationnel. Ce type de performance introduit le concept de relation d'échange entre individu et organisation.

Transition toute trouvée pour aborder maintenant le concept de performance collective.

b. La performance collective

Pour A.Trognon et L.Dessagne (2006) cités dans Levy-Leboyer, Louche et Rolland (2006)⁹⁸, la performance d'une équipe se définit par une double approche : il s'agit d'une part de parvenir à un niveau de production conforme aux objectifs de l'entreprise traduits en normes de quantité, qualité, coût et délai ; il s'agit d'autre part d'atteindre un niveau de satisfaction interpersonnelle au sein de l'équipe. Autrement dit, pour être pérenne, une équipe doit aussi répondre à des besoins humains, sociaux et individuels en son sein.

Dans la littérature, plusieurs auteurs évoquent l'équipe comme un levier de performance. Elle permet de répondre à différentes pressions de l'environnement (Mohrman et al. 1995)⁹⁹ ; elle accroît l'efficacité des processus de gestion de l'information tout en baissant les coûts de coordination verticale et hiérarchique (Drucker, 1988)¹⁰⁰ ; enfin, travailler en équipe améliore la performance organisationnelle puisqu'elle est source de motivation et de satisfaction pour ses membres (Hackman, 1990 ; Mohrman et al., 1995). Les études de Shaw (1932) citées dans Levy-Leboyer et al. (2006)

⁹⁷ Cité dans BLEROT Hugues, DESMET Caroline, LAPEYRONNIE Yann, MILLOZ-BORGES Stéphanie Op. Cit. p 35

⁹⁸ *Ibid.*

⁹⁹ *Ibid.*

¹⁰⁰ *Ibid.*

développent la supériorité du travail en équipe sur le travail individuel à travers la capacité d'un collectif à identifier des erreurs et résoudre un problème¹⁰¹.

Plus largement, les travaux de recherche ont mis en lumière les bénéfices du travail en équipe, donnant ainsi corps à la notion de « performance collective » : interactivité et partage d'une intention collective, robustesse et flexibilité, pluralité de compétences permettant de s'adapter, voire d'anticiper les évolutions, amélioration des conditions de travail avec une répartition des tâches moins prescriptives, etc.

Le travail en équipe peut néanmoins aussi présenter des risques du travail en équipe sur la performance. Tout d'abord, la nécessaire coordination d'une équipe peut être difficile et s'avérer coûteuse en temps (Dunphy et Bryant (1996), Sinclair (1992)¹⁰². Le travail en équipe peut générer de la pression, du stress, voire des conflits, augmentant ainsi absentéisme, turnover ou accidents (Cordery et al. (1991), Wall et al. (1986).

De plus, pour Alter (2013), les échanges de type « don contre don » ne sont pas toujours totalement désintéressés. Il précise : « À l'intérieur même de chaque groupe de travail, l'échange s'avère être inégal : il est fondé sur le capital de connaissances dont disposent les individus qui la composent. Chacun a tendance à s'y défaire des tâches les moins intéressantes, et à les transférer à ceux qui ne disposent pas des ressources permettant de s'opposer à ce type de transfert. » Ainsi, « il existe [...] des calculs individuels et des stratégies égoïstes qui créent de nombreux tiraillements » et qui individualisent les comportements, remettant en question le fonctionnement collectif.

Néanmoins, Alter précise que « cette tendance, qui met les individus en concurrence, préserve leur relation de coopération » ; « cette lutte [...] indirecte [...] ne met pas les partenaires en face à face. Elle leur permet donc de préserver un lien social coopératif sans pour autant les empêcher d'en retirer un avantage individuel ». ¹⁰³

Un bref aperçu sur les différents stades de développement des équipes de travail permet de faire un lien très direct avec notre sujet.

Selon Muchielli (2006)¹⁰⁴, les équipes de travail diffèrent selon leur niveau de maturité et la dynamique à l'œuvre au sein du groupe. Il affirme que le premier stade de développement d'une équipe se distingue par l'émergence d'une confiance interpersonnelle. Connaissance, re-connaissance, plaisir à travailler ensemble divergences atténuées, et autosatisfaction par rapport aux résultats atteints en sont les principales caractéristiques. Néanmoins, la performance de l'équipe est atteinte à un stade ultérieur, plus précisément lorsque le groupe est le lieu de la créativité collective, lorsqu'il constitue un espace de solidarité, où les décisions se prennent de manière participative.

Après avoir balayé toute la littérature sur le sujet, A. Trognon et L. Dessagne (2006)¹⁰⁵ cités dans Levy-Leboyer et al. (2006) ont retenu quatre déterminants essentiels pour permettre à une équipe d'atteindre une performance optimale :

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² Cité dans BLERIoT Hugues, DESMET Caroline, LAPEYRONNIE Yann, MILLOZ-BORGES Stéphanie
Op. Cit. p 35

¹⁰³ *Ibid.*

¹⁰⁴ *Ibid.*

¹⁰⁵ *Ibid.*

- La tâche de travail
- La constitution de l'équipe : taille, diversité, et rôles au sein de l'équipe
- L'environnement de l'équipe : mission et objectifs, stratégie de management de l'organisation, autonomie consentie par l'organisation, système de rétribution des récompenses
- L'ambiance autour de l'équipe : vision qu'elle a d'elle-même, participation, pensée critique, appui à l'innovation.

Parce que se poser la question du lien entre management par la confiance et performances revient notamment à s'interroger sur les capacités organisationnelles d'une entreprise à mobiliser au mieux ses ressources immatérielles, c'est-à-dire son capital humain au service de ses objectifs de performance, nous avons ici présenté les approches de la performance des individus, qu'elle soit individuelle et collective. Ce développement nous a permis de faire émerger un lien beaucoup plus direct avec notre sujet. En effet, le management par la confiance et l'ensemble des bénéfices qu'il génère que nous avons pu décrire précédemment (qualité des échanges, coopération, engagement, etc.) font très largement écho aux définitions et approches identifiées dans la littérature sur la performance individuelle et collective.

Pour approfondir encore ce lien et le confirmer, il nous a paru intéressant de revenir à deux autres dimensions de la performance abordées par certains chercheurs : d'une part des travaux sur son « utilité » ; d'autre part sur les principales théories qui s'intéressent à ses sources.

2.3 Le pari du management de la confiance au service de la performance et ses limites ?

a. La performance : simple outil de mesure ?

Nous l'avons vu précédemment, les entreprises sont progressivement passées d'une performance financière et objective à un construit social subjectif. Cette approche plus large nous a interrogés sur la finalité de la performance. Doit-elle ou plutôt peut-elle être appréhendée comme un simple outil de mesure ? Les travaux de Saulquin et al. (2007)¹⁰⁶ nous ont aidés à éclairer cette question.

En effet, selon Saulquin et al. (2007), la performance s'apparente très souvent à un mythe mobilisateur dans le discours managérial, mais il n'est néanmoins pas certain que cette recherche permanente de performance suffise et soit satisfaisante du point de vue des salariés. D'un point de vue sociologique, pour Dejours (1998) la performance est un concept « rationalisateur » qui justifie de tout, y compris des licenciements ! Pour Saulquin, considérer la performance comme un unique « outil de mesure » est réducteur, car cette approche inscrit l'entreprise dans une optique statique et ne vise que la performance économique.

Saulquin propose une alternative intéressante en positionnant la performance comme un « outil de management ». Il explique que l'évaluation de la performance repose sur une relation positive entre les pratiques managériales et des indicateurs de performance intermédiaire (productivité, qualité...), posant l'hypothèse que la performance intermédiaire garantit la performance finale. Cette approche rend indissociable performance sociale et performance économique de l'entreprise. Elle fait écho avec la performance globale de l'entreprise qui intègre performance économique de court terme (résultats immédiats) à moyen terme (création de potentiel) et performance sociale (Savall, 1989)¹⁰⁷.

¹⁰⁶ SALAGADO Melchior. La « Performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations. Laboratoire de science actuarielle et financière, 2013.

¹⁰⁷ *Ibid.*

Pour conclure, il serait réducteur que considérer la performance comme un simple outil de mesure ; elle est aussi, de manière formelle ou informelle, un outil au service des relations managers-salariés et donc un levier de management.

Ce développement se révèle extrêmement intéressant pour notre sujet. Tout d'abord, car il positionne en effet la performance comme un outil de management. On peut d'ailleurs faire l'hypothèse qu'un management par la confiance aura nécessairement des incidences sur la manière d'approcher la performance et le pilotage des indicateurs. Nous le verrons dans le chapitre consacré aux freins puis aux leviers d'un management par la confiance.

b. Le management par la confiance : levier stratégique au service de la performance

La question posée ici est la suivante : développer un management par la confiance au sein d'une entreprise permettra-t-il à celle-ci d'en tirer un avantage concurrentiel ? Est-ce que développer un management par la confiance peut constituer un axe stratégique pour une entreprise et un levier de performance ? S'intéresser aux sources de la performance d'une organisation nous permet de répondre positivement à cette question, tout en dégageant certaines nuances ou limites.

Marion et al. (2012)¹⁰⁸ distinguent trois principaux courants pour qualifier les sources de la performance d'une entreprise.

Concernant le premier de ces courants, Marion et al. (2012) se basent sur les travaux de Gahan et Porter (1997) pour affirmer que les caractéristiques de l'industrie et le positionnement concurrentiel d'une entreprise génèreraient la moitié de la performance, mais « il n'en demeure pas moins qu'une part significative (42 %) de cette dernière reste inexplicée ».

Le second courant s'appuie sur la théorie des ressources qui souligne l'importance des ressources (matérielles et immatérielles) de l'entreprise, et la capacité dont fait preuve cette dernière pour les optimiser et les faire fructifier (innovation).

On pourrait synthétiser en reprenant les propos de Barney (1991)¹⁰⁹ selon lequel la performance dépend directement de la capacité de l'entreprise à mobiliser des ressources pour transformer à son avantage les conditions de son environnement.

Toujours selon Marion et al. (2012), en complément de la théorie des ressources, un dernier courant met en exergue et approfondit l'importance des capacités organisationnelles. Dans cette perspective, « l'évaluation de la performance repose sur l'appréciation de la qualité des ressources (capacity) et celles de leurs modes de coordination (capability) » (Marion et al., 2012).

Pour résumer, les principales sources de performance pour une entreprise sont liées à sa position stratégique, ses ressources, et la façon dont elle les met en œuvre.

¹⁰⁸ *Ibid.*

¹⁰⁹ *Ibid.*

c. Les limites du management par la confiance

S'il ne fait aucun doute que la confiance génère de nombreux avantages impactant directement la performance de tout groupe humain, nous souhaitons néanmoins ici apporter une limite et mettre en lumière les inconvénients.

La confiance ne procure pas TOUJOURS un avantage concurrentiel. C'est ce qu'affirment Ritter et Ramanantsoa¹¹⁰. Son intérêt est en effet contingent, car elle représente un coût en investissement. Il faut par conséquent l'économiser et si une entreprise fait le choix d'en faire un axe stratégique, elle doit la réévaluer à intervalle régulier.

La confiance crée des capacités collectives, mais tous les concurrents d'un marché ne sont pas en capacité de la créer : cela nécessite argent, temps et une intelligence stratégique.

Les auteurs distinguent deux cas de figure :

- L'activité de l'entreprise est peu complexe : si l'on investit dans la confiance, la position concurrentielle est affaiblie.
- L'activité est complexe : la confiance a créé un avantage concurrentiel qui n'est décisif que s'il est le seul à l'avoir créé.

Lorsqu'une entreprise n'a pas fait de choix de stratégie par les coûts, elle doit se différencier par ses capacités stratégiques. Dans ce cas, elle peut opter pour des compétences collectives immatérielles que sont l'engagement et la coopération. Et comme nous l'avons vu, à la base de ce processus réside la confiance et le contrat invisible qui donnent naissance une identité collective intra ou interorganisationnelle. Mais il ne faut pas oublier que les identités collectives sont très fragiles et les constructions sociales toujours menacées. Elles ont tendance à « rendre myopes », voire autocentrés et insuffisamment ouverts sur le monde extérieur... « On est bien ensemble, on agit ensemble... On se sent en sécurité et on oublie ou on résiste aux changements pourtant nécessaires ! Plutôt mourir que de se remettre en question ! » La limite ou le risque évoqué ici est bien celui de l'enfermement, de l'entre soi qui générera inéluctablement des mécanismes de résistances à la nouveauté et aux changements.

Karsenty reconnaît que « l'adoption d'un management par la confiance reste encore limitée, en France comme à l'étranger. ¹¹¹ » Paradoxalement il est de plus en plus au cœur des préoccupations des dirigeants d'entreprises. Pleinement et sincèrement convaincus de ses effets positifs sur la performance, ces derniers expriment leur volonté de renforcer la confiance au sein de leur entreprise. Or, les nombreux travaux de recherche sur la formation de la confiance font émerger un consensus : « pour apparaître, la confiance nécessite que soient réunies plusieurs conditions et son développement dépend, de façon essentielle, de l'expérience acquise avec l'autre ». Autrement dit, la confiance ne se décrète pas, mais se construit. Ce que les dirigeants ont, selon Karsenty, souvent tendance à oublier. Pour lui, la confiance ne dépend pas d'une seule volonté des dirigeants.

De nombreuses initiatives émergent actuellement dans certaines entreprises. Celles-ci visent à libérer les initiatives et les énergies en faisant le pari de la confiance pour favoriser une dynamique positive sont certes utiles. Mais, « cette confiance accordée un jour sera éprouvée un autre jour ; la confiance n'est pas un chèque en blanc, car elle nécessite une confirmation par les faits pour se consolider, voire s'étendre ». Dès lors émerge un enjeu important : celui des attitudes, des comportements des dirigeants

¹¹⁰ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

¹¹¹ KARSENTY Laurent. *Le management par la confiance*, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

et managers, des « pratiques managériales » les plus propices à l'instauration de relations de confiance. Ce qui n'est pas si aisé, car pas inné... Ceci nous amène assez naturellement aux différents leviers qui pourront contribuer à développer un terreau porteur au sein de l'entreprise puis à nous questionner sur le rôle que joue une fonction RH.

Deuxième Partie – Comment développer le management par la confiance dans les organisations ?

1-Un environnement peu porteur de confiance...

Avant d'identifier les leviers propices au développement d'un management par la confiance dans les organisations, nous avons souhaité faire un détour par les freins à ce développement. Il nous a en effet semblé important d'identifier ce que la littérature nous apprend sur ces freins. Nous nous demanderons donc d'abord si le contexte de l'entreprise en France est, ou n'est pas, un contexte porteur et favorable au développement d'un management par la confiance. Nous traiterons ensuite des freins de nature organisationnelle et managériale, abondamment abordés dans la littérature. Nous avons choisi de ne pas aborder les freins liés à des dimensions socio-affectives et psychologiques, comme le rapport au pouvoir ou la place de l'émotion dans l'entreprise.

1.1 L'entreprise : un monde de défiance ?

Selon Laurent Éloi, dans son ouvrage « L'économie de la confiance »¹¹², la grande récession déclenchée en 2007 offre la parfaite illustration de la nébuleuse omniprésente du thème de la confiance dans nos économies et nos sociétés. À chaque étape de crise, la confiance a été évoquée dans le débat public. C'est un excès de confiance qui aurait été à l'origine de la bulle spéculative autour des prêts hypothécaires (subprimes) et de la crise immobilière aux États-Unis, conduisant à l'effondrement du printemps 2007. C'est ensuite une défiance généralisée sur le marché interbancaire qui a conduit au gel des prêts entre établissements de crédit à l'automne 2008. Cette paralysie financière a provoqué la perte de confiance des ménages et des entreprises dans l'avenir, bloquant la consommation, freinant l'investissement et les embauches.

La puissance publique a voulu alors rétablir la confiance en apportant ses garanties auprès des secteurs de la banque et des assurances, mais ces engagements budgétaires ont fini par affecter la confiance de certains états à honorer leur dette publique comme la Grèce par exemple. Cette situation a nécessité la mise en place de politiques d'austérité qui a conduit à une rechute de la confiance des ménages et des entreprises. Mais cette crise de confiance économique cache une « crise de la confiance » plus profonde. Le destin des sociétés modernes désormais intégrées à leur environnement local, national et global incite un nombre croissant d'individus qui ne se connaissent pas, à interagir au quotidien, notamment du fait par le biais des nouvelles technologies.

À cela s'ajoute l'accélération de la mondialisation depuis le début des années 1990 et l'expansion d'une société du risque dans laquelle rien n'est figé. Selon le sociologue Russell Hardin (2006), nous serions donc naturellement entrés dans un âge de la défiance : « nous vivons dans un âge de la défiance au sens où nous interagissons davantage... avec des gens dans lesquels nous n'avons pas confiance (et peut-être même à l'égard desquels nous éprouvons de la défiance) qu'avec des gens dans lesquels nous avons confiance. » Les fondements sociaux de notre monde seraient devenus plus

¹¹² ELOI Laurent, *Economie de la confiance*, Paris : Editions La Découverte, 2012, 128 p.

incertains y compris les normes sociales telles qu'elles s'incarnent dans nos institutions. Le retour de la confiance s'avère indispensable. Reste à définir sous quelle forme...

Dans ce contexte économique morose, on assiste à une profonde perte de confiance des salariés envers le travail. C'est le constat qu'établit François Dupuy dans son ouvrage « La faillite de la pensée managériale »¹¹³, dans lequel il fait met en corrélation les aléas de l'économie et les pratiques de management en France. La période des trente glorieuses a produit un terreau propice au développement d'un management qu'il qualifie d'« humaniste ». Cette période a vu émerger bon nombre d'expériences innovantes telles que les « groupes autonomes » ou « la pyramide inversée ». Le salarié devient davantage la préoccupation de l'entreprise que le client. Les organisations sont alors de plus en plus protectrices et marquées par un travail en « silo » source de grande autonomie. Une organisation qui ne résistera pas aux effets de la mondialisation...

En effet, à partir du premier choc pétrolier de 1974, les marchés s'ouvrent et les échanges explosent. Le rapport de force évolue alors en faveur du client. Les effets sont multiples : pression sur les salaires et organisation du travail beaucoup plus transversale. Pour François Dupuy, « le travail s'en est trouvé déprotégé » soudainement et sans préparation des acteurs concernés. Émergent alors des phénomènes de désinvestissement du travail. Pour l'auteur, il s'agit d'un retrait « émotionnel ».

Au début des années 2000, les entreprises réagissent en instaurant la coercition et l'ère du contrôle quasi absolu. Les comportements sont codifiés, les tâches décrites. Tout est évalué et mesuré ; les indicateurs de performance se développent, tout comme les systèmes de reporting, ne permettant plus aux dirigeants de disposer d'une vision globale.

Que les process deviennent redondants et contradictoires est inéluctable ; l'intelligence des acteurs a fait le reste : ils utilisaient à leur profit ces contradictions, se reconstituaient des « marges de liberté ». Ce qu'on appelle en France la « Grève du zèle » désigne une situation dans laquelle les salariés mécontents se contentent d'appliquer avec précision toutes les règles qui constituent alors leur façon de travailler.

Dans la mesure où les entreprises passent d'une offre à leurs clients en termes de produits à une offre en termes de « solutions » dites « intégrées », le travail en coopération devient nécessaire. Une nouvelle difficulté apparaît dans la mesure où la coopération conduit à une forme de retrait qui ne peut pas être compensée par la coercition. La question d'un management alternatif s'impose alors et, parmi les possibilités, celle d'un retour à plus de confiance dans les relations de travail. Le contenu du travail peut de moins en moins être prescrit et l'entreprise doit de plus en plus compter sur l'engagement de ses employés. La nécessaire régulation au sein des organisations va s'opérer de plus en plus sur un mode relationnel c'est-à-dire sur la confiance en l'autre, confiance en sa volonté de contribuer loyalement à l'œuvre collective.

Or, l'émergence des relations de confiance n'est pas aisée dans les univers de travail surtout dans la société française, depuis longtemps décrite comme une société de défiance et qui se caractérise notamment par une propension à privilégier l'affrontement dans le règlement des désaccords. Laurent Karsenty, dans son ouvrage « La confiance au travail »¹¹⁴, rappelle les raisons pour lesquelles le

¹¹³ DUPUY François, *La faillite de la pensée managériale* (Lost in management Vol. 2), Paris : Seuil, 2015, 233

¹¹⁴ KARSENTY Laurent, *op. cit.* p 24

dialogue social incarne la méfiance caractéristique de la société française. Il existe historiquement une « culture d'opposition entre apporteurs de capitaux et apporteurs de force de travail sur fond de lutte des classes (...) et la distance entre le manager et le managé est accentuée par le culte des élites » (théorie de l'acteur stratégique Crozier et Friedberg). Le dirigeant est plus à l'aise dans ses relations de travail avec ses cadres de direction (ses subordonnées) qu'avec ses délégués, qui eux sont indépendants. L'auteur poursuit : « l'idée du contre-pouvoir fait peur ». De plus, la France présente une exception structurelle du fait de la multiplicité des étiquettes syndicales en comparaison avec les autres pays développés où existe un monopole de syndicat de droit.

1.2 Les freins organisationnels et la domination du modèle anglo-saxon

Selon Didier Bonin dans « La confiance au travail »¹¹⁵, le modèle actuel dominant est bien le modèle anglo-saxon. Celui-ci est marqué par une gouvernance guidée par la valeur actionnariale et par des dirigeants focalisés sur des stratégies de création de valeurs pour leurs seuls actionnaires. Dans ce modèle, l'auteur souligne d'ailleurs « l'incohérence entre la politique RH et la politique de production (qui) ne favorise pas le développement de la confiance dans l'entreprise quant à ses capacités à considérer la juste place de l'homme dans son organisation. »

L'auteur se propose d'approfondir les liens entre organisation et confiance et d'identifier les terrains organisationnels et managériaux peu propices au développement de la confiance. Pour ce faire, il effectue un travail de comparaison entre le modèle basé sur les résultats (MBR, Model Based Results) typiques des pays anglo-saxons - modèle traduit en français par le management par les objectifs - avec le Management par les Moyens (MBM, Model Based Means) de Johnson et Broms, 2001¹¹⁶. Son objectif est de pouvoir en tirer des éléments permettant de structurer un modèle nouveau « bénéfique en termes de confiance et en termes économiques pour tous les acteurs du système ». Nous présenterons ce nouveau modèle (MBW, Model Based Work) dans le chapitre suivant consacré aux leviers.

Pour l'auteur, le MBR est un modèle qui oublie le travail. Il se schématise par une « pression conjointe de la demande du client (C) et des résultats attendus (R) ; les résultats attendus étant la plupart du temps à caractère financier ». En sus, la financiarisation de l'économie aggrave cette pression. D'après Colletis (2012)¹¹⁷, l'orientation des investissements sur la valorisation à court terme des dividendes versés aux actionnaires, parfois renforcés par la rémunération du top management par le biais des stock-options, incitent les dirigeants à tout faire pour accroître la valeur des actions et par conséquent la pression sur les résultats financiers, celle-ci s'exerçant directement sur le travail.

En pratique, les analyses conduites par Desmarais et Abord de Chatillon¹¹⁸ auprès des managers de proximité mettent à jour que ce modèle « suscite une confusion entre rôle prescrit et rôle réel. Il ôte aux managers toute marge de manœuvre pour opérer une régulation. Le système pouvant se réduire à une simple prescription, fût-ce t-elle très élaborée et instrumentée comme dans le *lean management*

¹¹⁵ BONIN Didier, In KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, chapitre 7 « Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance » p 167. Octares Editions, 2013

¹¹⁶ Cité dans BONIN Didier, In KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, chapitre 7 « Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance », Octares Editions, 2013

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ *Ibid.*

(Desmarais et Abord de Chatillon- 2010)¹¹⁹. » L'auteur souligne que la sphère publique ne fait pas exception à cette situation. Il illustre son propos par l'exemple de la recherche publique. Une nouvelle organisation basée sur le MBR a en effet émergé avec la révision générale des politiques publiques (RGPP) ; dès lors est né un système structuré par la compétition (attribution de prix, de primes, financement attribué après mise en concurrence...). Conséquence inéluctable d'un tel mode de gouvernance : l'apparition de risques psychosociaux dans les laboratoires qui ont détérioré à moyen et long terme l'efficacité qui, dans le cadre de la recherche, passe nécessairement par l'engagement des individus et des collectifs sur la base du sens que chacun construit vis-à-vis du travail. Bonin poursuit en partageant un extrait d'un courrier adressé par Pierre Winicki, fondateur et directeur général du *Think tank* institut Confiances, adressé au directeur de l'ENA sur les impacts de la RGPP : « or, même si les résultats de cette première révolution ne sont pas à rejeter en bloc, force est de constater que ces réformes ont provoqué dans les services de l'État, outre une grande désorganisation des missions et des processus, des ravages sur le plan humain : perte de sens, démotivation, souffrance au travail. Et ce, non seulement parmi les agents, mais aussi chez bon nombre de hauts fonctionnaires »¹²⁰.

Au-delà, dans les entreprises qui privilégient une approche de type *lean production*, la combinaison pression financière/pression clients, se décline par la définition d'objectifs exacerbés à tout niveau. D'après Gaulejac (2011)¹²¹, cette « quantophrénie »¹²², tendance à tout évaluer sur des formes mesurables en quantité, est accompagnée d'un besoin effréné de prescription, la « prescriptophénie ». Or prescrire et contrôler tout, partout et en permanence n'est-il pas le signe par excellence d'un manque de confiance ? Concrètement, dans le quotidien d'un manager, cette situation se traduit par un temps très important dédié au reporting et ce, au détriment d'autres tâches à plus forte valeur ajoutée. Or, comme le dit Lachmann (2013)¹²³, la mesure détermine des comportements et si cette mesure ne concerne que des critères économiques et financiers, les managers seront inéluctablement enclins à adopter des comportements court-termistes. D'où la nécessité de mettre en place des instruments de mesure qui portent sur d'autres critères et s'inscrivent dans la durée.

Deux auteurs de l'université de New York, Wolf-Morisson et Milliken (2000)¹²⁴, apportent un regard intéressant sur l'un des effets négatifs de ce modèle basé sur les résultats, en ce qu'il fait émerger et maintient des croyances managériales : les employés sont individualistes, manquent de fiabilité, sont peu enclins à l'effort et n'agissent pas dans l'intérêt de l'organisation sans incitations ou sanctions ; seul le management sait ce qui est le meilleur pour l'organisation ; enfin, l'accord et le consensus attestent de la bonne santé organisationnelle de l'entreprise. Ces croyances ont un impact fort sur le management : découragement des remontées d'informations, filtrage de l'information par le management intermédiaire, pas de conduite participative des projets, pas de décentralisation du pouvoir de décision, manque de transparence, faiblesse des feedbacks une fois les décisions prises, invocation de la résistance au changement comme explication de toute forme de désaccord, silence interprété par les managers comme un consensus et un succès. Ces effets mettent en place les conditions du silence organisationnel, symptôme d'un grave dysfonctionnement des organisations.

On peut déduire de ce dernier développement qu'un faible niveau de confiance produit démotivation, insatisfaction, retrait, stress ou déviances.

¹¹⁹ *Ibid.*

¹²⁰ *Ibid.*

¹²¹ *Ibid.*

¹²² *Ibid.*

¹²³ BONIN Didier, *op. cit.* p 43

¹²⁴ *Ibid.*

- Pour compléter son approche, Didier Bonnin cite Terssac (2012, p.10) qui livre dans l'un de ses ouvrages son analyse des malaises dans l'entreprise. Il dresse quatre catégories dont les causes renvoient directement à des éléments organisationnels.
- Un malaise institutionnel qui concerne la place de l'individu dans son organisation et du sens de son action : l'homme est en fait une variable d'ajustement dans le système (modèle MBR) ;
- Un malaise professionnel marqué par une reconnaissance refusée et un travail contrarié : ici l'objectif absolu est l'intensification ;
- Un malaise relationnel qui isole les individus et détruit les collectifs : il s'agit d'un modèle valorisant l'individualisation à tous les niveaux de l'entreprise ;
- Un malaise communicationnel où l'individu n'a pas la possibilité de s'exprimer : une organisation irriguée exclusivement par une communication descendante.

L'auteur poursuit en comparant le modèle MBR au modèle MBM (Model Based Means). Ce dernier est un modèle de pression linéaire des clients **sur** le travail centré sur les moyens. L'ensemble restant néanmoins orienté sur l'obtention des résultats. Dit autrement, le MBM libère le travail de la pression directe des résultats, « en mettant en interposition la question des moyens ». Plusieurs exemples sont proposés tels que les entreprises Poulou ou Volvo en Suède. Ce modèle MBM prône avant tout la standardisation par les opérateurs eux-mêmes. Dans ce modèle, l'homme est approché comme une ressource et non comme une valeur.

La question qui préoccupe l'auteur n'est pas tant la mise en cause du MBR (Modèle basé sur les résultats), mais les « déviances » qu'il engendre et leurs effets sur la santé pour les hommes et les femmes porteurs de la production de valeur ajoutée. Ce contexte organisationnel génère en effet une dégradation de la confiance constatée dans de nombreuses entreprises. À titre d'exemple, la confiance des opérateurs ne peut être accordée au management si ses modes d'action conduisent à une perte de sens au travail.

Dès lors, la proposition de s'appuyer sur un nouveau modèle de management et d'organisation susceptible de redonner une place centrale au travail humain prend tout son sens. Pour Bonnin¹²⁵, « la restauration de la confiance ne peut être obtenue qu'en portant une attention soutenue aux exigences du travail et en cherchant une organisation capable de répondre aux mieux à ses exigences. Pour cela, les croyances managériales implicites devraient être reconsidérées, la place du management repositionnée et surtout la participation des équipes opérationnelles devraient être développée ». C'est ce que nous verrons dans le chapitre suivant consacré aux leviers de développement d'un management par la confiance.

Nous ne pouvons clore ce chapitre consacré aux freins au développement d'un management par la confiance, sans évoquer Henri Mintzberg qui, dans son ouvrage « Le Management. Voyage au centre des organisations »¹²⁶, consacre quelques pages à ce thème. Mintzberg considère la confiance comme une « position » dont les partisans affirment : « Faites confiance à la bonne volonté des managers ». Pour ces partisans, il faut faire confiance aux leaders qui poursuivent « les buts sociaux de la société de leur propre chef, et ce simplement parce que c'est une mission noble et qu'en conséquence ils désirent l'accomplir. » Le pouvoir doit donc être laissé aux leaders désireux de réconcilier les buts sociaux et économiques de l'entreprise. Il s'agit là de croire à la responsabilité sociale de l'entreprise.

¹²⁵ *Op. cit* p 43

¹²⁶ MINTZBERG Henry, *Le Management. Voyage au centre des organisations*, IIIème partie « A propos de notre société faite d'organisation », Paris : Editions d'Organisation, Eyrolles, 2004, 702 p.

Mintzberg poursuit néanmoins en mettant en perspective les nombreuses attaques portées à cette approche : les buts sociaux ne sont que de la rhétorique et pas de l'action (selon E.F. Cheit, Gospel of Social Responsibility) ; selon Levitt, les managers situés en haut de la hiérarchie ne sont pas capables de poursuivre des buts sociaux, car trop éloignés des réalités des problèmes sociaux ; pour Braybrooke, les hommes d'affaires ne sont pas légitimes pour porter des buts sociaux... Ils n'ont pas été élus pour imposer leur vision du bien public ; cette critique est reprise par Milton Friedman pour qui la responsabilité sociale suppose des dépenses payées avec l'argent des autres ! Ce qui l'amène à considérer la responsabilité sociale de l'entreprise comme un « socialisme pur et immature ». En complément de ces approches théoriques qui tendent à attester de l'impossibilité d'un développement de la confiance au sein de l'entreprise, Mintzberg complète par une approche plus empirique. Il évoque ainsi une étude américaine - certes ancienne (1977) - réalisée auprès des lecteurs de la Harvard Business Review. Près de la moitié des personnes interrogées était d'accord avec l'affirmation suivante : « les managers américains ne tendent pas à appliquer les grandes lois éthiques à leur travail. Ils sont avant tout préoccupés par l'appât du gain ». Seuls 5 % des personnes interrogées désignaient la responsabilité sociale comme un des facteurs « influençant les standards éthiques ». L'auteur poursuit : la grande entreprise moderne est décrite comme rationnelle et amoral ; elle recherche l'efficacité et l'efficacité ne peut qu'être quantifiable et mesurée ; les buts sociaux ne peuvent l'être ; en conséquence, « les systèmes de contrôle de la performance – dont dépendent actuellement si profondément les grandes entreprises modernes – tendent à éliminer les buts sociaux en faveur des buts économiques ». Mintzberg conclut avec humour son chapitre par la phrase suivante : « Y a-t-il encore quelqu'un pour faire confiance ? »

1.3 Les freins managériaux liés au contrôle de la performance

Comme le rappellent Neyns et Karsenty dans la « Confiance au travail »¹²⁷, la pensée managériale a toujours été influencée par les concepts « à la mode » de management et d'organisation du travail. Si le taylorisme prônait une organisation scientifique du travail, celle-ci a évolué et s'est profondément complexifiée. Néanmoins, une conviction perdure depuis très longtemps : il est « nécessaire d'utiliser un contrôle quantitatif basé sur une direction par objectifs » (Drucker, 1954).

Ce point précis nous a paru essentiel dans le sujet que nous traitons. En effet, nous nous sommes demandé comment concilier confiance et contrôle. Comment préserver la confiance et la coopération dans un modèle exclusivement basé sur les résultats où la pression est en permanence portée sur des indicateurs, notamment financiers ? Comment éviter les effets pervers tels que l'individualisme, la concurrence... ? Comment faire pour que le contrôle de la performance ne pousse pas les individus à agir de manière non coopérative ? Les systèmes d'évaluation de la performance tels qu'ils se déploient actuellement dans la majorité des entreprises constituent-ils un frein dans le déploiement d'un management pas la confiance ? C'est en tout cas ce que Neyns et Karsenty¹²⁸ affirment dans leur ouvrage, rajoutant que les dirigeants portent dès lors une importante responsabilité et doivent faire preuve de vigilance pour que confiance et contrôle soient compatibles.

¹²⁷ NEYNS Valérie et KARSENTY Laurent, *In* KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, chapitre 6 « Comment contrôler la performance tout en préservant des relations de confiance ? » p. 145, Octares Editions, 2013.

¹²⁸ *Ibid.*

Les dispositifs de contrôle ont connu de profonds bouleversements (cf. première partie, management par la confiance et performances). Les auteurs soulignent que l'utilisation des outils de contrôle et leurs impacts font débat.

D'une part, des études (Franco-Santos, Lucianetti et Bourne, 2012)¹²⁹ démontrent les avantages de certains modèles. En particulier, la performance et la satisfaction des salariés se voient améliorées lorsque les entreprises combinent des indicateurs opérationnels ET financiers, à la différence de ceux qui n'utilisent qu'exclusivement des indicateurs financiers. D'autre part, les effets nocifs des systèmes de contrôle ont été approfondis par Daniellou, 2013¹³⁰. Cet auteur affirmant l'impact négatif de certains dispositifs qui impactent le climat social des entreprises en dégradant les relations de confiance.

Selon Nicolas Berland, cité dans ce même article, deux cas de figure ont été relevés dans la littérature concernant la conception et la supervision des systèmes de mesure. Ces deux cas mettent en lumière un décalage entre « ce que l'on souhaite mesurer et ce que l'on mesure ».

Premier cas : soit les systèmes sont l'apanage d'experts financiers totalement ou partiellement déconnectés des réalités du travail sur le terrain et de ses contraintes. Dans ce cas, on observe que les objectifs fixés sont difficilement atteignables, voire impossibles à atteindre ; par ailleurs, les indicateurs peuvent surtout devenir incompréhensibles pour les équipes opérationnelles.

Second cas : soit les managers sont en charge de la conception et la supervision des systèmes de mesure et ils subissent l'influence de nombreux biais : ils sont dans un excès de confiance, car ils considèrent tout maîtriser et connaître de l'activité qu'ils supervisent ; ils se limitent aux informations immédiatement disponibles ; ou ils sont dans la résistance aux changements et ne font pas évoluer le dispositif comme ils le devraient.

Ces situations conduisent souvent à la mise en place d'indicateurs déconnectés du travail réel (Dejours, 2003)¹³¹. Les conséquences sont nombreuses : rejet des indicateurs par les opérationnels, apparition du travail gris ou de stratégies de contournement pour atteindre les résultats attendus, autant de dimensions peu propices au développement d'un climat de confiance, et encore moins d'un management par la confiance.

2- De nombreux leviers possibles

Dans l'ouvrage « Et la confiance Bordel »¹³², le collectif d'auteurs s'interroge sur ce qui serait nécessaire de changer au sein du management afin de restaurer la confiance. Dans un contexte de crise profonde et d'incertitude sur l'avenir, la confiance des salariés dans l'entreprise est soumise à rude épreuve. La multiplication des plans sociaux remet en cause la sécurité de l'emploi et du contrat implicite qui existait entre l'employeur et ses salariés, sachant que ce contrat implicite garantissait la sécurité de l'emploi en échange de l'engagement et la fidélité du collaborateur. De plus, on constate aujourd'hui que l'entreprise semble incapable d'intégrer les plus jeunes comme en témoigne le taux de chômage des 18-24 ans, et de favoriser le maintien de l'emploi des plus de 55 ans (dont la France détient le nombre le plus faible d'Europe). Parallèlement, on assiste à une hausse spectaculaire et régulière du taux d'absentéisme en France.

¹²⁹ *Op. cit* p 46

¹³⁰ *Ibid.*

¹³¹ *Ibid.*

¹³² GAYMARD Clara (coord), Institut Montaigne, *Et la confiance, bordel ?* Paris : Eyrolles, 2014, 248 p.

2.1 Les fondamentaux pour développer la confiance dans l'entreprise

Selon Laurent Karsenty¹³³, la confiance en entreprise est un ensemble de ressources- barrières qui fonctionne de concert afin d'empêcher les risques de se diffuser.

Si la ressource de confiance « Organisation » ne joue pas son rôle de barrière protectrice, l'acteur risque de ne plus adhérer aux objectifs de son entreprise et de se désengager, ce qui aura pour effet de nuire à la performance collective de l'organisation.

Par ailleurs, les besoins des entreprises et ceux des salariés ont évolué et semblent aujourd'hui antagonistes. D'une part, pour répondre aux exigences de ses clients, l'entreprise doit innover en permanence pour développer son chiffre d'affaires et se doit également d'optimiser ses résultats en minimisant ses coûts. D'autre part, dans un monde ouvert, où l'accès et le partage de l'information sont facilités, les salariés ont les moyens et le souhait de développer de plus en plus leur autonomie. Les jeunes générations en particulier attendent également davantage de reconnaissance de leur contribution.

Compte tenu de ces éléments, le collectif d'auteurs de « Et la confiance Bordel »¹³⁴ font le constat que les pratiques en organisation doivent évoluer pour favoriser l'engagement et rétablir la confiance. À ce titre, ils suggèrent cinq principes fondamentaux à mettre en place dans les organisations :

- Retrouver les fondamentaux du management à savoir l'exemplarité des managers, la responsabilisation des collaborateurs et la communication à tous des processus communs et des comportements attendus.
- Valoriser l'intelligence émotionnelle au niveau individuel et collectif par la conscience de soi, la maîtrise de soi ainsi que la conscience sociale, et enfin la gestion des relations interpersonnelles.
- Développer une nouvelle forme de sécurité de l'emploi en favorisant l'employabilité des salariés (par le développement de leurs compétences et un accompagnement individuel de leur évolution professionnelle) et en s'appuyant sur les réseaux pour promouvoir l'esprit collaboratif et participatif.
- Positionner la reconnaissance en tant qu'élément clé du mode de management par des échanges réguliers entre managers et collaborateurs et par une révision des systèmes d'évaluation et des modes de rétributions.
- Instaurer de nouvelles approches de valorisation de la performance individuelle et collective par la mise en place de critères qualitatifs communs à tous par exemple.
- Changer le rapport aux normes et aux règles en les rendant incitatives et non punitives.

Afin de favoriser la mise en place de ces pratiques au sein des organisations et développer la confiance, Alain Duluc¹³⁵ identifie deux principes fondamentaux à prendre en compte :

¹³³ KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, Introduction. Paris : Octares Editions, 2013

¹³⁴ *Ibid.*

- L'aspect organisationnel qui consiste à définir des règles de fonctionnement transparentes et contractuelles
- L'aspect affectif de la confiance qui s'instaure du fait des relations entre les personnes et par l'intermédiaire du comportement des leaders.

Partant de ce constat, la construction et le développement de la confiance dans les organisations reposent sur plusieurs champs d'action :

- L'organisation et la gouvernance
- Les personnes et leur développement
- Les relations entre les individus

2.2 Les leviers organisationnels du management par la confiance et le rôle des leaders

Afin que la confiance se développe, il est nécessaire que l'organisation et les dirigeants mettent en place les conditions favorisant la participation, la transparence et la responsabilisation, car ces leviers ont un impact sur les leviers personnels et relationnels utiles au développement de la confiance.

Dans l'ouvrage « Confiance et défiance dans les organisations¹³⁶ », Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa rappellent que la confiance n'existe pas à priori, ne se décrète pas, mais s'établit en actionnant des leviers au niveau de l'organisation de l'entreprise. À ce titre, les auteurs présentent de manière détaillée six principes fondamentaux à appliquer pour permettre à l'organisation de générer de la confiance :

- **La participation** : celle-ci se situe aux antipodes du taylorisme, la participation de chacun est la base de la collaboration, elle favorise le travail d'équipe, l'optimisation des compétences et la coopération.
- **La responsabilisation** (ou empowerment) : elle consiste à conférer aux individus et aux équipes un rôle actif et un pouvoir dans les prises de décisions. Au lieu de subir et d'appliquer parfois sans comprendre les décisions, les équipes ont un rôle actif dans les prises de décision et cela contribue à leur implication. Cette pratique pose néanmoins la question d'un nouveau partage du pouvoir entre managers et subordonnés et nécessite de former les équipes pour les accompagner efficacement dans leur montée en puissance.
- **La transparence** (et l'ouverture) : cela requiert le partage d'information et la liberté d'expression de chacun sans peur de sanctions éventuelles en cas de désaccord notamment. Cela suppose

¹³⁵ Alain DULUC, *Leadership et confiance*, « Développer le capital humain pour les organisations performantes », Paris – Edition Dunod 2008, 252 pages

, *Leadership et confiance*, « Développer le capital humain pour les organisations performantes », Paris - Editions Dunod, 252 pages.

¹³⁶ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

également que l'ensemble des acteurs soit honnête et sincère, se respecte mutuellement. Le développement de relations authentiques favorise le développement de la confiance au sein de l'organisation.

- **La reconnaissance** : elle se manifeste par la communication verbale ou écrite de remerciements, d'encouragements et de satisfactions. La reconnaissance favorise le développement de la confiance des collaborateurs et constitue un vecteur fort de motivation.
- **La récompense** accompagne et concrétise la reconnaissance en rétribuant la qualité du travail fourni. La mise en place d'un système de récompense transparent, objectif, logique et accepté favorise le développement de la confiance des collaborateurs.
- **L'humanisme** considère l'entreprise et l'économie au service de l'homme et pas l'inverse. Sans humanisme, la dimension humaine n'a aucun sens et la confiance n'a aucune chance.

Ainsi, pour développer la confiance, l'organisation et les dirigeants se doivent d'activer en permanence les six leviers décrits ci-dessus, car le système est systémique et cohérent.

En pratique, tout manager devrait s'interroger de manière systématique sur la portée de ses actions en se posant la question de la manière suivante :

- Je favorise la participation chaque fois que...
- Je développe la responsabilisation chaque fois que...
- J'encourage la transparence, l'ouverture, chaque fois que...
- Je privilégie la reconnaissance, chaque fois que...
- Je récompense les personnes, chaque fois que...
- J'encourage l'humanisme, chaque fois que...

Le tableau présenté ci-dessous permet d'établir le lien et la corrélation entre les leviers organisationnels et les leviers interpersonnels et relationnels qui en découlent et contribuent à générer, développer et maintenir la confiance au sein des organisations :

| Au niveau de l'organisation et du rôle des leaders | Au niveau des personnes (et des relations) |
|---|--|
| L'information, la formation, la connaissance | La prise de conscience, la connaissance de soi, des autres et du monde |
| La transparence | L'ouverture, la sincérité, l'honnêteté |
| La responsabilisation, l'empowerment | La détermination personnelle, le choix |
| La participation | La présence, l'implication, l'intention positive |

De la même manière que les leviers à actionner au sein de l'organisation ont été présentés de façon détaillée, Roland Ritter explicite les principes de comportement individuel et collectif qui permettent de développer la confiance. Il s'agit notamment de la prise de conscience, l'ouverture (ou la transparence), la détermination personnelle (ou le choix) et la présence (ou l'implication) :

- **La prise de conscience** requiert tout d'abord une bonne connaissance de soi et une compréhension du monde et de son entourage proche ou général. À ce titre, l'accès à la « culture générale » au sein de la connaissance des évolutions économiques, politiques... des leaders est important (initiative d'Auchan). En effet, plus un individu comprend et rationalise le sens et l'intérêt des changements, plus il y adhère.
- **L'ouverture (ou la transparence)** rendue possible par l'accès et le partage d'information d'une part, la liberté d'expression et l'ouverture d'esprit d'autre part. Sans cette dimension, rumeurs et mensonges se développent.
- **La détermination personnelle (ou le choix)** qui désigne la possibilité d'agir et de choisir soi-même ses propres actions. C'est une opportunité pour mieux se connaître et développer sa confiance en soi, car en ayant la possibilité de décider, je choisis la personne que je suis. Pour développer la confiance dans l'entreprise, il est important que les personnes aient conscience de leur possibilité de choisir et d'agir sur eux-mêmes, sur les autres et sur leur environnement (Aimée Jacquet « La victoire est en nous »).
- **La présence (ou l'implication)** souvent déterminée par l'intention du leader. L'intention positive, coopérative ou aidante déclenche un degré d'implication différent de l'intention négative, compétitive ou humiliante.

Les principes étant identifiés, leur instauration et leur préservation nécessitent la bonne volonté et la motivation de chacun et en particulier celles des dirigeants pour parvenir à actionner l'ensemble de ces leviers. En effet, l'impulsion et l'incarnation de ces comportements par les leaders constituent une condition favorable et nécessaire à l'instauration de la confiance. Ce sujet est développé dans l'ouvrage « Leadership et Confiance » dans lequel Alain Duluc préconise de revoir et d'analyser le rôle et le comportement organisationnel et personnel des managers de l'organisation, qu'ils soient managers de proximité ou dirigeants, afin d'établir le parcours du leader générateur de confiance.

a. Style de Gouvernance et Leader

Les rôles traditionnels des leaders consistent à gérer, contrôler, transmettre les directives, définir les fonctions, proposer des formules d'organisations ou animer ses collaborateurs, mais ils s'avèrent être suffisants aujourd'hui. En effet, il est également nécessaire d'assumer de nouvelles missions telles que stimuler et coordonner, accompagner le développement des compétences, confier des missions, faire émerger des idées du groupe, améliorer les compétences transversales... Cette évolution de la posture de manager relève plus du rôle de leader dont l'enjeu actuel est de créer un climat de confiance entre soi et les autres. Il est néanmoins important d'être conscient que cela nécessite un travail personnel et approfondi de la part des dirigeants leaders.

Travail personnel du leader ¹³⁷

Rappelons en préambule que le leader est garant de lui-même et de son action. Il est engagé par les contrats qu'il signe, les normes ou les valeurs qu'il incarne et partage d'une part, son image et sa réputation, son statut et son discours d'autre part. Le leader est également en charge de l'identité collective, que celle-ci passe par des mots (une narration) qui lient l'histoire collective (la mémoire) à ce que la collectivité veut devenir (la promesse). L'acte du leader vise à permettre pour les agents le pari du « Aufheben » de Simmel : s'engager et collaborer ! Le leader doit donc agir au bénéfice de l'action collective. Pour y parvenir, Paul Ricoeur (issu de *Confiance et défiance dans les organisations* – Roland Reitter)¹³⁸ suggère au préalable une démarche en trois étapes, intitulée « Le parcours de la reconnaissance » :

- Étape 1 : Bien identifier ce qu'on veut accomplir : comprendre le monde, comprendre l'entreprise, savoir ce qu'on veut de cette confrontation puis agir.
- Étape 2 : Se reconnaître comme leader et affronter les propres conflits qu'implique ce rôle.
- Étape 3 : Reconnaître autrui, ses capacités, et lui proposer un pacte de reconnaissance mutuelle.

Première étape : Le premier travail du leader consiste à s'assurer qu'il a une bonne connaissance des marchés, des organisations et des institutions. De façon plus large, il a l'obligation de comprendre le monde et l'entreprise (références à Chandler et Philip Selznick)¹³⁹ en tant que communauté humaine cimentée par des valeurs. Plus précisément, le leader doit tout d'abord connaître et respecter les valeurs collectives, l'équité, l'altérité et les règles qui s'appliquent à tous y compris à lui-même. Cela constitue la base dans la construction de la confiance, car comment faire confiance à quelqu'un qui ne connaîtrait pas les mêmes lois que soi-même ? Grâce à ce travail de prise de conscience et cette lucidité, la confiance peut devenir une ressource stratégique incarnée par le leader dans la mesure où il pourra alors identifier clairement ce qu'il veut accomplir dans le cadre de sa fonction.

Deuxième étape : Le leader doit être en capacité d'incarner son rôle de leader en s'assurant de ne pas être sous l'emprise de ses propres peurs ou de freins inconscients. Cela nécessite un travail introspectif qui peut se présenter sous forme de questions à se poser à soi-même :

1. Suis-je libéré de la culpabilité d'être chef ?
2. Suis-je libéré du doute et de la passivité ?
3. Suis-je libéré de toute forme d'impulsivité ?
4. Suis-je libéré de l'emprise ambiguë de sentiments inconscients ?
5. Suis-je libéré de l'envie de transformer l'autre en objet ?
6. Suis-je libéré du besoin d'avoir toujours raison ?
7. Suis-je libéré de la peur du chaos ?
8. Suis-je libéré du besoin d'avoir des ennemis ?
9. Suis-je libéré de l'angoisse de castration et du refus de la mort ?
10. Suis-je libéré de la tentation de l'usage du pouvoir absolu et de la toute-puissance ?

¹³⁷ Alain DULUC, *Leadership et confiance*, « Développer le capital humain pour les organisations performantes », Paris – Edition Dunod 2008, 252 pages

¹³⁸ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

¹³⁹ Cité par Alain DULUC, *Leadership et confiance*, « Développer le capital humain pour les organisations performantes », Paris - Editions Dunod 2008, 252 pages.

11. Suis-je suffisamment solide pour assumer mon travail et mes responsabilités ?

12. Suis-je en mesure de surmonter le complexe du Prix Nobel ?

Tels sont les « 12 travaux d'Hercule » du leader.

Troisième étape : La reconnaissance mutuelle et la création de capacités collectives constituent la dernière étape et la finalité du parcours de la reconnaissance.

Compte tenu de l'existence d'asymétries verticales (hiérarchies) et horizontales (entre agents eux-mêmes) et donc d'asymétries de position et de pouvoir, le leader doit incarner et porter les « **bonnes raisons** » de s'engager et de collaborer.

Afin d'y parvenir, celui-ci doit procéder par étapes successives :

En premier lieu, il convient de ne pas nier l'existence de ces asymétries. Selon l'auteur, pour faire exister une communauté ou une institution rendant possible l'action collective, il doit y avoir reconnaissance réciproque de ses membres à savoir de leur statut, de leurs intentions et de leurs compétences. Cette reconnaissance concerne aussi le dirigeant, car la reconnaissance verticale favorise la reconnaissance horizontale.

Les asymétries sont simplement mises entre parenthèses tant que dure la confiance, c'est-à-dire lorsque l'intérêt commun prime, que les intérêts particuliers sont pris en compte et que les décisions sont mises en œuvre de façon équitable.

Par ailleurs, il convient également de reconnaître des autres agents ainsi que leurs besoins, ce qui nécessite d'être en capacité de :

- « Reconnaître l'autre agent, c'est-à-dire reconnaître son désir et ses intérêts, les conséquences pour lui des paroles et des actes du dirigeant et du manager, reconnaître également sa capacité contributive et ce qu'elle peut apporter au collectif ainsi que ses faiblesses et les limites de sa maîtrise de l'incertitude ».

- Reconnaître les besoins des agents, à savoir :

- Accueillir, intégrer, socialiser ceux qui arrivent
- Donner aux salariés des satisfactions psychologiques et financières
- Protéger chacun contre l'arbitraire
- Donner des orientations générales, notamment en termes de carrière
- Permettre de se former
- Informer les agents de la manière dont l'organisation les évalue
- Informer les agents de l'évolution de l'environnement et de ce que cela entraîne pour eux.

Par ce biais, l'organisation tempore les risques liés à l'inévitable rivalité interne et les ambitions excessives de certains. Et à l'inverse, elle cherche à favoriser la transparence sur la réalité de l'organisation et son fonctionnement.

En complément du « parcours de la reconnaissance », les auteurs B Martin, V. Lenhardt et B. Jarosson explicitent et analysent le cas « Sulzer » dans leur ouvrage intitulé « Oser la confiance » et mettent en évidence un certain nombre de clés de succès du leadership :

- Libérer la parole et dire que le terrain a toujours raison ; c'est à lui de proposer des actions pertinentes et non pas aux dirigeants ;
- Dire ce que l'on pense même si l'on ne peut pas tout dire ;
- Faire confiance aux actionnaires ;
- Éviter la violence inutile en dialoguant avec les syndicats ;
- Reconnaître la juste valeur du produit et du travail effectué ;

- Accepter la réalité et la discuter.

Nous venons d'exposer le travail introspectif et la construction individuelle des managers et dirigeants qui leur donneront de solides bases personnelles pour développer leur dimension de leader. Agissant au sein d'une organisation, il nous semble également indispensable d'étudier les comportements et interactions portées par le dirigeant leader. À titre d'illustration et de guide, nous avons établi une « feuille de route » destinée au leader porteur du management par la confiance :

La feuille de route du leader

Dans son ouvrage « Confiance et défiance dans les organisations », Roland Reitter¹⁴⁰ explique qu'au sein des organisations, l'action collective incarne une histoire et porte en elle une promesse, moteur de l'action qui engage l'avenir de tous. Autrement dit, la promesse est un engagement au service d'une mémoire. « Dans cette perspective, le leader est un narrateur de l'identité collective. Il doit sans cesse remanier l'histoire qu'il construit et raconte, afin de maintenir une cohérence d'action aux yeux des acteurs de l'action collective, il doit également la légitimer par l'intérêt collectif qui dépasse les intérêts individuels » (illustration avec Carlos Ghon et Nissan).

Autrement dit, la posture du leader consiste à être partie prenante de l'identité collective et en même temps à distance par rapport à elle pour ne pas en être prisonnier et pouvoir affronter le conflit et l'échec éventuel. *D'où cet étrange paradoxe : « un leader doit pouvoir s'appuyer sur une élite porteuse du projet collectif et incarnant l'identité collective, mais il doit aussi se protéger des dissidents, ayant d'autres visions du monde. En effet, beaucoup de ces dissidents resteront dans l'ombre, porteurs de possibilités mortes. D'autres partiront, car leur position est psychologiquement difficile. Mais certains triompheront et l'organisation se renouvellera grâce à eux. »*

Pour parvenir à cet objectif, le leader doit favoriser la cohésion en commençant par celle de l'équipe de direction, car son fonctionnement sert de modèle et de référence au sein de l'organisation. La cohésion de l'équipe de direction est nécessaire à la mise en œuvre de la confiance au sein de l'organisation, car c'est de cette manière qu'elle se diffusera et favorisera la coopération. Dans un climat de confiance, la confrontation et les échanges constructifs sont rendus possibles et cela permet de résoudre les problématiques collectives dans l'intérêt de chacun et de tous.

Pour synthétiser, le leader doit être capable :

- de créer l'identité collective et les avantages concurrentiels associés
- de faire évoluer cette identité si nécessaire, car il comprend le monde.

Afin d'être rendue possible et efficace, la mise en place d'une gouvernance telle qu'elle est présentée ci-dessus a besoin de s'intégrer dans un modèle organisationnel adapté et favorable au développement de la confiance.

¹⁴⁰ Roland Reitter et Bernard Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

b. Modèles organisationnels favorables au développement de la confiance

Présentation du Modèle basé sur le travail

Dans l'ouvrage de Laurent Karsenty¹⁴¹, Didier Bonin effectue une revue critique des modèles traditionnels que sont principalement le MBR (Management basé sur les résultats) et le MBM (Management Basé sur les Moyens) et l'auteur s'inspire des connaissances produites dans le champ des sciences humaines et sociales pour proposer un nouveau modèle allant dans le sens de l'intégration du travail comme ressource essentielle. Ce modèle que l'auteur intitule « Modèle basé sur le travail » est désigné sous l'acronyme (MBW).

Dans ce modèle, le travail est certes orienté par la demande des clients, mais il est surtout construit avec un **objectif de « santé au travail »**. Ce modèle prend le contrepied de l'idée que la santé des salariés est déconnectée des résultats de l'entreprise. Pour l'auteur, au contraire ; la santé doit être considérée comme une donnée dynamique individuelle et collective et doit donc être intégrée dans les objectifs organisationnels et stratégiques. En pratique, ce modèle consiste à structurer l'entreprise autour de l'activité Travail et autour des hommes, elle s'accompagne d'un investissement important sur la formation et sur la reconnaissance et le développement des compétences portées par l'ensemble des salariés. Ce modèle valorise une culture de médiation et la mise en place de lieu de régulation afin d'ajuster en continu les ressources et les objectifs et éviter des conflits ou dysfonctionnements. C'est notamment le manager de proximité qui joue ce rôle de médiateur, car il est le garant de la transmission des informations descendantes auprès des opérationnels et également de la remontée des informations issues du terrain.

Jean Claude Volot, candidat au Medef (2013)¹⁴² approuve cette approche sur les modèles d'organisation et de management en affirmant le constat suivant : « il faut changer les méthodes qui consistent depuis vingt ans à pratiquer un management vertical, cesser de diminuer le temps de travail tout en demandant une quantité de travail équivalente et tout faire reposer sur le directeur administratif et financier du fait de l'obsession comptable du capital investi ». Selon lui, les modèles d'organisation fondés sur ce principe et tels qu'il existe aujourd'hui ne peuvent perdurer et l'évolution de ces modèles d'organisations est indispensable pour améliorer la performance des entreprises françaises.

La RSE, nouveau levier de création de la confiance

Dans l'ouvrage « Et la confiance Bordel ? », Arielle Malard de Rostchild¹⁴³ présente la RSE comme étant le nouveau levier de création de la confiance. L'auteur rappelle qu'à l'origine, le concept de RSE repose sur l'intégration par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. En adoptant une politique de RSE, l'entreprise prend en compte, dans les impacts de ces activités, l'ensemble de ses parties prenantes, qu'elles soient internes (collaborateurs, syndicats) ou externes (communauté locale,

¹⁴¹ BONIN Didier, In KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, chapitre 7 « Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance » p 167. Octares Editions, 2013

¹⁴² Ibid.

¹⁴³ GAYMARD Clara (coord), Institut Montaigne, *Et la confiance, bordel ?* Chapitre 10 -Paris : Eyrolles, 2014, 248 p.

fournisseurs, clients, actionnaires, ONG). Dès lors, le respect **et le déploiement d'actions de RSE deviennent vecteurs de confiance** tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieure.

C'est la notion d'entreprise citoyenne qui est à l'origine du développement de la RSE. L'économiste le plus connu dans l'histoire de la RSE est Howard Bowen et le concept de citoyenneté corporative est apparu aux États-Unis dans les années 70 avant d'être importé en Europe dans les années 90. La notion d'entreprise citoyenne repose sur l'idée que l'activité de l'entreprise est liée à la communauté au sein de laquelle elle agit et qu'elle détient la capacité de placer le social au cœur de sa mission corporative malgré sa finalité économique. En 1984, Édouard Freeman introduit la notion de partie prenante. Il s'agit d'un groupe d'individus ou d'un individu qui peuvent affecter ou être affectés par la réalisation des objectifs organisationnels. Cette notion permet de re-conceptualiser la nature de l'entreprise pour considérer les parties prenantes au-delà des actionnaires à savoir : les clients, les salariés, les fournisseurs et éventuellement les communautés autour de l'entreprise ainsi que l'environnement au sens large.

En 2001, la **Commission** européenne définit la RSE comme « l'engagement continu des entreprises à **se comporter de manière équitable et responsable**, tout en contribuant au développement économique et en améliorant la qualité de vie des salariés et de leur famille ». La RSE n'est pas encore un concept abouti, mais elle offre la possibilité de **construire ensemble** un modèle qui donne un **supplément de sens à l'engagement** professionnel et améliore les relations au sein de l'entreprise.

Si la RSE est née d'une contrainte imposée à l'entreprise, plusieurs études d'impact ont démontré son rôle dans l'implication personnelle accrue des collaborateurs dès lors que sa mise en place relève d'une volonté des entrepreneurs. Or c'est une évidence, un collaborateur impliqué en vaut deux ! La participation des salariés aux dispositifs de RSE crée une dynamique d'entreprise et augmente la motivation. **La RSE suppose la confiance, mais elle en génère également en retour.**

Le développement de la RSE traduit une prise de conscience de l'impact de l'engagement sur les comportements humains au sein des organisations : l'entreprise « citoyenne » des années 90 est tournée vers l'extérieur, l'entreprise « responsable » l'est aussi, mais elle est également orientée vers l'interne. La RSE permet de déployer une marque employeur forte, c'est-à-dire une combinaison d'éléments (non, image, symbole, valeurs...) qui la différencie de ses concurrents. L'affirmation et l'incarnation de cette marque employeur permet de fidéliser, motiver les salariés en interne et attirer les meilleurs talents en réhumanisant également l'image de l'entreprise en externe. Ainsi, la RSE, en introduisant de l'émotion et de l'éthique, permet aux collaborateurs d'exprimer leur individualité et leur engagement. **Cet engagement dénué de hiérarchie est un levier de confiance** pour le salarié. Une politique RSE réussie exprime la convergence des valeurs de l'entreprise et celle de ses salariés. On observe depuis quelques années que l'implication personnelle des collaborateurs dans des projets RSE organisés initialement par l'entreprise s'accroît avec la confiance qu'ils accordent à leur société. Dans le classement « **Best work places** » édité par l'institut américain « Great place to work », trois valeurs sont mises en avant : **la confiance, la santé des salariés et la convivialité**, valeurs que l'on retrouve lorsque l'on parle de RSE.

La RSE permet de répondre à l'exigence de confiance et de sincérité attendue par la génération Y, aujourd'hui principale cible des recruteurs. L'éthique est une valeur importante pour la génération Y et l'entreprise doit montrer et démontrer son engagement sur des projets sociétaux auquel la génération adhère.

Dans la quatrième partie intitulée « Perspectives pour la fonction RH au service du développement de la confiance », nous présenterons de manière plus approfondie tous les bénéfices résultant des politiques de RSE.

L'entreprise libérée

Dans les années 60, Bill Gore de W.L. Gore et Robert Townsend d'Avis ont été les premiers à faire évoluer l'organisation de leur entreprise au service d'une promesse : permettre la liberté et la responsabilité de l'action. Leurs choix renvoyaient directement aux travaux d'Abraham Maslow sur les besoins psychologiques des salariés et à ceux de Douglas Mac Gregor qui prédisait à l'époque le triomphe de l'autodirection et de l'autocontrôle sur les modèles d'entreprises traditionnels basés sur le commandement, la surveillance et le contrôle ; autrement dit, une bascule de l'organisation où domine le « Comment ? » à un autre modèle, profondément différent, qui privilégie la question du « Pour qui ? » et du « Pour quoi ? »¹⁴⁴.

Depuis 1960, les entreprises qui ont adopté ces préceptes sont très nombreuses et le mouvement tend à s'accélérer aujourd'hui ; on les appelle les « entreprises libérées », Isaac Getz ayant, aux côtés de Brian M. Carney, théorisé ce modèle d'organisation dans son ouvrage « Liberté & Cie. Quand la liberté fait le succès des entreprises »¹⁴⁵. Depuis quelques années, d'autres entreprises, privées, mais aussi publiques, s'engagent dans ce chemin de libération, sans pour autant reprendre l'ensemble des principes et préceptes des entreprises libérées (par exemple la disparition des managers intermédiaires ou celle des fonctions supports).

Sans vouloir proposer ici une description exhaustive de ces nouveaux modèles d'organisation qui émergent, nous avons souhaité voir en quoi elles privilégient au fond un modèle managérial basé sur la confiance.

Dans un article intitulé « Entreprises libérées : une nouvelle manière de faire confiance »¹⁴⁶, Michel Delmas, professeur associé en Sciences de gestion au Pôle universitaire Léonard de Vinci, tente d'appréhender les liens entre entreprises libérées et management par la confiance. L'auteur fait d'abord référence à des exemples connus d'entreprises libérées : Chronoflex dont le directeur s'est lancé en 2009 dans le partage du pouvoir et des responsabilités entre tous ses salariés ; ou encore l'entreprise Favi qui a transformé son schéma de production en le basant sur la confiance et, par exemple, en supprimant purement et simplement les pointeuses de ses ateliers. Le point commun de toutes ces entreprises qui ont décidé de s'engager sur un chemin de libération est avant tout la recherche de performance, même si dans la plupart des cas, le « leader-protecteur » de ces démarches (qui n'est autre que le dirigeant) est souvent animé par une vision « humaniste » de l'entreprise et est attaché à l'idée de revaloriser le « capital humain » de son organisation.

Pour Michel Delmas, le modèle des entreprises libérées s'apparente de prime abord à « une remise en question profonde du contrôle hiérarchique et de ses effets sur les employés. On parle dans ce cas de développer la capacité d'écoute des dirigeants, de la disparition des symboles et des privilèges dus aux

¹⁴⁴ L'entreprise libérée par la confiance. Entretien donné par Jean-François Zobrist le 21 juillet 2014. En ligne sur YouTube.

¹⁴⁵ GETZ Isaac, CARNEY Brian M. « *Liberté & Cie. Quand la liberté fait le succès des entreprises* ». Paris : Flammarion, Champ essais, 2009, 421 p.

¹⁴⁶ DELMAS Michel. « **Entreprises libérées : une nouvelle manière de faire confiance...** » In The Conversation : l'expertise universitaire. L'exigence journalistique. 19 février 2016. En ligne <https://theconversation.com/entreprises-liberees-une-nouvelle-maniere-de-faire-confiance-54684>

statuts, de la disparition des horaires imposés, du principe de subsidiarité pour les salariés, et de la disparition des contrôles... »¹⁴⁷ L'auteur s'interroge ensuite sur les valeurs qui sous-tendent ces pratiques.

Selon l'auteur, c'est la confiance et le volontariat. En effet, « rien ne serait possible sans la confiance mise dans le talent des hommes qui composent les équipes sur le terrain et que l'on invite à devenir de véritables apporteurs d'affaires »¹⁴⁸. Il cite l'exemple de Chronoflex qui a mis en œuvre un nouveau système de rémunération variable permettant de partager les gains générés. Il s'agit concrètement de la règle des trois fois quinze qui consiste à redistribuer 45 % de toute marge nette rapportée par les employés (15 % de prime pour celui qui rapporte une affaire, 15 % pour l'équipe dont il dépend et 15 % pour l'ensemble de ses collaborateurs). Par ailleurs, grâce au volontariat - on pourrait dire la libre initiative et l'autonomie laissées aux salariés pour s'organiser, agir et mettre en œuvre - les personnes se sentent investies d'une responsabilité et innovent au service de l'efficacité et dans une forme de plaisir au travail. « La notion de contrôle devient totalement révolue puisque justement il est question de créer les conditions de l'autonomie et les individus, devenus responsables de leurs actes, sont capables de s'autocontrôler !¹⁴⁹ »

Autre principe important de l'entreprise libérée qui nécessite d'instaurer un climat de confiance : le droit à l'erreur. Celui-ci devient la norme. Essayer, tenter, échouer sont des actes considérés comme riches d'enseignements et d'apprentissages, sous réserve qu'ils soient inscrits au service d'une intention, celle d'innover... L'existence d'une culture du droit à l'erreur permet d'entretenir un climat d'engagement et de conquête des équipes de terrain.

Michel Delmas conclut son propos sur « les effets sur la marge ». Chronoflex, l'année suivant la mise en place de ce nouveau modèle, a en effet vu sa marge nette multipliée par 4. Cette « success story » est devenue exemplaire et de nombreuses entreprises sollicitent Innov On aujourd'hui pour s'inspirer et intégrer certains des principes qui ont fait la réussite de Chronoflex. C'est le cas par exemple de Michelin ou des entreprises du groupe Mulliez. « Ce qui les intéresse en particulier, c'est l'organisation systématique de l'autonomie, la confiance comme valeur cardinale, le partage des gains générés par l'ingéniosité de chacun et la mise en œuvre effective de l'intelligence collective.¹⁵⁰ »

C'est aussi le chemin qu'a emprunté la MAIF, mutuelle d'assurances qui emploie environ 7 000 personnes. Elle lance en effet dès 2014 un processus de libération de l'entreprise qui repose sur le management par la confiance. Elle baptise sa démarche *Ancrer la confiance au quotidien*. Selon Pascal Demurger, directeur général de la MAIF qui donne une interview à Pierre Nassif dans un article intitulé « La MAIF a mis en place le management par la confiance »¹⁵¹ : « En permanence, dans la vie, on est confronté à une opposition entre un intérêt et une éthique. J'ai énormément de mal à accepter l'idée d'un compromis entre les deux. Ma tentation est toujours de sortir de ce plan d'opposition pour me situer sur un autre plan, qui permette de la transcender et de réaliser 100 % de son intérêt et 100 % d'une posture éthique ». Et c'est précisément pour lui le management par la confiance qui permet de sortir de cette opposition. Pascal Demurger poursuit : « C'est qu'il ne s'agit plus de laisser des parties de l'organisation débattre dans l'abstrait et produire des doctrines qui s'imposent au terrain. Tous les

¹⁴⁷ *Ibid.*

¹⁴⁸ *Ibid.*

¹⁴⁹ *Ibid.*

¹⁵⁰ *Ibid.*

¹⁵¹ NASSIF Pierre, *La MAIF a mis en place le management par la confiance*. In Zevillage. Mieux travailler. Mieux vivre. 20 juin 2017. En ligne <http://zevillage.net/2017/06/maif-mis-en-place-management-par-la-confiance/>

termes de l'équation sont remis à chaque personne en situation opérationnelle. Celle-ci met en présence les intérêts et les valeurs dans le cadre d'une situation humaine concrète, laquelle se noue entre elle et son interlocuteur. Cette personne prend la meilleure décision de son point de vue. Le pari est que l'addition de ces microdécisions prises tous les jours de cette manière – responsable, autonome, par une personne à laquelle l'organisation a fait confiance pour évaluer la situation – composera finalement un optimum.¹⁵²» Cette évolution n'a pas été sans laisser certains managers un peu démunis. Car manager par la confiance suppose de revisiter son rôle de manager. « Il ne s'agit plus d'obtenir des résultats par la contrainte et par la sanction. L'entreprise attend d'eux qu'ils donnent envie à leurs collaborateurs d'obtenir ces résultats. Qu'est-ce que cela signifie “ donner envie ” ? C'est une question qui stimule l'imagination de certains. Ceux-là s'installent alors sans difficulté dans le nouveau rôle. D'autres ne savent pas comment s'y prendre. »

Pour Jean-François Zobrist, ancien directeur de l'entreprise FAVI, le management par la confiance semble également la pierre angulaire de l'évolution qu'il a menée au sein de son entreprise. Dans une interview qu'il donne en juillet 2014, il affirme qu'emprunter un chemin de libération basé sur la confiance confiée à ses collaborateurs est un chemin irréversible. « Quand tu démarres un chemin de confiance, tu ne peux pas t'arrêter »¹⁵³ ; « Si tu t'arrêtes, tu n'es plus crédible ; de plus, si tu fais confiance, tu fais totalement confiance ». Pour lui, cette confiance accordée doit être inscrite dans un cadre, qu'il décrit ainsi au sein de son entreprise : « les deux limites du cadre sont les suivantes : l'homme est bon ET on doit aimer son client ».

Au fond, ces chemins de libération, de plus en plus souvent empruntés par les entreprises, qu'elles se revendiquent ou pas du mouvement des entreprises libérées, visent à libérer celles-ci et à les transformer d'un modèle à un autre. Un modèle où les modes de fonctionnement reposent sur le contrôle, la verticalité, le repli sur la ligne hiérarchique, et où la culture dominante est celle du « comment », des méthodes et processus ; vers un monde qui repose à la fois sur des pratiques d'intelligence collective et sur une nouvelle vision des principes de subsidiarité... une culture de la confiance à tous les niveaux de l'entreprise. Cela implique de la part des dirigeants une forme de « lâcher-prise », un travail sur soi, une nouvelle approche du rapport au pouvoir et de ses symboles... un chantier souvent déstabilisant pour ces mêmes dirigeants puisqu'ils évoluent depuis tant années dans des logiques profondément différentes, et sont culturellement façonnés par ces mêmes logiques. En ce sens, le management par la confiance constitue un véritable défi !

2-3 Les leviers personnels favorables au développement de la confiance

Comme nous l'avons expliqué précédemment, les leviers organisationnels de la confiance agissent sur les ressorts psychologiques des personnes. Le climat ainsi créé agit sur l'image et l'estime de soi des individus qui sont alors intimement et affectivement motivés et mobilisés. Les leviers personnels de la confiance sont alors pleinement activés et forment un système cohérent au service du développement de la confiance. Ces leviers sont eux aussi au nombre de six :

- Tout d'abord, **la présence** qui se traduit par le degré d'implication des collaborateurs et s'établit notamment en réponse au degré de participation que l'organisation confère à l'individu en favorisant également son sentiment d'importance.

¹⁵² *Ibid*

¹⁵³ L'entreprise libérée par la confiance. Entretien donné par Jean-François Zobrist le 21 juillet 2014. En ligne sur YouTube.

- **La détermination** qui reflète la possibilité de choisir ses propres actions. Si l'organisation favorise la responsabilisation des salariés, ces derniers se sentent libres et autonomes dans leurs actions et leurs choix. Cela contribue à développer leur sens de l'initiative, leur détermination individuelle et leurs compétences.

- **La conscience de soi** (ou la connaissance de soi) qui nécessite la connaissance de ses forces et ses limites, la compréhension de son environnement et de ses relations aux autres. Notons que cet accès à la connaissance requiert un accès à l'information ainsi qu'un espace d'échange et de partage ouvert au sein de l'organisation.

- **La compétence** et plus précisément le sentiment de compétence sont également nécessaires. Or, l'individu se sent compétent quand on lui demande d'exercer des choix et de prendre des responsabilités. Au niveau de l'organisation et du management, c'est la participation (ou empowerment) qui devra contribuer à agir sur ce levier.

- **La sympathie** à savoir le sentiment d'être apprécié et considéré comme « aimable » est également un puissant levier de développement personnel. Cela commence par apprécier soi-même qui l'on est, sentiment qui sera d'autant plus renforcé si les managers ou l'entreprise montrent qu'ils considèrent leurs employés comme importants.

- **L'importance**, ce sentiment se développe grâce au levier organisationnel de la participation et de la reconnaissance.

L'action simultanée et concomitante des leviers organisationnels et personnels de la confiance précédemment présentés interagissent et se répondent en miroir comme le montre le tableau de correspondance présenté ci-dessous :

| Les leviers organisationnels | Les leviers personnels |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| La participation | La présence |
| La responsabilisation | La détermination personnelle |
| L'ouverture, la connaissance | La conscience de soi |
| La reconnaissance | L'importance |
| La récompense | La compétence |
| L'humanisme | La sympathie |

D'autres chercheurs se sont également intéressés aux facteurs et comportements propices au développement de la confiance.

À titre d'exemple, Trognon et Dessagne (2006), cités dans Levy-Leboyer & amp et al. (2006)¹⁵⁴, définissent l'autonomie comme la possibilité d'agir de façon relativement indépendante par rapport à sa hiérarchie et à son environnement.

¹⁵⁴ Cité par Alain DULUC, *Leadership et confiance*, « Développer le capital humain pour les organisations performantes », Paris - Editions Dunod 2008, 252 pages.

Les auteurs considèrent que l'autonomie est directement liée à la stratégie de management de l'organisation et plus précisément que les organisations à stratégie d'implication favorisent l'autonomie des collaborateurs.

En pratique, l'autonomie est bénéfique sous certaines conditions maîtrisées par l'organisation, telles que la transmission d'informations, la sélection des membres susceptibles de travailler ensemble, la prise en compte de l'avis des membres, la possibilité matérielle de se concerter, etc. Elle stimule l'effort et permet l'utilisation des compétences individuelles et l'adoption d'une stratégie adéquate de performance par rapport à la tâche. De plus, elle favorise le développement de la responsabilité de groupe.

Parallèlement, le système de rétribution des récompenses a également une influence sur l'effort individuel et collectif ainsi que sur la coordination de l'équipe. En effet, la relation entre le système de récompense et l'interdépendance entre les membres résultant de l'organisation du travail ont un impact sur l'efficacité et la performance de l'équipe. L'adéquation, réelle ou perçue, entre l'effort de l'individu et le niveau de rétribution a un impact direct sur la satisfaction des individus.

Selon Laurent Karsenty¹⁵⁵, la confiance s'établira en favorisant le développement personnel des collaborateurs au travers d'un travail individuel permettant :

- La connaissance de soi et la compréhension des autres qui comprennent les comportements, les sentiments, les émotions, l'image de soi, l'estime de soi et la confiance en soi.
- La gestion des ressources personnelles et de l'équilibre entre sa vie professionnelle et personnelle.
- Le développement des relations interpersonnelles qui se manifeste par l'aisance et l'assurance dans ses relations aux autres et également l'impact et l'influence positive sur l'environnement.

Un élément complémentaire favorable au développement de la confiance en soi et la confiance en l'autre est l'acceptation du droit à l'erreur. Dans l'ouvrage « Et la confiance Bordel », les auteurs expliquent qu'il faut considérer les barrières et les échecs vécus non pas comme des fautes, mais comme des moyens d'apprendre, de progresser et d'avancer. Dans cette perspective, il est nécessaire de favoriser l'échange, car échanger c'est admettre qu'on ne sait pas tout de l'autre et qu'on ne s'est pas non plus tout de soi-même. **Le jeu coopératif** est le plus évident et le plus **efficace**, car il correspond à **l'exercice de la confiance** qui se renforce dans **le temps et dans l'échange**.

Les leviers organisationnels et personnels que nous venons de présenter constituent des prérequis favorables et nécessaires à ce que l'auteur regroupe sous le terme de leviers relationnels et qui sont eux aussi au nombre de six :

2-4 Les leviers relationnels

- **La coopération** = les relations coopératives quand les personnes cherchent à travailler ensemble à la recherche de solutions afin d'optimiser les résultats de chacun ou de l'équipe. La coopération, c'est la mise en commun des compétences et des responsabilités pour atteindre le but commun. C'est plus facile de coopérer, quand les individus ont pu créer des liens dynamiques, matures, honnêtes et valorisants.

¹⁵⁵ *Ibid.*

- **L'honnêteté** = c'est la dimension de l'ouverture, c'est-à-dire être vrai, être soi-même et accepter de s'ouvrir aux autres. Être honnête dans la relation exige de prendre l'initiative de s'ouvrir à l'autre malgré le doute quant aux conséquences.
- **La maturité** = ce levier permet d'agir de manière adulte dans la relation. Les personnes se comportent en adoptant des attitudes relationnelles dépourvues de passivité, d'agressivité ou de manipulation. Un investissement dans les relations avec respect de l'autre, de son modèle du monde, de son opinion. Les personnes se considèrent comme responsables, compétentes et conscientes de leurs capacités réciproques. Ceci implique que chacun soit conscient de ses limites et accepte de ne pas savoir tout. Avoir des liens matures avec l'autre, c'est aussi accepter des relations d'interdépendance.
- **La valorisation** = avoir des relations valorisantes, c'est avoir des relations qui enrichissent les personnes. Travailler ensemble leur apporte un plus qui a de la valeur pour elle. Plus les relations sont valorisantes, plus les personnes apprécient de travailler ensemble et trouvent de l'énergie pour atteindre les objectifs de l'équipe.
- **L'amabilité** = les relations sont amicales lorsque les gens s'apprécient pour ce qu'ils sont humainement. Rien à voir avec les compétences ou l'importance. C'est l'individu qui est apprécié, pas son rôle. Ceci génère un climat relationnel empreint de respect. Et cela permet d'aborder d'éventuelles tensions.
- **Le dynamisme** = ce levier permet de mettre en dynamisme les personnes concentrées sur des objectifs précis et définis. Quand les personnes investissent leur énergie à 100 % dans la relation à l'autre, elles créent les conditions d'une relation dynamique.

Correspondance entre les leviers organisationnels et relationnels de la confiance

| Leviers organisationnels | Leviers personnels | Leviers relationnels |
|---|--|--|
| Quand l'organisation met en œuvre un climat de... | Les personnes développent des attitudes et des comportements de... | Les relations dans l'organisation se développent avec... |
| Participation | Présence | Dynamisme |
| Responsabilisation | Détermination personnelle | Maturité |
| Ouverture | Conscience de soi | Honnêteté |
| Reconnaissance | Importance | Valorisation |
| Récompense | Compétence | Coopération |
| Humanisme | Sympathie | Amabilité |

2-5 Comment contrôler la performance tout en préservant la confiance

A.Trognon et L.Dessagne (2006), cités dans Levy-Leboyer & al. (2006)¹⁵⁶, distinguent deux types de stratégie de contrôle : les stratégies de contrôle et les stratégies d'implication.

Les organisations qui appliquent la **stratégie dite de contrôle** sont souvent des organisations très hiérarchisées où la spécialisation des tâches minimise la prise d'initiative et l'autonomie de l'individu, et où l'influence exercée par les individus issus des classifications les plus basses a peu d'impact sur la prise de décision. L'organisation sociale est basée, dans ce cas, sur un système de sanctions et de récompenses individuelles qui s'appliquent en fonction du suivi des règles par les individus.

Les organisations à **stratégie dite d'implication** développent quant à elles les préceptes du management participatif et sont dirigées de façon à augmenter l'interdépendance des intérêts des membres de l'organisation. De ce fait, tous les membres de l'organisation ont les moyens d'influencer les décisions de l'organisation.

Notons cependant que ce sont des stratégies mixtes qui sont le plus souvent mises en place et que, par ailleurs, il existe une grande variété des stratégies organisationnelles et approches qui peuvent améliorer le niveau de participation des employés dans une organisation. LAWLER (1996)¹⁵⁷, dans ses travaux, met en évidence le fait que les pratiques ainsi mises en place se regroupent autour de quatre éléments centraux :

- Le pouvoir (prise de décision)
- L'information (circulation entre la direction et les salariés)
- La connaissance (développement du niveau de savoir des salariés)
- Le système de récompense/ reconnaissance (règle et affectation)

L'approche participative, quant à elle, sera un moyen efficace de concevoir un travail de meilleure qualité si trois conditions sont réunies :

- Les collaborateurs sont informés des résultats de leur réflexion
- Les équipes sont motivées pour résoudre des problèmes dans l'intérêt de l'organisation
- Les dirigeants communiquent en interne sur les aspects positifs des changements

Contrôle et confiance

Selon Drucker (1954)¹⁵⁸, la seule conviction universelle qui perdure depuis plus de 300 ans est qu'il est nécessaire d'utiliser un contrôle **quantitatif** basé sur une direction **par objectifs**. Toutefois, au fil du temps, cette modalité de contrôle a subi de profondes mutations.

En effet, le modèle top-down (Kaplan et Norton, 2005)¹⁵⁹ basé sur les données financières utilisées pour la gestion comptable de l'entreprise (Johnson et Kaplan, 1987)¹⁶⁰ correspondait à une organisation taylorienne du travail dans laquelle seule la force de travail du salarié avait une valeur. Cependant, du fait des nécessaires modifications de l'organisation du travail, ce mode de contrôle s'est

¹⁵⁶ Cité dans *La confiance au travail*, Laurent Karsenty Edition 2013 – chapitre 6 : Comment contrôler la confiance tout en préservant des relations de confiance ?

¹⁵⁷ *Ibid*

¹⁵⁸ *Ibid*

¹⁵⁹ *Ibid*

¹⁶⁰ *Ibid*

rapidement révélé insuffisant du fait de la nécessaire autonomie des salariés, elle-même résultat du changement des modes d'organisation.

Par ailleurs, plusieurs études réalisées en entreprises (Franco-Santos, Lucianetti et Bourne, 2012)¹⁶¹ ont montré que l'utilisation des outils de contrôle avait un impact significatif sur le climat social et pouvaient conduire à la dégradation des relations, de la coopération et donc de la confiance.

De ce fait se pose la question de savoir s'il est possible de proposer un système de contrôle de la performance basé sur la confiance.

En préalable, rappelons que les modalités de contrôle sont appréhendées à travers l'utilisation d'indicateurs de performance. Ces indicateurs sont définis comme des données quantifiées permettant de mesurer l'efficacité et/ou l'efficience de tout ou partie d'un processus ou système (réel ou simulé) par rapport à une norme, un plan ou un objectif déterminé et accepté dans le cadre d'une stratégie d'entreprise (Association française de gestion industrielle, 1992). Autrement dit, le **contrôle de la performance part d'un objectif à atteindre et d'une mesure (l'indicateur)** qui reflète l'atteinte de l'objectif. Ensemble, ils constituent une représentation de la performance.

Trois conditions doivent être remplies pour fixer des indicateurs de performance pertinents :

- déterminer un objectif, une mesure et une variable,
- identifier le type de mesure que l'on souhaite utiliser : financière, qualitative, quantitative, déterminer à qui est destiné l'indicateur.

Il est donc recommandé d'utiliser une approche descendante allant de l'identification d'un objectif à atteindre au choix des mesures à utiliser pour évaluer la progression vers l'objectif.

On note que la majorité des études porte sur l'importance du choix et la définition des objectifs tandis que très peu d'études portent sur le choix des indicateurs. Pour autant, ces deux étapes sont utiles et nécessaires.

Concernant l'identification des objectifs, rappelons qu'un objectif bien défini permet d'améliorer la performance ainsi que la motivation des opérationnels, car une définition claire et précise des objectifs permet aux managers de mieux formuler la stratégie en terme opérationnel, de mieux le mettre en œuvre et de l'appliquer de façon continue (Cruz, Slapens et Major, 2011)¹⁶². Il convient d'être vigilant, car le choix des objectifs résulte fréquemment de la volonté d'obtenir un résultat financier fixé en amont. Si tel est le cas, la détermination des objectifs risque de ne pas intégrer les éléments stratégiques qui pourtant donnent du sens à l'activité de l'organisation et à celle des opérationnels, ce qui constitue pourtant un facteur de performance à long terme.

L'approche descendante évoquée précédemment permet d'avoir une idée précise des informations nécessaires au suivi des objectifs et ainsi de fixer des indicateurs pertinents. L'ensemble de ces indicateurs doit être précis et rigoureux en indiquant notamment les éléments suivants :

- La définition du champ de mesure, c'est à dire ce sur quoi porte la mesure
- La composition de la mesure, c'est-à-dire la transcription des paramètres en données chiffrées

¹⁶¹ Cité dans *La confiance au travail*, Laurent Karsenty Edition 2013 – chapitre 6 : Comment contrôler la confiance tout en préservant des relations de confiance ?

¹⁶² *Ibid*

- Le fonctionnement lié au suivi de l'indicateur : Il s'agit de déterminer la personne chargée du suivi de l'indicateur, la périodicité de sa mesure, de son analyse et de son exploitation et enfin de définir les modalités de communication des résultats.
- L'utilité et l'exploitation future de l'indicateur

De plus, pour être acceptés et compris par l'ensemble des collaborateurs, les indicateurs de performance doivent répondre à sept critères prépondérants (Nicolas Berland)¹⁶³ :

- La fidélité et la fiabilité
- La pertinence
- La mise en évidence des évolutions, des progressions
- La facilité d'alimentation et d'utilisation
- La stabilité
- L'objectivité
- La compatibilité avec d'autres indicateurs

¹⁶³ Cité dans *La confiance au travail*, Laurent Karsenty Edition 2013 – chapitre 6 : Comment contrôler la confiance tout en préservant des relations de confiance ?

Troisième Partie – Quelles contributions actuelles de la fonction RH au service de management par la confiance ?

En rédigeant ce mémoire, nous avons constaté qu'il est difficile de trouver des articles scientifiques et universitaires qui valident scientifiquement le lien entre pratique RH et développement de la confiance. En effet, le lien entre pratiques RH et confiance est très contingent et, selon les zones géographiques, les résultats des études varient. Les études qui traitent de ce sujet restent « récentes » par rapport à celles portant sur le management général, ce qui explique que les théories n'ont peut-être pas encore eu le temps d'émerger. Néanmoins, nous avons pu explorer des pistes de réflexion que nous présenterons plus loin. Au préalable, il nous semble essentiel, et ce avant d'aller plus loin sur ses contributions actuelles, de faire un détour sur l'histoire de la fonction et sur ce qui semble être ses perceptives pour les prochaines décennies.

1- La fonction Ressources Humaines au service du management par la confiance : état de la connaissance

Depuis son émergence au début du XIXe siècle, la fonction Ressources Humaines n'a cessé d'évoluer et de s'adapter. Marquée par le taylorisme, influencée par l'école des Ressources humaines et les différents courants du management, elle accompagne et guide les organisations.

1.1 En préalable : une fonction RH en profonde mutation.

a. L'apparition de la fonction « personnel » et des premiers services du personnel.

C'est lors de l'avènement de la révolution industrielle (1820-1830) et du salariat, puis dans son développement jusqu'en 1880 que prennent place dans les organisations les prémices de la fonction. La création des premières usines engendre un fort besoin de recrutement de main-d'œuvre et il s'agit d'assurer l'ordre du travail ouvrier. Durant cette période, les niveaux de salaires sont faibles, le travail est peu réglementé et la rotation du personnel est très élevée. Cela conduit à une approche disciplinaire puis organisationnelle avec comme objectif une productivité plus importante.

La fonction sera en premier lieu exercée par les contremaîtres et les directeurs d'usines. Ces derniers, aidés du règlement intérieur (1860) et du livret ouvrier (instauré en 1803 et supprimé en 1890), assurent l'ordre dans les usines. En fonction de la taille de l'organisation, le recrutement et la discipline constituent les prémices des attributions de la fonction « personnel ». Il est intéressant de noter que dans l'histoire du management ces mêmes acteurs sont considérés comme les premiers « managers »¹⁶⁴ (Girard 2015). La théorie des organisations, l'histoire du management et celle des RH sont donc étroitement liées. Les premiers services du personnel apparaissent à partir de 1880, principalement dans des sites industriels. Leurs rôles se limitent alors au recrutement et à l'affectation des ouvriers. Suite aux premières grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher d'ouvriers politiquement engagés.

¹⁶⁴ Girard Bernard, Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la première guerre mondiale, L'harmattan, 2015, page 20

Si l'école classique du Management, et notamment Taylor, s'est principalement intéressée à la production et est restée centrée sur la DIT (division internationale du travail), elle n'était pas totalement indifférente à la gestion du personnel (Montmolin (1981), Pastré (1984) ou Guérin (1998)).¹⁶⁵

Taylor considère que « c'est le devoir de ceux qui font partie de la direction d'étudier systématiquement le caractère, la personnalité, et l'activité de chaque ouvrier dans le but de trouver d'un côté quelles sont ses limites, mais d'un autre côté, et ceci est bien plus important, quelles sont ses possibilités de perfectionnement » (Taylor, 1957)¹⁶⁶. De même, si Henri Fayol¹⁶⁷ (1916) ne mentionne pas de manière explicite la fonction « personnel » lorsqu'il décrit les différentes fonctions d'une organisation dans son ouvrage, « l'administration industrielle et générale », c'est avant tout parce qu'il a inclus « l'essentiel des tâches de la gestion du personnel dans la fonction administrative » (Igalens, 1999)¹⁶⁸. Dans ces 6 grandes fonctions qu'il considère comme nécessaires à l'organisation (technique, commerciale, financière, de sécurité et de comptabilité), il y précise une activité horizontale ou transverse, administrative. Selon lui la fonction « personnel » relève des fonctions sécurité et administration. Cette dernière sera reconnue progressivement dans « sa spécificité au travers de services spécialisés chargés de l'embauche et de l'affectation » (Bouchez, 1999)¹⁶⁹, puis comme « un véritable système de gestion intégré du personnel ouvrier » (Bouchez, 1999).

b. La fonction « administration du personnel » (ADP) et des Relations sociales des années 1930 à 1975.

C'est à partir des années 30 et surtout après la Seconde Guerre mondiale que la fonction administration du personnel se développe. Les sujets de la « fidélisation des salariés » et l'évolution des pratiques de rémunération vont apparaître progressivement dans les organisations, consécutivement aux grèves de 1936 et aux lois sociales du Front populaire (augmentation des salaires, reconnaissance de la liberté syndicale et création des délégués d'entreprises : instauration de deux semaines de congés payés, la semaine de 40 heures au lieu de 48 heures et la création des conventions collectives).

L'instauration du comité d'entreprise, des comités d'établissement puis des délégués du personnel institués par l'ordonnance du 22 février 1945 et la loi du 16 mai 1946 (dans toutes les entreprises de 50 salariés et plus) permettront l'introduction de la notion de gestion participative. Ces textes permettront d'associer les salariés aux objectifs et performances de l'entreprise ainsi qu'à leurs conditions de vie dans celle-ci.

De même, les ordonnances d'octobre 1945 assurent la création du système de sécurité sociale en France sur le modèle « bismarckien » (gestion par les partenaires sociaux, financement par des cotisations à la charge des employeurs et des salariés) ainsi que la refonte du système des assurances sociales des années trente, et la reconnaissance du rôle complémentaire des mutuelles. Elles généraliseront la fonction de l'administration du personnel au sein des entreprises. De nouvelles préoccupations relatives aux conditions de vie dans l'entreprise émergent. Ces dernières sont

¹⁶⁵ Scouarnec Aline, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2005/2 n° 4 | page 111

¹⁶⁶ *Ibid.*

¹⁶⁷ Fayol Henri, (1841-1925), Administration industrielle et générale, Dunod 1999

¹⁶⁸ Scouarnec Aline, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2005/2 n° 4 | page 111

¹⁶⁹ Guerin, Pigeyre, Gilbert, Revue Française de Gestion, La professionnalisation de la fonction RH, Edition Lavoisier, 2009, P22-23

marquées par l'influence des travaux de l'école des Ressources Humaines¹⁷⁰ qui montre l'impact des facteurs psychologiques sur la productivité et les performances au travail : nous pouvons citer notamment Mayo (1880-1949) sur les conditions de travail et la performance, Lewin (1890-1947) sur le rôle du leader et la « dynamique de groupe », Argyris (1923) sur l'élargissement de la tâche des agents et la nécessité de donner un sens au travail. Cette période se caractérise « par une instrumentalisation, c'est-à-dire une diffusion d'outils inspirés de travaux de la période précédente ». Igalens (1999)¹⁷¹ en identifie essentiellement trois : les démarches de description et d'analyse des emplois, l'enrichissement des tâches et la direction participative par objectif. À ce stade, la fonction se professionnalise et élargit ses champs d'intervention au sein des entreprises et de leur organisation, s'adaptant et s'ajustant à leur évolution. Elle poursuit sa concentration sur l'organisation et le contrôle du travail, l'application du droit social, la gestion des conflits et des relations avec les salariés.

c. La création de la gestion des Ressources Humaines et de la fonction Ressources Humaines, de la fin des années 1970/1980.

Les années 70 et 80 vont voir de nombreux changements s'opérer. Pendant cette période de crise, et comme ce fut le cas lors des précédentes, les structures de l'ensemble économique sont atteintes et profondément modifiées. Les structures de production sont bouleversées par la révolution technologique, l'émergence des multinationales, la tertiairisation de l'économie, les changements sociaux (en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi) et l'évolution du cadre réglementaire.

À la fin des années 1980, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente : elles doivent innover et se différencier pour générer de la valeur et pour être compétitives. À cette période, la fonction prend la terminologie de « Ressources humaines », reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion du personnel adaptée et compétente pour faire face à ces nouveaux défis. Ainsi, la variable humaine acquiert une place stratégique dans les organisations : on passe d'une logique de « coût à maîtriser » à une logique de « ressources à valoriser », d'une logique de poste à une logique de compétence comme le précisent Cadin et al. (1997).¹⁷² L'administration du personnel, même si elle reste la base de la gestion des ressources humaines dans ses pratiques, est ainsi considérée comme la « gestion quantitative des effectifs et de résolution des conflits » et la GRH comme « l'adéquation et l'implication des ressources en vue d'atteindre les objectifs organisationnels » (Brouwers et al. 1997).¹⁷³

¹⁷⁰ Scouarnec Aline, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2005/2 n° 4 | pages 112

¹⁷¹ *Ibid.*

¹⁷² Scouarnec Aline, Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2005/2 n° 4 | pages 113

¹⁷³ *Ibid.*

Tableau 1 : De l'administration du personnel à la GRH, adapté de Cadin et al. (1997)¹⁷⁴ (Scouarnec)

| | | |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| Gestion de la main-d'œuvre | Administration du personnel | Gestion des ressources humaines |
| Conception de la main-d'œuvre | Personnel substituable | Actif spécifique |
| Mode d'action | Réaction | Anticipation |
| Statut de la main-d'œuvre | Variable d'ajustement | Variable stratégique |
| Statut du responsable | Modeste chef du personnel | DRH membre du comité de direction |

d. Une fonction qui se complexifie et devient un partenaire stratégique depuis 1990

Cependant, depuis les années 90, la fonction RH apparaît de plus en plus complexe. Pour Scouarnec, cela est lié à la multiplication des fusions, des restructurations, de la forte croissance des entreprises multinationales, des plans sociaux et de la financiarisation des organisations. « *Cette dimension internationale nécessitera de construire une politique adaptée à des contextes institutionnels et sociaux économiques diversifiés* » comme le décrit Jean-Marc Le Gall (2015)¹⁷⁵.

La fonction RH est de plus en plus associée aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise et elle doit, comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, être génératrice de valeur afin de répondre aux exigences de rentabilité des actionnaires et du marché.

Les DRH sont confrontés à un double dilemme comme en font le constat Brabet et Bournois (1997)¹⁷⁶ : « d'une part, accompagner l'organisation face aux pressions de la concurrence et du marché ou regarder leurs organisations périlcliter et, d'autre part, veiller au développement et aux attentes des salariés ou prendre le risque de subir leur démotivation, leur absentéisme et leur résistance au changement ». ¹⁷⁷ « Ceci rendra plus difficile une pratique de la GRH centrée sur la valorisation des compétences et du potentiel humain. La massification de la gestion des ressources humaines, dans le sens où il est possible d'établir des politiques de carrière ou de rémunération pour une catégorie de personnes, se trouve questionnée ». ¹⁷⁸

¹⁷⁴ Scouarnec Aline, *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2005/2 n° 4 | pages 113*

¹⁷⁵ Le Gall, Jean Marc, *La gestion des ressources Humaines, Que sais-je, Presse Universitaire de France, avril 2015, P16*

¹⁷⁶ Scouarnec Aline, *Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2005/2 n° 4 | page 113*

¹⁷⁷ *Ibid.*

¹⁷⁸ *Ibid.*

La RH se recentre sur les activités créatrices de valeur en instaurant une culture du changement chez les salariés afin de leur permettre de répondre rapidement aux sollicitations internes, mais aussi externes. Elle initie ainsi la mise place d'une gestion individualisée, chaque collaborateur étant géré de façon spécifique en fonction de « la qualité de son portefeuille de compétences ». Ceci entraînera une décentralisation de la fonction, clairement explicitée par Peretti (2012)¹⁷⁹ dans son ouvrage « Tous DRH ». Ceci semble avoir eu un double impact : sur la ligne hiérarchique avec un management qui se retrouve en première ligne pour gérer directement certains aspects de la GRH (d'autant plus facilement avec l'informatisation et tous les intranets disponibles dans les organisations), mais aussi sur la fonction RH elle-même qui passe d'un rôle de praticien à un rôle d'expert. Cette évolution de la fonction s'est accompagnée, pour partie, d'une externalisation de sa fonction administrative et d'une informatisation de ses systèmes de gestion, le SIRH.

C'est ainsi qu'Ulrich décrira, en 1997¹⁸⁰, la fonction RH comme une fonction se positionnant sur un axe allant de « l'opérationnel/court terme » au « stratégique/long terme » qui croise un second axe allant d'une « orientation processus » à une « orientation management des hommes ». Il met d'ailleurs en évidence le fait que cette fonction des Ressources Humaines s'organise alors autour de quatre rôles principaux :

- ✓ L'expert administratif qui a pour objectif d'assurer l'efficacité des processus de gestion. À ce titre, il contribue au bon fonctionnement de l'entreprise et à la baisse des coûts. Ce rôle a progressivement évolué vers un rôle d'expert fonctionnel.
- ✓ Le champion des salariés qui se doit de valoriser la richesse humaine et à ce titre la motivation, l'implication et la performance de ses salariés : développer une culture organisationnelle plus ouverte à la fois entre les managers et tout au long de la ligne hiérarchique.
- ✓ Le partenaire stratégique qui doit participer à la réalisation de la politique générale de l'entreprise en participant à la définition de la stratégie et en faisant en sorte d'aligner les pratiques RH aux orientations décidées.
- ✓ L'agent de changement qui doit apporter à la direction générale l'expertise nécessaire pour contribuer activement à la transformation des organisations, tant en vérifiant la faisabilité qu'en prenant en charge l'accompagnement du changement.

e. Quel rôle pour la fonction RH pour les vingt prochaines années ?

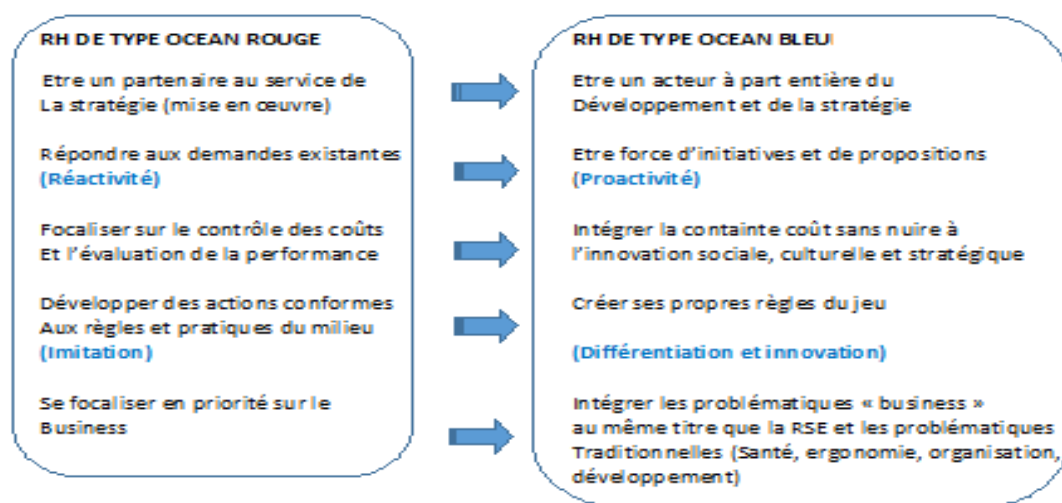
Afin d'accompagner les mutations des organisations et répondre aux contraintes d'adaptation et d'évolution du marché économique et de l'emploi, la GRH s'est structurée. Elle occupe successivement au sein des entreprises des fonctions de services administratifs en charge du personnel, qui se transformeront en Administration du Personnel, puis en services de Gestion des Ressources Humaines, jusqu'au développement de la fonction des Ressources Humaines en sa qualité d'expert stratégique.

¹⁷⁹ Peretti Jean Marie, Tous DRH, quatrième édition, Eyrolles, 2012, page 16

¹⁸⁰ Ulrich Dave, Younger Jon, Brockbank Wayne, Ulrich Mike, HR, from outside-in, Mc Graw Hill, 2012, page 20

Une fonction RH de « Type Océan bleu »

En 2017, cette structuration de la fonction RH ne semble plus adaptée. Ses rôles traditionnels et son socle d'activités, s'ils se justifiaient dans une organisation de type pyramidal relativement fermée, incluant une séparation entre les fonctions business d'une part et les fonctions supports d'autre part, ne semblent plus adaptés au défi des révolutions industrielles et technologiques à venir. Par ailleurs, les rôles de « Champion des salariés » et de « DRH stratège », semblent avoir connu un succès mitigé¹⁸¹ (Barabe et al. 2017). Une étude de l'Apec en 2015, citée par ces mêmes auteurs fait état d'une fonction restée majoritairement dans un champ d'expertise RH. Il s'agit pour Barabe et al.¹⁸² (suivant le modèle de Kim et Mauborgne, 2005) de passer d'une GRH de type océan rouge à une GRH de type océan bleu.



Un nouveau modèle d'Ulrich, « from outside-in »

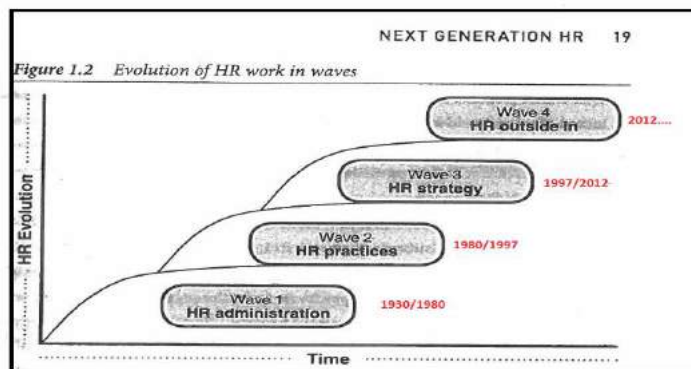
En 2012, Dave Ulrich & al.¹⁸³, considèrent pour leur part que si les trois grands modèles édictés précédemment ont encore toute leur importance et doivent être parfaitement maîtrisés et exécutés, la fonction RH doit dorénavant composer avec son environnement extérieur et adapter son mode de perception. Un RH performant « regarde de l'extérieur vers l'intérieur ». Son point de départ n'est plus son entreprise, mais « tout ce qui vit et bouge hors des murs de cette dernière » : l'économie, la culture, la société, la politique, l'environnement, les tendances sociales et sociétales (les innovations technologiques, l'expansion des réseaux sociaux) : tout a un impact sur l'ensemble des décisions qui incombent à la fonction. L'enjeu pour lui est donc de considérer ce contexte extérieur afin de définir et de mettre en place une organisation performante vis-à-vis de ses parties prenantes.

¹⁸¹ Barabe, Lamri, Meier, Sirbey, *Innovations RH, passer en mode digital et Agile*, Editions Dunod, 2017, pages 42-43

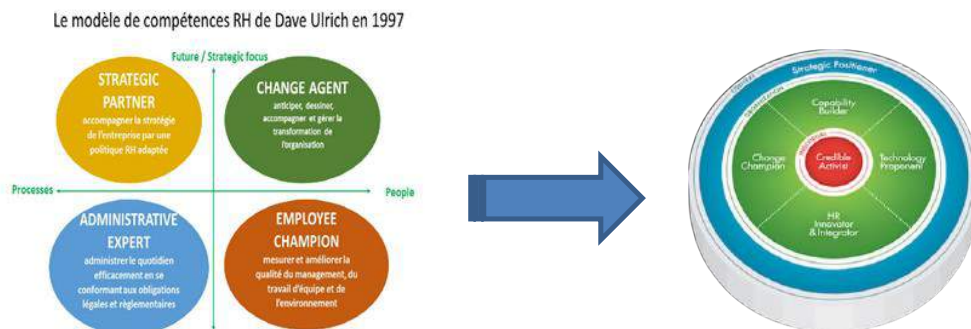
¹⁸² Barabe, Lamri, Meier, Sirbey, *Innovations RH, passer en mode digital et Agile*, Editions Dunod, 2017, pages 45

¹⁸³ Ulrich Dave, Younger Jon, Brockbank Wayne, Ulrich Mike, HR, from outside-in, Mc Graw Hill, 2012, pages 18-22

Evolution of HR work in waves (Dave Ulrich&al.)¹⁸⁴



Pour faire face à ces nouveaux challenges, Dave Ulrich & al. posent les six compétences clés qu'un RH doit développer afin d'avoir un réel impact sur la performance de l'entreprise. Ces six compétences s'organisent dans trois environnements, contextes, qui interagissent, passant d'une vision micro à une vision macro : le contexte socio-politico-économique dans lequel l'organisation évolue, le niveau de l'organisation et le niveau de l'individu.



Pour les décrire nous suivrons le sens du modèle, c'est à dire de « l'extérieur vers l'intérieur », mais nous noterons que dans l'ouvrage d'Ulrich et al., le rôle de « crédible activist » est cité en deuxième position après celui de « Stratégic positionner », points sur lesquels nous reviendrons dans notre quatrième partie.

¹⁸⁴ Ulrich Dave, Younger Jon, Brockbank Wayne, Ulrich Mike, HR, from outside-in, Mc Graw Hill, 2012, P20/Schema page 19

Le premier cercle est celui du contexte de l'environnement extérieur dans lequel évolue l'organisation.

« Strategic positionner »¹⁸⁵ :

Il doit être en mesure d'appréhender et de décoder le contexte dans lequel le courant d'affaires de son organisation s'inscrit, à savoir les tendances sociales, politiques, économiques, environnementales, technologiques et démographiques, et ce pour toutes ses prises de décisions. Si Ulrich et al. utilisent le mot « positionner » c'est aussi pour que le DRH s'interroge sur sa propre position dans l'organisation et sur ses propres compétences à maîtriser. Comprendre et anticiper le business de l'organisation notamment. Le DRH doit co-construire la stratégie de l'entreprise et ne pas se contenter de l'appliquer. Cela implique une connaissance du « business » décrite selon trois grandes approches : « le business context, le business stakeholders et le business strategies »¹⁸⁶.

Le second cercle est celui de l'organisation :

« Capacity Builder »¹⁸⁷

Au sein de son organisation, et compte tenu des éléments « extérieurs » dont il a pris connaissance et qu'il a analysés, il doit se positionner en qualité de « Capacity Builder ». Les RH doivent aider au développement de la puissance de l'organisation. Selon Ulrich, il s'agit là du point faible des RH et donc de leur grande priorité. Le responsable RH doit créer une organisation forte qui aligne simultanément, la stratégie, la culture, les pratiques et les comportements. Il doit construire les compétences collectives, développer les dispositifs d'apprentissages, créer un environnement de travail qui donne du sens en s'assurant de la disponibilité des ressources. Il doit définir et construire des compétences solides au niveau organisationnel. L'enjeu porte à la fois sur la capacité de son organisation à anticiper, acquérir et transmettre de façon durable les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de son organisation. Être un « capacity builder », demande d'exécuter parfaitement les quatre rôles qui suivent.

« Change Champion »¹⁸⁸

L'environnement des organisations étant de plus en plus incertain, il les oblige à devoir s'adapter en permanence. Les RH doivent à ce titre diriger les processus de changements et servir d'accompagnateurs sur deux niveaux : celui de l'organisation et celui de l'individu. Ils doivent rendre le changement possible en initiant les évolutions et en engageant les mutations nécessaires. Il s'agit donc d'instaurer une culture de changement permanent, dynamique, agile et flexible auprès des salariés afin de leur permettre de répondre rapidement et de manière optimale à toutes ces évolutions (sollicitation interne et externe). Ils doivent « faire ce dont les autres parlent » et combiner leurs actions : gestion des parties prenantes/alignement de l'organisation/communication et engagement.

« Human Resource Innovator and Integrator »¹⁸⁹

¹⁸⁵ *Ibid*, Pages 65-84

¹⁸⁶ *Ibid*, Pages 10-14

¹⁸⁷ *Ibid*, Pages 109-124

¹⁸⁸ *Ibid* pages 131-156

¹⁸⁹ *Ibid* pages 157-182

Dans le périmètre de la fonction RH, il est nécessaire de savoir innover et d'intégrer les pratiques RH autour de certains problèmes critiques auxquels doit faire face l'entreprise. Que cela soit un plan de croissance, de transformation ou de restructuration, chaque problématique a sa déclinaison RH. Les DRH ont dans ce cadre la charge de définir la structure cible de l'organisation pour s'assurer de la réalisation de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, le Workforce Planning est décorrélé du développement individuel des collaborateurs et est réalisé dans le cadre d'une réflexion prospective sur l'organisation du travail (acquisitions des talents, développement des talents, communication, système de rémunération).

« Technology Proponent »¹⁹⁰

Depuis les années 1990, les SIRH (Systèmes d'Information de gestion des Ressources Humaines) permettent d'améliorer l'efficacité des processus RH tels que l'administration du personnel, la gestion de carrières et des talents. Cependant, « des professionnels RH efficaces » se doivent de connaître, d'intégrer et de promouvoir les pratiques innovantes de la RH (Big Data, digitalisation) pour ainsi améliorer leur efficacité. Pour ce faire, ils doivent connaître et tirer parti des dernières innovations sur les principaux domaines de pratiques liés à la GRH allant du recrutement des talents à leur développement, à la gestion de la performance, à l'utilisation des médias sociaux et la promotion de leur marque employeur. Ils doivent également pouvoir transformer ces domaines de pratique RH en solutions intégrées qui correspondent aux exigences de leur organisation.

Le troisième cercle est celui de l'individu

« Credible Activist »¹⁹¹

Ce rôle de Crédible activist est central dans le modèle décrit. « Ce rôle a été de nouveau identifié comme une compétence cruciale génératrice d'une performance élevée en RH ». « Améliorer sa propre conscience de soi permet de continuer à augmenter et à développer ses compétences fonctionnelles et interpersonnelles ». Le professionnel RH doit gagner la confiance de ses parties prenantes en obtenant des résultats. Ces derniers sont dépendants de sa capacité à définir clairement ses attentes, à respecter ses engagements et à être intègre. Il est ainsi essentiel pour la fonction RH et l'ensemble de ses professionnels de tenir leurs promesses et d'être des acteurs crédibles. Ils engagent à la foi leur crédibilité professionnelle, personnelle et organisationnelle. « La fonction doit gagner cette confiance à travers sa capacité à délivrer des résultats, à communiquer, à jouer son rôle de leadership et à faire valoir son point de vue. »

« Construire la confiance¹⁹² » :

$$\text{TRUST} = \frac{\text{Crédibility} + \text{Reliability} + \text{intimacy}}{\text{Perception of self-interest}}$$

1.2 La fonction RH actuelle au service du management par la confiance : état de la connaissance sur les pratiques RH existantes

¹⁹⁰ *Ibid* pages 183-202

¹⁹¹ *Ibid* pages

¹⁹² *Ibid* pages

Dans cette partie, nous nous demanderons en quoi la confiance est susceptible de constituer un mode de management des ressources humaines et comment elle peut influencer sur les attitudes des salariés à l'égard de l'entreprise. Nous essaierons également de détecter les pratiques RH qui peuvent avoir un effet bénéfique sur la confiance et la manière dont le DRH peut traiter ces sujets.

En préambule, il nous paraît intéressant de citer les travaux de Paul Couteret¹⁹³ qui a travaillé sur les pratiques RH des petites entreprises et la manière dont on peut gérer les ressources humaines par la confiance dans ce type d'entreprises. Cette étude a permis de montrer qu'il est possible pour un dirigeant de petite entreprise de dynamiser la confiance entre ses collaborateurs et lui. En effet, dans les petites entreprises c'est souvent le dirigeant qui fait office de DRH. Couteret définit quelques facteurs clés de succès parmi lesquels :

- L'adoption d'un comportement relationnel centré sur la qualité de la communication dans le travail (respect, assistance, feedback).
- La perception par les salariés d'une rémunération équitable de leur travail (nous approfondirons ce point ultérieurement).
- En renforçant ou en soulignant leur pouvoir et les rôles qui leur sont confiés (participation aux décisions, autonomie dans le travail, perspectives d'enrichissement de leur mission).

Ces résultats révèlent également que les dirigeants de petites entreprises ont tout intérêt à s'appuyer sur la confiance pour susciter l'implication de leurs salariés à l'égard de l'entreprise dont ils forment les rouages opérationnels. La confiance apparaît donc bien comme un concept central de la GRH dans les petites entreprises. La proximité des acteurs et la personnification de l'entreprise autour de la personne du dirigeant constituent sans doute des phénomènes contribuant à accroître l'importance de la confiance dans ce cadre.

Cette étude a été menée sur un petit échantillon et uniquement auprès de petites entreprises et ne saurait donc revêtir un caractère universel. Toutefois, elle pose les bases de notre réflexion et nous a menés à nous questionner davantage sur le rôle (ou celui qu'elle pourrait jouer) de la fonction RH dans la mise en place de systèmes de management basés sur la confiance. C'est donc dans cette optique que cette partie a été rédigée.

a. Le DRH, garant de la confiance organisationnelle

Tout d'abord, les études soulèvent que la mise en place de système répondant aux attributs de la « justice organisationnelle » a un effet bénéfique sur la confiance des salariés. La justice organisationnelle est définie par Folger et Cropanzano¹⁹⁴ comme « les règles et les normes sociales qui régissent l'entreprise au plan de la distribution des ressources (justice distributive), des processus et des procédures conditionnant cette distribution et d'autres aspects du comportement de l'organisation (justice procédurale) et les relations interpersonnelles (justice interactionnelle) ».

¹⁹³ COUTERET Paul "Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance." Revue internationale P.M.E. 112-3 (1998): 95-11

¹⁹⁴ CROPANZANO Russel et FOLGER Robert, « Organizational Justice and Human Resource Management », In foundation for organisational sciences, 1998

La justice organisationnelle est donc une préoccupation universelle et est omniprésente pour les employés. Elle leur permet par exemple de s'assurer qu'ils ont bien maximisé leurs rétributions actuelles et futures. La politique d'évaluation des performances agit sur le niveau de confiance à travers l'effet modérateur de la justice organisationnelle (Creed et Miles, 1996¹⁹⁵, Folger et Konovsky, 1998¹⁹⁶).

On peut donc penser que le sentiment de justice améliore la satisfaction du salarié au travail. La satisfaction dépend du niveau de divergence entre ce que le salarié désire de son travail et ce qu'il en retire. Ces faibles résultats de la satisfaction ont conduit à considérer également d'autres variables expliquant le comportement au travail tel que l'implication au travail et l'engagement organisationnel (Daileyl et Kirk, 1992).¹⁹⁷

b. Le DRH, garant de « l'équité processuelle »

La notion d'équité s'inscrit dans les prolongements théoriques de l'évolution de la justice distributive vers la justice procédurale ou processuelle, c'est-à-dire la prise en compte de la capacité des processus à créer le sentiment d'équité. C'est à partir de ces notions que l'on peut commencer à concevoir un management de l'équité dans lequel la Direction des Ressources Humaines doit occuper une place centrale.

Homans (1959, 1974) et Adams (1963, 1965) expliquent la motivation au travail par la tendance des individus à comparer leur situation avec celle d'autres personnes. Originaire de la psychologie sociale, cette théorie est fondée sur les principes d'échange et de comparaison. Elle distingue trois phases – évaluation, comparaison, action – dans le comportement du salarié.

Perreti¹⁹⁸ a mené des travaux et des études sur l'équité et conclut que « tout salarié a tendance à évaluer l'ensemble des avantages ("rétribution") qu'il reçoit de son entreprise et des contributions qu'il lui apporte. Lorsqu'il évalue ce qu'il apporte à son entreprise, il peut intégrer dans sa contribution des éléments très divers : expérience, formation et compétences, temps de présence, comportement, efforts, ancienneté, résultats... ».

Les composantes de la rétribution sont également très variées : le salarié évalue sa rémunération dans ses multiples composantes, ses conditions de travail, ses possibilités de progression et d'accroissement de compétences, les signes de reconnaissance qu'il reçoit, son statut social. La rétribution englobe rémunération et reconnaissance.

Le salarié rapproche ces deux évaluations et détermine un rapport entre elles. Le ratio correspondant – rétribution/contribution – est mémorisé. Ce ratio rétribution sur contribution est appelé ratio d'équité. En permanence, un salarié évalue le niveau de son ratio, qui caractérise à ses yeux sa relation d'échange avec son employeur. C'est pourquoi nous pensons que traiter le sujet de l'équité doit être une préoccupation des DRH.

¹⁹⁵ CREED W.E et MILES Raymond, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage publications, 1996

¹⁹⁶ FOLGER Robert et. KONOVSKY Mary A, « Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions », *The Academy of Management Journal*, Vol. 32, No. 1 (Mar., 1989), pp. 115-130

¹⁹⁷ DAILEYL Robert et KIRK Delaney, « Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover », *SAGE journal*, Mars 1992

¹⁹⁸ PERRETI Jean Marie, « Les clés de l'équité, enjeu managérial », éditions d'organisation, 2004

La non-équité remet en cause la compréhension que le salarié a des systèmes internes de régulation et crée donc de l'insécurité. Certains auteurs vont même jusqu'à parler de « menace ou de mépris » qui ont pour conséquence que le salarié va alors chercher à redresser la situation pour conserver estime de soi et prestige. C'est alors que des déviances ou des situations indésirables peuvent survenir dans le système. Notamment, pour rétablir l'équilibre, l'individu entreprend de modifier ses contributions ou ses rétributions.

Une entreprise dans laquelle les processus sont perçus comme inéquitables engendre des risques. En effet, la non-équité crée un inconfort psychologique et déclenche un mouvement de rééquilibrage. Les comportements engendrés pour la recherche de la justice sont source de risques et peuvent être traduits en coûts. Ils sont particulièrement élevés en cas de sous-équité.

Lorsqu'il se perçoit en situation de sous-équité, le salarié éprouve un sentiment de frustration qui peut engendrer de la démobilité. Le salarié réduit l'effort fourni dans son travail en se rapprochant du minimum imposé par l'employeur. Il réduit la qualité de préférence à la quantité. Il agit sur la partie la moins visible de sa contribution.

Pour réduire les risques liés à cette réduction, le collaborateur préférera choisir des actions discrètes et peu visibles (sacrifier la qualité et non la quantité, agir sur ce qui n'est pas contrôlé...) ou non sanctionnables (ne faire que « ce pour quoi on est payé »). La non-coopération, le manque d'initiative, l'absentéisme et la non-qualité sont des indicateurs de non-équité auxquels le DRH doit être attentif.

À l'inverse, un salarié « mobilisé » peut être défini comme « une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement sur les priorités organisationnelles et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant »¹⁹⁹. Au lieu d'avoir des salariés mobilisés, c'est-à-dire plus engagés, prêts à fournir des efforts supérieurs à la normale pour contribuer au succès de l'organisation, l'entreprise a des salariés « présents-absents », selon la formule de Thevenet, qui se mettent en retrait et peuvent développer des comportements contre-productifs coûteux pour les directions d'entreprise.

Depuis son introduction dans le modèle de Lawler en 1971, la théorie de l'équité a été reprise dans les différents modèles reliant rémunération, satisfaction, motivation et implication. Les économistes ont progressivement intégré une approche de l'équité. Dans la prise en compte de sa rétribution, le salarié intègre non seulement les composantes de la rémunération et tous les signes de reconnaissance, mais aussi l'ensemble des pratiques RH dont il bénéficie (formation, conditions de travail...). Toutefois, dans le cadre de notre étude, il est difficile de trouver des études scientifiques qui montrent un lien entre confiance des salariés et les pratiques RH. De la même manière, la maîtrise de la perception du sentiment d'équité s'avère donc extrêmement délicate pour l'entreprise.

Cette approche de l'équité correspond à une notion de « justice distributive » centrée sur la rétribution allouée à chacun. La perception d'équité des décisions ne dépend pas seulement du contenu de ces décisions, mais aussi et surtout des processus utilisés pour y parvenir. Le concept d'équité processuelle (traduction française de « procedural justice ») enrichit et complète la théorie de l'équité. Le concept d'équité procédurale développé dans le milieu des années 1970 permet d'étudier les

¹⁹⁹ WILLS, LABELLE, GUERIN et LE LOUARN, « *La gestion stratégique des ressources humaines. Un reniement du rôle social de l'entreprise ?* », Relations industrielles, vol. 44, 1989, no 2

procédures qui agissent sur le sentiment d'équité. La préoccupation n'est plus centrée sur la comparaison des perceptions des « combien ? », mais sur la perception par le salarié du caractère équitable de la politique de rémunération, du système et de l'ensemble des procédures, d'une part, et de leur traduction opérationnelle à travers les décisions collectives et individuelles (les « comment ? »), d'autre part.

Jacques Rojot,²⁰⁰ identifie sept composantes de la justice processuelle :

1. La capacité du salarié d'avoir eu une influence sur la décision qui le concerne en ayant pu présenter son cas et exprimer son point de vue ;
2. La cohérence de la décision avec les pratiques habituelles par rapport aux autres, au temps, aux attentes ;
3. Un comportement du décideur qui traduit la rigueur, le respect, le sérieux, l'intérêt avec lesquels le cas a été traité ;
4. L'absence totale de discrimination de la part du décideur dans le traitement du cas ;
5. La perception de l'effort du décideur pour réunir toutes les informations pertinentes pour avoir une base sérieuse de décision ;
6. L'absence de secret dans le déroulement de la procédure ;
7. L'existence d'une possibilité d'appel.

c. Le DRH, garant des méthodes d'évaluation, de rémunération et d'évolution professionnelle

Dans la continuité du concept d'équité, les études de Folger et Konovsky montrent que « la transparence des méthodes d'évaluation, de récompense et de sanction agit sur le sentiment de justice organisationnelle ». Dans cette partie, nous verrons comment les pratiques de pilotage de rémunération, d'évaluation et de promotions professionnelles peuvent, dans le cadre de la mise en place d'un modèle de management par la confiance, générer de la confiance.

L'entretien annuel d'évaluation mérite une attention particulière, car c'est une opportunité d'échanges qui permet d'approfondir les relations entre un collaborateur et un manager et ainsi de renforcer les liens de confiance (ou de défiance).

Le lien positif entre les besoins en termes d'évolution professionnelle et la confiance organisationnelle a été confirmé dans plusieurs travaux, notamment ceux de Robinson et Rousseau²⁰¹, 1994 et Whitener²⁰². Ces études tendent à démontrer que « le succès de toute politique de gestion des carrières passe par l'élaboration de trajectoires professionnelles attractives qui concilient les besoins

²⁰⁰ ROJOT, Jacques. *Déontologie et gestion des ressources humaines*. Revue de gestion des ressources humaines, 2010, no 2, p. 31-43.

²⁰¹ ROBINSON S.L. et ROUSSEAU D.M. « Violating the psychological contract : not the exception but the norm », *Journal of Organizational Behavior*, 1994

²⁰² WHITENER, E.M. « The impact of human resource activities on employee trust », *Human Resource Management Review*, 1997

de réalisation des individus et les impératifs organisationnels». La mise en place de fonctions spécifiques de conseil et d'orientation pour aiguiller les plans de carrières permet de relativiser certains préjugés relatifs au développement des carrières, et d'impulser la confiance et l'engagement.²⁰³

Rétroactivement, le climat de confiance constitue un levier qui dynamise l'ascension hiérarchique des collaborateurs et l'investissement dans la formation professionnelle (Tzafir, 2005). Au-delà de ses enjeux stratégiques, la formation professionnelle peut agir positivement sur la confiance organisationnelle. Former, c'est transformer et inculquer au personnel de nouvelles attitudes à l'égard de la hiérarchie et de l'organisation (Louart, 1991). La conception qualifiante de la formation rassure le personnel face à l'imprévisibilité de son avenir professionnel, car elle intègre implicitement l'idée d'employabilité et de carrière réversible.

d. Le DRH, impulseur de politiques d'empowerment ?

L'empowerment peut être défini comme étant «le processus organisationnel qui permet aux collaborateurs d'accéder aux ressources, d'exercer de véritables responsabilités et de prendre des initiatives au travail.» (Spreitzer, 2006 ; Ongori et Shunda, 2008)

D'après Argyris (1998), lorsqu'une entreprise souhaite démarrer un «projet d'empowerment organisationnel», celui-ci «gagne à être amorcé en respectant une irréductible complémentarité entre les structures, les modalités de mise en œuvre et les politiques de GRH».

Qu'est-ce que l'empowerment organisationnel ?

L'empowerment est un thème qui se situe à la charnière de plusieurs disciplines (Bartunek et Spreitzer, 2006), qui peut prendre plusieurs aspects et est donc complexe à appréhender dans toutes ses dimensions. Il peut par exemple toucher à l'aspect psychologique, individuel, collectif, organisationnel ou politique.

L'empowerment traduit l'idée de «l'appropriation du pouvoir par les acteurs» et va au-delà de la logique dominant/dominé que l'on retrouve dans les modèles organisationnels plus traditionnels. L'empowerment organisationnel est donc défini comme «le processus qui permet aux collaborateurs d'accéder aux ressources, d'exercer de véritables responsabilités et de prendre des initiatives au travail» (Spreitzer, 2006 ; Ongori et Shunda, 2008). Dans cette optique, il cherche à promouvoir le partage de la gouvernance et à faire émerger des leaders à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise (Moore et Hutchison, 2007 ; Zhang et Bartol, 2010). Ces définitions nous permettent de mesurer à quel point la fonction RH a un rôle à jouer : qui mieux qu'elle peut être légitime lorsqu'il s'agit de faire émerger les talents, évaluer les potentiels ou libérer les énergies ?

L'empowerment organisationnel renvoie aussi à deux facettes indissociables : la première facette est de nature relationnelle et fait référence aux pratiques managériales axées sur la participation et l'autonomisation des employés. La deuxième quant à elle, est qualifiée de motivationnelle, car elle fait référence à l'expérience psychologique de l'empowerment (Spreitzer, 1995 ; Zhang et Bartol, 2010).

²⁰³ MEYER et ALLEN, « commitment in the workplace : theory, reserach and application », Newbury Park CA, Sage, 1997

Cette double approche conforte encore davantage la place de la fonction RH qui doit être en capacité d'actionner les bons leviers motivationnels pour favoriser le bien-être, l'autonomie et la satisfaction de ses salariés.

Harmonisation des pratiques de GRH avec la philosophie de l'empowerment

Toutefois, il est incontestable que l'empowerment organisationnel introduit de nouvelles normes de travail et des référentiels innovateurs en matière de GRH.

Si l'on cherche à définir des actions très concrètes, la mise en place d'un suivi personnalisé des performances, l'association de plusieurs modalités de formation, le recours au coaching et l'instauration de systèmes de rémunération individualisée sont des pistes susceptibles pour augmenter les chances de réussite des projets d'empowerment (Byham, 1996 ; Chênevert et Tremblay, 2003). Plus précisément, la formation professionnelle semble être un levier majeur qui permet d'accompagner le changement que symbolise l'empowerment.

Comme nous l'avons déjà dit en préambule de ce chapitre et plus en amont dans ce dossier, la confiance entre la hiérarchie et les collaborateurs est primordiale pour le couronnement de toute action ou tout changement au sein des organisations (Dirks et Skarlicki, 2004 ; Guerrero et Herrbach, 2009) : elle atténue les résistances et relativise les craintes que peut susciter l'empowerment, et motive les supérieurs et les collaborateurs à participer activement au sein du collectif de travail.

L'autre facteur clé de succès de la mise en place de politique d'empowerment est indéniablement les garanties institutionnelles que la direction générale fournit en cas d'erreur. La mise en place d'une culture d'entreprise « du droit à l'erreur » paraît être fondamentale, car elle amenuise la perception du risque aussi bien du côté des managers que des collaborateurs. Ce climat de travail sécurisant agit positivement sur la confiance envers l'organisation et la hiérarchie et promeut l'empowerment (Mishra et Spreitzer, 1998).

Pour appuyer ces propos, nous avons axé notre attention sur l'étude d'Amira Rahmani²⁰⁴ qui nous a paru particulièrement intéressante.

Cette étude souligne le rôle pivot des pratiques de GRH dans la promotion du management par la confiance et l'empowerment en prenant en exemple le cas de managers tunisiens. L'étude empirique qui a été menée par l'auteur a permis de conclure qu'un système de GRH « qualifiant, participatif et stimulant conjugué avec des contextes sociopolitiques habilitants et un management de proximité sont leviers qui promeuvent la confiance et l'empowerment ».

C'est de cette façon, c'est-à-dire en couplant management par la confiance et politique d'empowerment que la fonction RH peut se « réhabiliter » et replacer au centre de la stratégie et gagner une nouvelle légitimité au sein des CODIR et des COMEX. Ainsi, elle peut élargir ses horizons et inviter aussi bien les DRH que l'encadrement à être davantage à l'écoute des attentes et des singularités de leurs salariés.

²⁰⁴ Amira Dahmani, « La GRH : un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens », Revue de gestion des ressources humaines 2011/3 (N° 81), p. 57-76. OI0.3917/grhu.081.0057

L'auteur avance d'ailleurs le postulat de « l'existence d'une boucle de rétroaction positive entre le système de GRH, la confiance et l'empowerment », car, dans les cinq cas étudiés, « il a été clairement établi que le développement de la confiance est le fruit d'une attente mutuelle et d'une intercompréhension au sein des tandems managers /collaborateurs. La confiance procure une assurance confidentielle concernant les valeurs des supérieurs. La sécurité émotionnelle qu'elle prodigue redonne aux collaborateurs leur intentionnalité, et libère leur énergie créatrice. En particulier, les dimensions de la confiance articulées autour de l'accompagnement, de l'attitude valorisante et de la conduite rectiligne des supérieurs constituent un préalable nécessaire pour encourager les collaborateurs à prendre des initiatives et à apprendre dans un contexte d'empowerment ».

Les résultats de la recherche permettent de conclure que le potentiel « apprenant et libérateur de la confiance » permet de repenser la relation hiérarchique et de renégocier les zones d'autonomie et de manœuvre des managers et de leurs collaborateurs.

D'après l'auteur, la relation entre les managers et leurs collaborateurs semble être une voie prometteuse qui peut être mise à profit par les DRH pour articuler plus efficacement équilibre entre projets personnels et contraintes d'entreprise.

2- Étude empirique et analyse

Dans les parties précédentes de ce mémoire, nous avons défini les concepts de confiance, de performance et de management par la confiance. Cela nous a permis d'avoir des références bibliographiques et un état de la littérature exhaustifs. Dans un deuxième temps, nous avons analysé le rôle actuel de la fonction RH dans le déploiement des politiques de management par la confiance et nous avons ensuite souhaité réaliser une étude empirique pour confirmer ou infirmer les tendances que la littérature exprime. Nous présentons donc ci-après la méthodologie et les résultats de notre enquête.

2.1 Objectifs et méthode.

Pour la réalisation de notre enquête, nous avons souhaité interroger à la fois des managers et des personnels des services RH (sauf Directeur des Ressources Humaines). Nous leur avons adressé les mêmes questions.

Le panel de répondants est de 100 managers et 50 salariés de la fonction RH. Nous avons ensuite effectué une analyse croisée des réponses avec pour objectifs de mesurer les convergences et les divergences dans les réponses.

En parallèle, nous avons tenté de croiser nos conclusions et nos résultats avec ceux d'enquêtes de plus grande ampleur, comme l'enquête ADP Disconnect 2014, la Radioscopie des DRH faite par le CEGOS ou l'enquête sur la perception de la fonction RH de l'APEC. Nous voulions pouvoir établir un comparatif avec une étude nationale ou mondiale, aux échantillons plus représentatifs.

Enfin, nous avons également voulu réaliser des enquêtes plus qualitatives sous forme d'entretiens semi-directifs. Nous avons rencontré cinq directeurs généraux d'entreprise que nous avons questionnés sur la confiance et sur les résultats de l'enquête.

Les trois étapes de la méthode :

- *Création d'une liste d'items dans le cadre d'un pré-test*

Pour créer notre questionnaire, nous avons d'abord réfléchi à une liste d'items que nous souhaitions traiter. Nous avons finalement opté pour les items suivants :

- ✓ La confiance dans le monde de l'entreprise en général
- ✓ La confiance dans son entreprise
- ✓ Le lien entre confiance et performance dans le monde de l'entreprise en général
- ✓ Le lien entre confiance et performance dans son entreprise
- ✓ La contribution du service RH dans le développement d'un climat de confiance dans l'entreprise
- ✓ Les pratiques RH qui peuvent être efficaces pour générer de la confiance

Nous avons ensuite déterminé les questions à poser pour chaque item et avons réalisé un pré-test. Nous avons réalisé ce pré-test auprès de huit personnes de notre entourage avec qui nous avons testé ce questionnaire. Nous souhaitions voir leur réaction face aux questions, vérifier que celles-ci étaient sans équivoque et tester la fluidité du questionnaire. Cela nous a permis de remonter quelques dysfonctionnements et de corriger la syntaxe de quelques questions.

Nous avons ensuite nous-mêmes réalisé un pré-test en ligne sur le site de traitement de l'enquête (Survio). Nous avons chacun réalisé deux fois chaque enquête, vérifié qu'il n'y avait pas d'anomalies et que les réponses étaient bien enregistrées et traitées par le logiciel.

Notre questionnaire a finalement été composé de 17 questions dont certaines permettaient de donner des réponses libres. L'item sur la contribution du service RH comportait à lui seul 9 questions, car nous souhaitions que le rôle de la fonction RH soit le cœur de cette étude.

- *Choix de la population visée et stratégie de communication :*

Comme nous l'avons précisé précédemment, nous avons souhaité interroger à la fois des managers de proximité et des personnels des services RH. Nous avons volontairement exclu les DRH qui nous paraissaient trop près de la direction générale et donc potentiellement trop éloignés du terrain. L'objectif était de recueillir la perception d'opérationnels RH dont les réponses auraient peut-être une tonalité différente.

Notre stratégie de communication s'est construite sur trois axes :

- ✓ Sollicitation du réseau des anciens du MBA RH
- ✓ Sollicitation de nos propres réseaux personnels et professionnels
- ✓ Publication de l'enquête sur LinkedIn

- *Identification de l'échelle :*

Nous avons opté pour une classification des réponses de type :





- ✓ Tout à fait d'accord
- ✓ D'accord
- ✓ Pas d'accord
- ✓ Ne sait pas

Cela nous a permis d'avoir des réponses marquées et des positionnements clairs.

2.2 Traitement et analyse des résultats

Dans cette partie, nous présentons les résultats de notre enquête. Nous avons choisi de présenter les réponses question par question en effectuant pour chacune une analyse approfondie.

Question 1 : Selon vous, la confiance est très présente dans le monde de l'entreprise ?

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|--------|--------|
|  Pas d'accord | 31,8 % | 29,2 % | 2,6pts |
|  D'accord | 60,2 % | 58,3 % | 1,9pts |
|  Tout à fait d'accord | 4,5 % | 8,3 % | 3,8pts |
|  Ne sait pas | 3,4 % | 4,2 % | 0,8pt |

Cette première question semble faire consensus dans les deux questionnaires, les écarts dans les réponses étant très faibles. Nous pouvons constater que 60 % des répondants sont « d'accord » pour dire que la confiance est présente dans le monde de l'entreprise.

Toutefois, 30 % répondent qu'ils ne sont pas d'accord. Si la perception est commune des deux côtés, ce chiffre montre que des « gisements » de confiance sont encore inexplorés. Il est cependant étonnant que les RH, logiquement impliqués dans les processus de développement de la confiance, répondent eux aussi à 30 % qu'ils ne sont pas d'accord. On peut en conclure que les services RH sont lucides et ont une perception proche de celle des managers ou bien voir en cette réponse de la défiance envers leur propre direction générale.

Nous avons demandé aux directeurs généraux que nous avons interrogés comment ils définissaient la confiance en entreprise et quels en étaient selon eux les principaux ingrédients.

L'un d'eux revient sur l'origine étymologique du mot à savoir « à confier » *quelque chose, remettre dans les mains de quelqu'un. « Cela fait référence au concept de protection que l'entreprise doit donner à ses salariés ainsi que la notion de gratuité dans l'échange, c'est-à-dire ne pas faire les choses en espérant en retour quelque chose ou un bénéfice quelconque. »*

« J'aurais tendance à penser que l'on accorde sa confiance à l'autre " à priori ", c'est-à-dire qu'on lui accorde la confiance avant de savoir s'il en est digne ou pas. Je donne ma confiance, ce qui est pour moi un don qui ne se monnaie pas. »





Pour l'ensemble des DG interrogés, les ingrédients de la confiance seraient :

- L'exemplarité (quel que soit le niveau hiérarchique que l'on occupe dans l'entreprise)
- La transparence

- La réciprocité pour que la confiance s’installe dans la durée
- La sécurité (sentiment que l’on est en sécurité dans l’entreprise tant au niveau physique que sur la stabilité de l’emploi)

Il est très intéressant de noter que les termes employés par les DG font échos aux résultats que nous avons présentés précédemment.

Question 2 : Dans votre entreprise, la confiance est très présente ?

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|--------|----------------|
|  Pas d'accord | 29,5 % | 37,5 % | 8pts |
|  D'accord | 59,1 % | 45,8 % | 13,3pts |
|  Tout à fait d'accord | 10,2 % | 8,3 % | 1,9pt |
|  Ne sait pas | 1,1 % | 8,3 % | 7,2pts |





Nous constatons un écart significatif de 13.3 points sur la réponse « d’accord », qui remporte néanmoins la majorité des suffrages. Curieusement, ce sont les managers qui semblent le plus croire que la confiance est présente dans leur entreprise. Peut-être est-ce parce qu’ils sont les plus proches des équipes et qu’ils sont des contributeurs clés dans le développement de la confiance des équipes.

On constate également que 30 % des managers et 37 % des RH ne sont pas d’accord et considèrent donc qu’il n’y a pas de confiance dans leur entreprise. Autrement dit, une personne sur 3 ayant répondu à cette question a coché cette case. Là encore, ce sont les RH les plus sévères et les conclusions peuvent être identiques à celles énoncées pour la question 1.

Lors de nos « entretiens qualitatifs », nous avons demandé à un directeur général s’il traitait le sujet de la confiance dans son entreprise. Il nous répond « *Non, pas de façon assumée, ni clairement nommée en tout cas. De par la culture de l’entreprise (entreprise familiale et actionnariat familial), la confiance est très prégnante malgré tout. Les gens se font confiance : c’est un postulat de base chez nous, y compris au niveau du CODIR ou du COMEX. Il n’y a pas un contrôle à outrance des chiffres et des données par exemple* ».

Question 3 : Selon vous, la confiance génère-t-elle de la performance au sein des entreprises ?

Lorsque l’on demande aux répondants s’ils associent confiance à performance, les réponses sont unanimes : des deux côtés, 100 % du panel répond qu’il est soit d’accord soit tout à fait d’accord. Il y a donc un consensus pour dire que la confiance génère de la performance au sein des entreprises.

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|------|----------------|
|  Pas d'accord | 0 % | 0 % | 0 |
|  D'accord | 12,5 % | 25 % | 12,5pts |
|  Tout à fait d'accord | 87,5 % | 75 % | 12,5pts |
|  Ne sait pas | 0 % | 0 % | 0 |

Si l'on affine l'analyse, on constate que les managers en sont les plus convaincus, 87,5 % se déclarant tout à fait d'accord. Ceci est peut-être lié à leur positionnement opérationnel qui leur permet de mesurer réellement les bienfaits de la confiance dans leur management quotidien.

Du côté des directeurs généraux, l'un d'eux exprime le fait « *qu'il n'est pas capable de lier confiance et performance. La confiance traduit un climat, mais il ne pense pas que l'on puisse affirmer qu'un climat de confiance renforce la performance. En revanche, c'est sûrement un moteur fort qui fait faire ou qui empêche de faire.* »

Question 4 : Dans votre entreprise, la confiance génère de la performance ?

En revanche, dès qu'il s'agit d'aborder la perception du lien entre confiance et performance dans sa propre entreprise, les réponses deviennent différentes.

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|--------|---------|
| ● Pas d'accord | 6,8 % | 20,8 % | 14pts |
| ● D'accord | 34,1 % | 37,5 % | 3,4pts |
| ● Tout à fait d'accord | 51,1 % | 20,8 % | 30,3pts |
| ● Ne sait pas | 8,0 % | 20,8 % | 12,8pts |

85 % des managers de managers sont d'accord pour dire que la confiance génère de la performance dans leur entreprise. Nous sommes surpris par ce résultat que nous aurions imaginé plus bas. Curieusement, ce sont les RH qui sont les plus sévères dans leurs réponses : ils sont 20 % à être pas d'accord, soit un écart de 14 points avec les managers. De la même façon, seuls 20 % sont tout à fait d'accord, soit un écart de 30 points avec les réponses des managers.

Nous pouvons également noter que 20 % des répondants RH s'abstiennent et ne savent pas. Nous pouvons interpréter cette réponse de deux manières : soit dans les entreprises des répondants il n'y a pas de stratégie de développement de la confiance, soit les services RH ne font pas de lien immédiat et évident entre confiance et performance dans leur entreprise.

Cette question révèle donc de fortes disparités entre les réponses des deux populations.

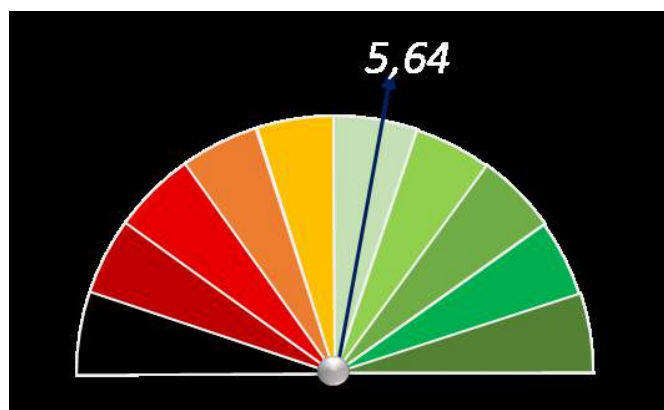
Question 5 : Votre service RH contribue à générer un climat de confiance dans votre entreprise ?

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|--------|---------|
| ● Pas d'accord | 50 % | 33,3 % | 16,7pts |
| ● D'accord | 33,0 % | 50 % | 17pts |
| ● Tout à fait d'accord | 4,5 % | 12,5 % | 8pts |
| ● Ne sait pas | 12,5 % | 4,2 % | 8,3pts |

Pour un manager sur deux, la confiance qu'il peut y avoir dans une entreprise n'est pas portée par le service RH, qui n'est pas identifié comme contributeur. Un tiers des managers est cependant d'accord pour dire que la fonction RH joue un rôle dans la génération d'un climat de confiance.

Côté RH, un tiers des répondants n'est pas d'accord non plus, soit 17 points de moins que les managers. Ce score nous paraît tout de même très élevé et doit-on considérer ces réponses comme un aveu d'échec de la part des personnels RH eux-mêmes ?

Nous avons souhaité comparer nos résultats avec ceux du baromètre CEGOS « radioscopie des DRH » de 2016 qui pose comme question : « Sur une échelle de 1 à 10 indiquez votre degré de confiance dans la fonction RH de votre entreprise ». Cette question est très proche de la nôtre et elle est intéressante, car elle est également posée à des salariés non cadres et non managers. De plus, comme elle est posée à une échelle nationale le nombre de répondants est conséquent et permet d'avoir des données exhaustives.



Source : Baromètre CEGOS 2016, radioscopie des DRH

Le baromètre nous apprend que le niveau de confiance moyen des salariés envers leur service RH est de 5.64 sur 10 (voir schéma ci-dessus). Cette note est équivalente, quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle des répondants.

C'est dans les entreprises de moins de 300 salariés que le niveau de confiance est le plus fort, avec une note de 6.3 sur 10. On peut expliquer ce chiffre par le fait que dans les entreprises de plus petite taille, le rôle du dirigeant est très important, il est plus en prise avec les équipes et assure une communication plus directe.

Cette note est toute juste moyenne et il est intéressant de souligner qu'elle correspond aux conclusions de notre propre enquête. Les services RH ne sont d'ailleurs pas dupes de leurs propres performances sur le sujet, car un tiers de nos répondants répondent d'ailleurs qu'ils ne sont « pas d'accord » pour dire qu'ils contribuent à générer de la confiance. Le constat est donc lucide.

Nous avons également posé cette question aux directeurs généraux interrogés. Globalement, la réponse qui domine est que, *« bien évidemment, la RH contribue à la confiance, mais elle n'a pas le monopole du sujet, c'est l'un des attributs du management. La RH a par la nature de sa fonction à traiter des sujets qui font qu'elle ne doit pas trahir la confiance des salariés. »* Un DG nous dit même que *« si un service RH brise la confiance, c'est à ses yeux d'autant plus grave qu'il est le service qui doit incarner le plus l'exemplarité »*.

Ce verbatim et ces réponses soulignent le rôle central que devrait jouer la fonction RH dans le déploiement de la confiance au sein de l'entreprise.

Question 6 : Quelles sont les pratiques RH qui vous semblent les plus efficaces pour générer de la confiance ? Classez-les de 1 à 10 (1 étant la plus importante).

Nous avons ensuite demandé aux répondants de classer par ordre d'importance les pratiques RH qui leur paraissent agir le plus sur la confiance, 1 étant le plus important, 10 le moins important. Le tableau ci-dessous présente les résultats des managers, des RH ainsi que le score agrégé qui est la somme des scores des deux populations. Plus le chiffre est proche de 2, plus l'importance est forte.

| Choix de réponse | Managers | RH | Score agrégé | |
|--|----------|----|--------------|------------------------|
| ● Processus d'évaluation (entretiens annuels, évaluation...) | 1 | 3 | 4 | } Très efficace |
| ● Gestion des carrières et des talents | 2 | 2 | 4 | |
| ● Actions de communication interne | 3 | 1 | 4 | |
| ● Politique de rémunération | 4 | 5 | 9 | } Efficace |
| ● Pratiques de recrutement | 5 | 6 | 11 | |
| ● Pratiques Qualité de Vie au Travail/Bien être | 6 | 4 | 10 | |
| ● Politique de formation | 7 | 9 | 16 | } Peu efficace |
| ● Animation du dialogue social | 8 | 7 | 15 | |
| ● Actions de communication externe | 9 | 10 | 19 | |
| ● Politique de mixité et de diversité | 10 | 8 | 18 | |

La première observation est qu'il y a peu de disparités dans les réponses. Il semble y avoir un consensus entre les managers et les collaborateurs des services RH. En effet, il n'y a jamais plus de 2 points d'écart dans les réponses, ce qui prouve que les perceptions sont partagées. Il s'agit d'un point positif.

En analysant le tableau avec le score agrégé, on peut se rendre compte que trois « blocs » d'importance émergent, que l'on peut classer comme :

- « très efficaces » pour générer de la confiance,
- « efficaces » pour générer de la confiance
- « peu efficaces » pour générer de la confiance

Analyse du bloc « très efficace » :

Trois pratiques sont présentes dans ce bloc de réponse dont les scores agrégés sont tous égaux à 4. Il s'agit :

- Des processus d'évaluation
- De la gestion des carrières et des talents
- Des actions de communication interne

| Choix de réponse | Managers | RH | Score agrégé |
|--|----------|----|--------------|
| Processus d'évaluation (entretiens annuels, évaluation...) | 1 | 3 | 4 |
| Gestion des carrières et des talents | 2 | 2 | 4 |
| Actions de communication interne | 3 | 1 | 4 |

- Les processus d'évaluation :

Considéré comme le plus important des pratiques RH pour les managers alors qu'il vient en troisième position pour les RH.

- La gestion des carrières et des talents :

Il y a un parfait consensus entre nos deux populations qui la considèrent comme la deuxième pratique la plus importante.

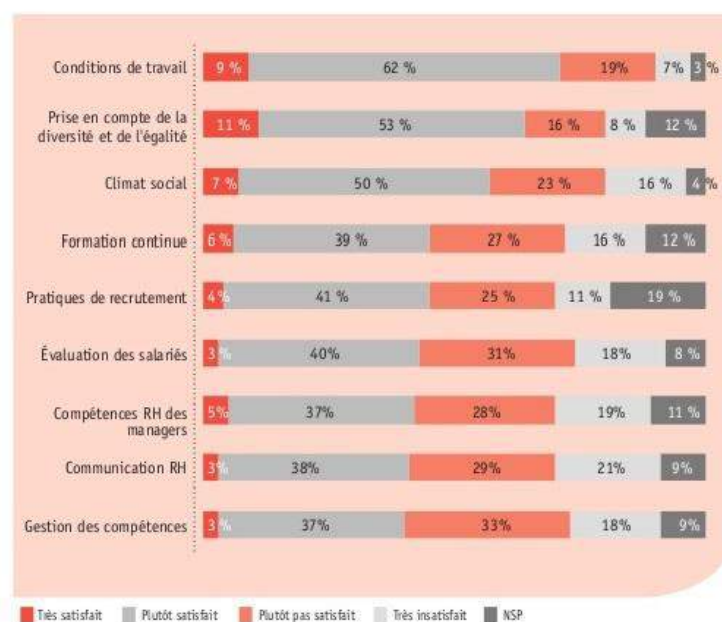
- Les actions de communication interne :

Considéré comme la plus importante des pratiques RH pour les services RH alors qu'il vient en troisième position pour les managers.

« Comparaison avec l'étude APEC perception des pratiques RH en entreprise » :

Dans son étude de 2015 sur « la perception des pratiques RH en entreprise », l'APEC a posé une question similaire à la nôtre à un ensemble de managers non RH, dont les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous. La question posée par l'APEC a pour objectif de mesurer le degré de satisfaction des salariés vis-à-vis des pratiques RH.

Degré de satisfaction envers les pratiques RH : récapitulatif des réponses des cadres managers et non managers



Base : Ensemble des cadres non RH

Quels parallèles avec les résultats de notre étude ? Certes, le sujet traité par l'APEC n'est pas directement en lien avec la confiance, car elle traite de la satisfaction des managers. Toutefois, nous sommes susceptibles d'avoir davantage confiance lorsque nous sommes satisfaits, c'est pourquoi traiter cette étude a quand même du sens. Nous regarderons principalement les niveaux d'insatisfaction à savoir les réponses « plutôt pas satisfait » et « très insatisfait ».

Les éléments clés:

- **51 %** des répondants de l'étude APEC ne sont pas satisfait par le volet gestion des compétences. Il s'agit de la pratique qui génère le plus d'insatisfaction pour les personnes interrogées. Cela est très intéressant, car, dans notre étude, la gestion des carrières arrive en priorité numéro 2 pour les managers.
- **50 %** des répondants de l'étude APEC ne sont pas satisfaits par la communication RH de leur entreprise. Là encore, le parallèle avec notre étude est frappant, car la communication interne RH est la troisième pratique la plus génératrice de confiance selon les managers.
- **49 %** des répondants de l'étude APEC jugent que les processus d'évaluation sont insatisfaisants. Dans notre enquête, il s'agit de la pratique la plus efficace pour générer de la confiance selon les managers.

En conclusion, les trois leviers d'insatisfaction les plus forts de l'étude APEC correspondent aux trois pratiques jugées comme « les plus efficaces pour générer de la confiance » pour les managers interrogés dans notre enquête. Les résultats de notre enquête s'inscrivent donc dans la parfaite continuité de celle de l'APEC et tendent à montrer le lien entre satisfaction et confiance.

Les répondants RH de notre enquête considèrent eux aussi ces pratiques comme les plus efficaces pour générer de confiance. Si le constat est partagé par tous, compte tenu du niveau d'insatisfaction des managers (un sur deux), il est urgent que les services RH agissent et mettent en place les actions correctives appropriées s'ils souhaitent engager une politique basée sur la confiance.

Tableau de synthèse :

| Choix de réponse | Managers | RH | Enquete APEC |
|--|----------|----|--------------------------|
| Processus d'évaluation (entretiens annuels, évaluation...) | 1 | 3 | 3 (49% d'insatisfaction) |
| Gestion des carrières et des talents | 2 | 2 | 1 (51% d'insatisfaction) |
| Actions de communication interne | 3 | 1 | 2 (50% d'insatisfaction) |

Analyse du bloc « efficace » :

Vient ensuite un deuxième bloc de réponse dont les réponses sont comprises entre 9 et 11. Il s'agit :

- Des politiques de rémunération
- Des pratiques de recrutement
- De la qualité de vie de travail

| Choix de réponse | Managers | RH | Score agrégé |
|---|----------|----|--------------|
| Politique de rémunération | 4 | 5 | 9 |
| Pratiques de recrutement | 5 | 6 | 10 |
| Pratiques Qualité de Vie au Travail/Bien être | 6 | 4 | 11 |

La place de la rémunération est surprenante, nous aurions pu penser qu'elle aurait revêtu une importance plus forte. Peut-être que cela aurait été le cas si nous avions interrogé des salariés non cadres et non managers. Plus que la politique de rémunération en elle-même, c'est surtout la communication et la transparence des politiques de rémunération qui est attendue par les salariés. Cette hypothèse explique peut-être cette place.

Sans surprise, le recrutement occupe une place significative dans le classement, avec une perception très proche pour les deux populations. En effet, recruter c'est investir et avoir confiance dans l'avenir. Lorsque la direction des ressources humaines fait le choix de recruter, c'est qu'elle a confiance et qu'elle prend le pari que ce recrutement aura un impact sur les performances du groupe.

Enfin, la qualité de vie au travail occupe une place significative dans ce classement, preuve de son importance grandissante. Elle se classe d'ailleurs en quatrième position pour les services RH qui semblent avoir perçu une attente des salariés sur ce sujet. Les managers la placent, eux, en 6e position.

Analyse du bloc « peu efficace »

Vient ensuite un dernier bloc dont les réponses sont comprises entre 15 et 19. Il s'agit :





- De l'animation du dialogue social
- Des politiques de formation
- De la mixité et la diversité
- De la communication externe

| Choix de réponse | Managers | RH | Score agrégé |
|-------------------------------------|----------|----|--------------|
| Politique de formation | 7 | 9 | 15 |
| Animation du dialogue social | 8 | 7 | 16 |
| Actions de communication externe | 9 | 10 | 18 |
| Politique de mixité et de diversité | 10 | 8 | 19 |

La place de la formation et du dialogue social nous interrogent. Pour la formation, c'est une grande surprise qu'elle ne soit pas considérée comme un vecteur de développement de la confiance. Cette réponse est d'ailleurs en contradiction avec la littérature sur le sujet. Peut-être que les entreprises dans lesquelles travaillent nos répondants n'ont pas encore pris le virage de la formation comme vecteur de la confiance, mais sont restées sur des pratiques de formation « old school » ne correspondant pas aux attentes des uns et des autres. Cela prouve également à quel point la formation n'est pas perçue comme étant source de performance pour l'entreprise, alors qu'elle engendre pourtant un coût important pour la plupart des entreprises.

Pour ce qui est de l'animation du dialogue social, nous sommes également surpris par la position qui lui est accordée par les services RH eux-mêmes. En effet, ces derniers sont supposés être au centre de l'animation du dialogue social et sont les plus à même de voir l'impact qu'il peut générer sur la confiance des collaborateurs. On peut imaginer que le dialogue est davantage appréhendé par les services RH comme une contrainte légale que comme une opportunité. Finalement, la place qui est accordée au dialogue social dans notre étude correspond à celle qu'elle occupe en France, à savoir une contrainte pour les employeurs et un moyen de protéger ses acquis pour les salariés. La conclusion que l'on peut imaginer est que le dialogue social provoque encore en France davantage de défiance que de confiance. À ce titre, elle plutôt vécue comme « destructrice de marge » que comme créatrice de performance.

Question 7 : Votre service RH vous accompagne dans le développement d'un climat de confiance au sein vos équipes ?

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|--------|----------------|
|  Pas d'accord | 62,5 % | 33,3 % | 29,2pts |
|  D'accord | 23,9 % | 41,7 % | 17,8pts |
|  Tout à fait d'accord | 0 % | 12,5 % | 12,5pts |
|  Ne sait pas | 13,6 % | 12,5 % | 1,1pt |

Aucun consensus ne ressort de cette question dans laquelle de fortes disparités se dégagent :

- **62 %** des managers ne sont « pas d'accord » et considèrent que la fonction RH n'accompagne pas à développer un management par la confiance. Les services RH pour leur part sont 33 % à se déclarer « pas d'accord ». L'écart entre les deux populations est donc de 30 points, exprimant ainsi le décalage de perception. Toutefois nous sommes surpris qu'autant de répondants RH aient exprimé ce vote.
- **24 %** des managers ont répondu d'accord contre 41 % des services RH ce qui constitue un écart de 18 points
- **Aucun** manager n'est tout à fait d'accord, contre 12.5 % des services RH

Nous avons ensuite demandé aux répondants de préciser leurs réponses aux moyens de verbatims. Nous avons été très surpris par le nombre de réponses qui ont été exprimées : pratiquement chaque répondant s'est exprimé, nous avons donc croisé et analysé environ 150 verbatims.

Analyse des verbatims des services RH :

Traitement des réponses « d'accord » :

Parmi les réponses, les RH expriment principalement le fait qu'ils se sentent proches des équipes et du terrain. À ce titre, ils ont le sentiment d'être à l'écoute des collaborateurs, de travailler à la compréhension de leurs besoins.

La notion de transparence revient également régulièrement et est associée à la communication interne et l'organisation de réunions d'information. Un répondant évoque que, dans son entreprise, il a mis en place une charte du droit à l'erreur.

Un répondant évoque la mise en place d'actions de sensibilisation sur le thème de la confiance au travers de programmes d'accompagnement des managers. Un travail sur la délégation, la promotion des initiatives et le développement du travail collaboratif a été mené dans cette entreprise.

Traitement des réponses « pas d'accord » :

- Nous avons choisi de présenter ci-dessous quelques verbatims nous paraissant représentatifs des réponses de l'ensemble de la population interrogée :
- « Rien n'est fait dans mon entreprise pour la générer. Tous les salariés, y compris moi-même en RH nous faisons rouler. Tout est à l'économie, c'est pénible ! »
- « Le service RH n'est qu'exécutant de la direction générale qui oriente le sens de l'évolution de la direction générale. »
- « Cela ne fait pas partie de la stratégie de la direction et les managers sont très autonomes sur le sujet. »
- « La confiance s'instaure au quotidien au sein d'une équipe par le manager. Les RH ne viennent qu'en appui, le plus souvent via des dispositifs qui aident à faciliter la confiance. »
- « À mon sens, la gestion de la politique RH ne se réalise pas dans un climat de confiance. »

Analyse des verbatims des managers :

Traitement des réponses « d'accord » :

Les managers ayant répondu « d'accord » justifient leur choix par le fait qu'ils apprécient que la fonction RH soit le relai dans la transmission des informations, notamment celles émanant des instances ou de la stratégie de la direction générale.

Le mot « soutien » revient également régulièrement dans les réponses. Les managers apprécient que leur apporte leur DRH, que ce soit le soutien de leurs décisions, des évolutions de collaborateurs ou comme conseil pour les aspects techniques de la réglementation.

Les mots « écoute » et « accompagnement » sont également cités plusieurs fois : les managers satisfaits expriment le fait que leur DRH est à la fois capable d'écouter les problématiques des salariés tout autant que celles des managers.

Un verbatim a particulièrement retenu notre attention : « *les actions des RH ont un impact positif ou négatif, mais elles ont un impact* ». Cette affirmation laisse penser qu'elle le veuille ou non, la fonction RH a naturellement un impact sur la confiance ressentie par les salariés.

Traitement des réponses « pas d'accord » :

Nous avons souhaité analyser les réponses des personnes ayant répondu à cette question. L'analyse des verbatims exprimés permet de classer les réponses par thématiques dont voici les résultats, présentés dans le tableau ci-dessous. Il s'agit du top 10 des réponses.

| Top 10 | Thématique | % de réponses |
|--------|---|---------------|
| 1 | <i>Le service RH n'intervient pas sur ce sujet</i> | 22,9% |
| 2 | <i>Manque de communication avec le service RH</i> | 18,8% |
| 3 | <i>Manque d'accompagnement</i> | 16,7% |
| 4 | <i>Le service RH n'intervient qu'en cas de problème: on ne voit pas les rh autrement, ils sont deconnectés du terrain</i> | 10,4% |
| 5 | <i>Manque de bienveillance de la part du service RH</i> | 10,4% |
| 7 | <i>Manque de transparence</i> | 6,3% |
| 8 | <i>Le service RH déploie uniquement les process et les décisions de la Direction générale</i> | 2,1% |
| 9 | <i>Le service RH fait preuve de défiance envers les salariés et les managers</i> | 2,1% |
| 10 | <i>Le service RH est un service gestionnaire qui n'apporte aucune valeur ajoutée</i> | 2,1% |

Nous pouvons distinguer trois blocs représentatifs de ce tableau que nous étudierons plus en détail par la suite :

- Un service RH qui n'intervient pas dans le développement de la confiance
- Un service RH éloigné du terrain et qui communique mal
- Un service RH qui génère de la défiance

Un service RH qui n'intervient pas dans le développement de la confiance :

| Top 10 | Thématique | % de réponses |
|--------|--|---------------|
| 1 | <i>Le service RH n'intervient pas sur ce sujet</i> | 22,9% |

Il est intéressant de constater que près d'un manager sur quatre estime que la RH n'intervient pas du tout sur le sujet. Certains répondants estiment que le service RH est très loin de ces préoccupations, d'autres que c'est un sujet managérial avant tout. Nous pouvons donc en déduire que la majorité des services RH n'a pas encore pris le sujet de la confiance à bras le corps et qu'elle n'est pas non plus considérée comme contributrice de cette thématique.

Quelques verbatims :

- « Le service RH et ses acteurs ne s'intéressent pas à ce type de préoccupations »

- « Le service RH de mon entreprise n'est pas porteur de ce sujet. C'est la direction de la stratégie qui accompagne les managers dans le développement d'un climat de confiance ».

Un service RH éloigné du terrain et qui communique mal :

Le deuxième bloc de réponse que l'on peut identifier est celui du manque de communication, d'accompagnement et d'une trop grande distance face aux problématiques du terrain.

| Top 10 | Thématique | % de réponses |
|--------|---|---------------|
| 2 | <i>Manque de communication avec le service RH</i> | 18,8% |
| 3 | <i>Manque d'accompagnement</i> | 16,7% |
| 4 | <i>Le service RH n'intervient qu'en cas de problème: on ne voit pas les rh autrement, ils sont deconnectés du terrain</i> | 10,4% |

} **46**

Si l'on cumule ces trois items (qui arrivent en deuxième, troisième et quatrième position par ordre d'importance), nous arrivons à 46 % de réponses. Cela signifie que pratiquement un répondant sur deux reproche à son service RH une trop grande distance ou un manque de communication.

Le baromètre 2016 CEGOS « radioscopie des DRH » apporte également le regard des salariés non managers (ce que nous n'avons pas traité) sur ce qu'ils attendent de leur DRH. Parmi les points marquants nous pouvons noter que :

- 56 % des salariés estiment que le facteur humain n'est pas suffisamment pris en compte (en évolution de 19 points par rapport à 2012)
- 42 % des salariés jugent qu'il y a un manque de transparence de la part de leur DRH (en évolution de 16 points par rapport à 2012). Cette transparence semble donc assurément un point clé, que ce soit côté manager ou salarié. À ce titre, la communication RH et la fluidité de l'information s'avèrent capitales.
- 41 % des salariés évoquent un manque de proximité de leur DRH

En conclusion, les constats des managers sur le manque de transparence sont tout à fait en cohérence avec les résultats de cette étude nationale.

Quelques verbatims :

« communication médiocre, voire inexistante, avec le terrain : pas de prise en compte des réalités et des difficultés du terrain »

« les services RH sont trop éloignés du terrain pour pouvoir espérer développer un climat de confiance »

« service RH inexistant, sentiment d'abandon dès que l'on rencontre une problématique RH dans nos équipes »

Un service RH qui génère de la défiance :

Enfin, le troisième point frappant, c'est la défiance perçue par les managers de la part de leur service RH. Ce que l'on peut appeler le « bloc défiance » constitue 21 % des verbatims des répondants. Ce chiffre est très conséquent et permet de mesurer le chemin qu'il reste à parcourir aux services RH pour être identifiés comme acteurs clés de la confiance.

Côté salariés, si l'on reprend l'enquête CEGOS, on note que 41 % des salariés estiment que leur DRH fait preuve de soumission envers sa direction générale.

| Top 10 | Thématique | % de réponses |
|--------|--|---------------|
| 5 | Manque de bienveillance de la part du service RH | 10,4% |
| 7 | Manque de transparence | 6,3% |
| 8 | Le service RH déploie uniquement les process et les décisions de la Direction générale | 2,1% |
| 9 | Le service RH fait preuve de défiance envers les salariés et les managers | 2,1% |

} **20.9 %**

Quelques verbatims :

« Nous ne sommes jamais associés aux décisions, que nous découvrons par hasard. Aucun respect de la parole donnée ni de la ligne managériale. »

« Le service RH manque de bienveillance et est peu à l'écoute des managers et de leurs difficultés. »

« Quand bien même les RH nous accompagneraient dans le développement d'un climat de confiance, ça manquerait de sincérité et de transparence dans les démarches. »

Ces verbatims sont très engagés et montrent toute la frustration des managers interrogés. Cette défiance est-elle le fruit d'un contexte, peut-elle se transformer en confiance ou bien est-elle vouée à persister ?

Question 8 : Votre service RH favorise la responsabilisation, l'autonomisation et la prise d'initiative de vos collaborateurs ?

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|------------------------|----------|--------|----------------|
| ● Pas d'accord | 53,4 % | 25 % | 28,4pts |
| ● D'accord | 25 % | 33,3 % | 8,3pts |
| ● Tout à fait d'accord | 1,1 % | 16,7 % | 15,6pts |
| ● Ne sait pas | 20,5 % | 25 % | 4,5pts |

Les managers se montrent très sévères dans leurs réponses, car 53 % ne sont pas d'accord contre 25 % pour les RH. Cela fait un écart de 28 qui montre à quel point l'écart de perception est grand.

Seul 1 % des managers sont « tout à fait d'accord » contre 16 % pour les RH. Globalement, cette question ne fait pas du tout consensus et les écarts de réponses sont grands.

Les managers qui ont répondu d'accord ou tout à fait d'accord font état des éléments suivants :

- Le fait que leur DRH propose des actions ou des conférences sur l'empowerment
- La mise en place de groupes de travail sur différents thèmes pour améliorer les process et notamment la digitalisation des process
- Le partage de best practices dans leur entreprise
- Le fait que des marges de manœuvre sont encore laissées aux collaborateurs et qu'on leur laisse de l'autonomie tant que les résultats sont atteints
- Des formations adaptées au besoin des collaborateurs





Pour les 75 % des managers ayant répondu « pas d'accord », l'analyse des réponses est traitée dans le tableau ci-dessous :

| Thématique | % de réponses |
|--|---------------|
| <i>Ces sujets sont de la compétence des managers intermédiaires</i> | 44% |
| <i>La RH n'intervient pas sur ces sujets dans mon entreprise</i> | 44% |
| <i>Il n'y a pas de volonté de traiter ces sujets dans mon entreprise</i> | 12% |

Il y a trois grandes typologies de réponses :

- **44 %** des répondants expriment que la responsabilisation, l'autonomisation et la prise d'initiative restent de la compétence des managers.
- **44 %** des répondants déclarent que leur service RH n'intervient pas du tout dans ces sujets
- **12 %** pensent qu'il n'y a aucune volonté de traiter ces sujets dans leur entreprise

Question 9 : Vous souhaiteriez que la fonction RH de votre entreprise contribue davantage au développement de la confiance ?

| Choix de réponse | Managers | RH | Ecart |
|--|----------|--------|---------------|
|  Pas d'accord | 3,4 % | 8,3 % | 4,9pts |
|  D'accord | 43,2 % | 33,3 % | 9,9pts |
|  Tout à fait d'accord | 42,0 % | 41,7 % | 0,3pt |
|  Ne sait pas | 11,4 % | 16,7 % | 5,3pts |

85 % des managers souhaitent que leur service RH contribue davantage au développement de la confiance, ce qui montre qu'il y a une réelle attente des managers pour que la fonction RH prenne en main ce sujet.

Nous avons ensuite traité les verbatims des managers ayant répondu d'accord ou tout à fait d'accord. Ces réponses nous ont permis d'analyser les attentes des managers et de les classer par grandes thématiques, présentées dans le tableau ci-dessous.

| | Thématique | % de réponses |
|---|---|---------------|
| 1 | <i>Un service RH davantage en proximité avec les collaborateurs et les managers</i> | 27% |
| 2 | <i>Davantage de "communication interne RH" et plus de dialogue direct avec son service RH (avec les managers ou les collaborateurs)</i> | 20% |
| 3 | <i>Impliquer les managers dans la politique RH et dans la prise de décision</i> | 14% |
| 4 | <i>En développant une éthique de la fonction RH et faire qu'elle soit plus légitime, exemplaire et respectueuse</i> | 14% |
| 5 | <i>Que la RH prenne véritablement le sujet de la gestion des carrières, des mobilités et de la formation</i> | 11% |
| 6 | <i>Mesurer la confiance</i> | 7% |
| 7 | <i>Associer davantage les collaborateurs dans l'élaboration des process rh</i> | 7% |

Une fonction RH qui doit être davantage en proximité des équipes et mieux communiquer :

| | Thématique | % de réponses |
|---|---|---------------|
| 1 | <i>Un service RH davantage en proximité avec les collaborateurs et les managers</i> | 27% |
| 2 | <i>Davantage de "communication interne RH" et plus de dialogue direct avec son service RH (avec les managers ou les collaborateurs)</i> | 20% |

} 47 %

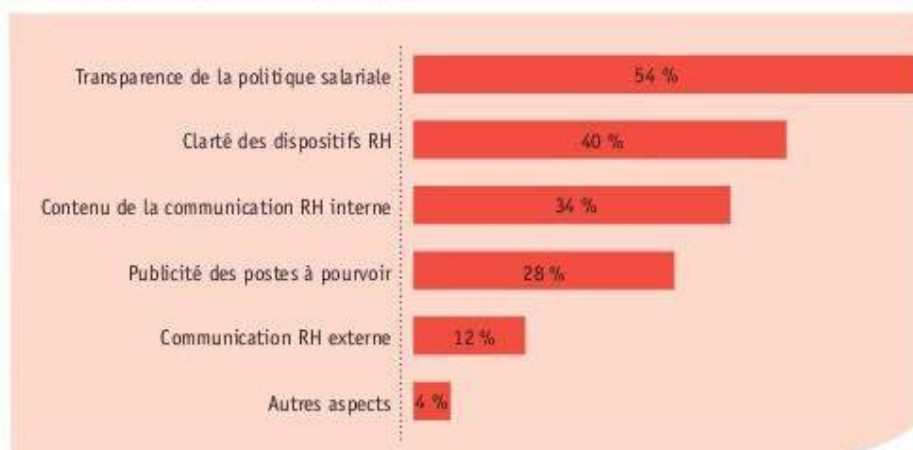
Les deux items les plus souvent mentionnés par les managers concernent la communication avec son service RH et la volonté que ses acteurs soient davantage en proximité du terrain. Au total, 47 % des répondants expriment ce désir, soit quasiment un répondant sur deux.

Quelques verbatims :

- « Accompagner le changement par une présence accrue auprès du management pour donner du sens à ce changement. C'est déjà beaucoup. »
- « Besoin de créer plus de lien avec le service RH. »
- « En venant à la rencontre des collaborateurs plus régulièrement afin de créer du lien humain et répondre aux questions sur les sujets qui préoccupent nos collaborateurs. »

L'enquête APEC de 2015 sur la perception de la fonction RH va plus loin sur les attentes des cadres en ce qui concerne la communication interne RH. Le graphique ci-dessous présente les résultats :

-Figure 17-
Selon vous, quels aspects [de la communication RH] devraient être améliorés en priorité ? (Trois réponses maximum)



Base : Ensemble des cadres non RH

Le sujet le plus important pour les cadres est la transparence de la politique salariale. Nous avons vu dans la partie précédente que la clarté des politiques de rémunération avait un impact direct sur la confiance des salariés. Ce graphique prouve qu'il y a une attente forte de la part des collaborateurs à ce sujet ainsi qu'un désir de transparence.

De même, la clarté des dispositifs RH ne semble pas toujours évidente. Ce résultat peut s'apparenter à un manque de transparence dans « les process RH », point qui est également régulièrement soulevé dans notre propre enquête.

Une fonction RH qui doit impliquer et associer davantage ses collaborateurs :

| | Thématique | % de réponses | |
|---|---|---------------|--------|
| 3 | <i>Impliquer les managers dans la politique RH et dans la prise de décision</i> | 14% | } 21 % |
| 7 | <i>Associer davantage les collaborateurs dans l'élaboration des process rh</i> | 7% | |

Quelques verbatims :

- « Travailler en synergie avec les managers opérationnels. »
- « Que les managers s'emparent de la politique RH, elle-même incluse dans un projet d'entreprise global. »

- « Associer le plus largement possible les collaborateurs à l'élaboration des process RH et leur consultation directe sur un certain nombre de sujets. »

Une fonction RH qui manque d'éthique, de respect et d'exemplarité:

| | Thématique | % de réponses |
|---|---|---------------|
| 4 | <i>Développer une éthique de la fonction RH pour qu'elle soit plus légitime, exemplaire et respectueuse</i> | 14% |

Le pourcentage de réponses formulées sur le sujet de l'éthique de la fonction RH nous a finalement étonnés. Nous nous attendions à ce que ce point soit présent, mais pas des proportions si élevées. C'est le signe qu'il y a aujourd'hui de la « défiance » de la part des managers vis-à-vis de leurs services RH. Nous reviendrons sur la place de l'éthique pour la fonction RH dans la quatrième partie.

Verbatims :

- « Le manque de transparence génère vite une perte de confiance »
- « La première chose est d'avoir confiance dans ses RH. Ensuite la confiance deviendra naturelle »
- « En étant exemplaire : la confiance ne s'affirme pas elle se démontre »
- « La confiance passe par le respect : quand le processus de décision est opaque, le respect n'existe pas »

Une fonction RH qui traite véritablement le sujet de la gestion des compétences et des carrières :

| | Thématique | % de réponses |
|---|--|---------------|
| 5 | <i>Que la RH prenne véritablement le sujet de la gestion des carrières, des mobilités et de la formation</i> | 11% |

Nous avons déjà développé ce point précédemment en dressant le constat qu'il y avait des attentes importantes sur ce sujet de la part des managers.

Verbatim :

- « Le service RH doit devenir un vrai partenaire en étudiant les vrais besoins en formation, mais également en travaillant sur l'évolution de carrière des collaborateurs, en s'appuyant sur les managers et sur la possibilité d'évaluation de chacun »
- « Assurer le développement des plans de carrière tout en donnant de la visibilité aux collaborateurs »
- « Des politiques de GPEC ou de mobilités plus claires »

Nous avons observé à la question 3 qu'il existe unanimité entre les managers et les membres des services RH pour dire que la confiance génère de la performance au sein de l'entreprise. Cela témoigne d'une volonté commune et l'on pourrait donc s'attendre à ce que toutes les entreprises la développent. Cependant, dès qu'il s'agit de traiter la même question, mais au sein de «son» entreprise, le pourcentage de réponses «d'accord» et «tout à fait d'accord» est beaucoup moins élevé, que cela soit côté du RH ou du côté manager. Cela tant à présumer qu'il y a une déperdition entre les convictions des répondants et la réalité au sein de leur propre entreprise.

2.3 Regards croisés

Les constatations faites à l'issue de cette enquête nous ont conduits à faire un état de la perception de la contribution de la fonction RH sur le sujet. Nos conclusions rejoignent celles de toutes les études menées, à savoir que la fonction semble «malmenée» et qu'elle ne prend pas la place qu'elle devrait légitimement occuper dans le déploiement de la confiance au sein des organisations. Plus inquiétant encore, l'indicateur de confiance des salariés dans les services RH est qualifié de «tout juste moyen». On peut ainsi en conclure que la fonction RH se doit d'être en premier lieu génératrice de confiance auprès de ses salariés avant d'en espérer être la garante.

Néanmoins, si certaines pratiques RH sont jugées génératrices de confiance, c'est le cas notamment des politiques de gestion des compétences, des processus d'évaluation et de communication interne, on note aussi de nombreuses attentes de la part des managers. On attend ainsi de la fonction une plus grande proximité, davantage de transparence, d'équité tant dans les process que dans les prises de décisions et une meilleure connaissance de la réalité du «terrain».

Si les responsables RH veulent rester identifiés «comme partenaires stratégiques» par leur direction générale, ils doivent prendre conscience des «reproches» qui leur sont ainsi faits et établir leur propre autocritique. Il semble que la fonction RH soit à nouveau au carrefour de son histoire et qu'elle doive se réinventer.

C'est la raison pour laquelle, dans la dernière partie de ce mémoire nous allons tenter de définir quelles sont ses perspectives dans le déploiement du management par la confiance. Nous verrons notamment comment la RSE et l'éthique peuvent être de véritables leviers dans cette voie de la confiance.

Quatrième Partie – La RSE : Une perspective pour la fonction RH au service du management par la confiance.

Compte tenu des conclusions formulées dans la troisième partie de ce mémoire, nous constatons que l'un des premiers enjeux majeurs de la fonction RH est de développer et de conforter sa notoriété et son action auprès de ses clients internes et externes. Le déficit d'image exprimé en partie, tant dans sa performance que dans la confiance que lui portent les salariés, ne nous permet pas de la positionner de façon satisfaisante comme le « Crédible Activist » décrit dans le modèle de Dave Ulrich & al. 2012²⁰⁵, « HR from Outside-In » que nous retenons comme référence. La fonction RH doit s'adapter et évoluer afin de devenir agile et innovante, sortir d'une certaine inertie caractérisée par son rôle d'expert. Elle doit passer d'une fonction support ou secondaire à une fonction « business » créatrice de richesse et porteuse de performance. Elle doit se définir comme un acteur stratégique, un acteur du changement et être garante de l'efficacité de l'organisation. Pour y parvenir, et c'est là son « challenge » prioritaire, elle doit initier, favoriser l'engagement et la contribution de ses clients internes et externes en les remettant au centre de ses préoccupations. Sa politique de GRH, son action auprès des managers devra se construire en développant la confiance et l'empowerment.

Cette évolution l'engage dorénavant à composer avec son environnement extérieur et adapter son mode de perception. Nous avons cité précédemment le rôle de « crédible Activist » et compte tenu du sujet de notre mémoire, il sera notre point de référence, car il met l'individu et l'humain au centre des préoccupations. Toutes les actions de la fonction convergent vers lui. Ce rôle de « militant crédible » décrit une fonction RH qui doit faire preuve d'intégrité et de crédibilité afin de nouer des relations de confiance avec l'ensemble des parties prenantes. Elle doit gagner cette confiance à travers sa capacité à délivrer des résultats, à communiquer, à jouer son rôle de leadership et à faire valoir son point de vue.

Afin de présenter les perspectives qui s'offrent à la fonction RH, nous nous proposons d'en décliner les rôles définis dans le modèle d'Ulrich. Sur chacun des grands enjeux de ce modèle, nous verrons de quelles opportunités la fonction RH doit se saisir pour contribuer à développer un management par la confiance, susceptible d'irriguer l'organisation qu'elle sert.

Le premier rôle de la fonction est de s'affirmer en tant que « Strategic Positioner ». Nous nous attacherons à montrer en quoi la Responsabilité Sociale et sociétale des Entreprises peut-être une véritable opportunité d'évolution, un levier stratégique pour la RH de promouvoir la confiance et la performance auprès de ses parties prenantes. Nous verrons comment la création d'une charte éthique qui lui serait propre pourrait l'engager comme « Credible Activist » en garantissant un cadre de la confiance et en instaurant les principes d'un management éthique. Nous présenterons ses rôles de « Capacity Builder » et de « Human Resource Innovator and Integrator » par la mise en œuvre de pratiques de GRH instaurant la confiance. Nous définirons comment, à travers ses actions de « Change Champion », elle serait en mesure de libérer les énergies, de mettre en place l'empowerment, en posant les conditions d'une adaptabilité permanente. Nous indiquerons comment et par quels outils la fonction « Technology Proponent » doit « évoluer » dans son approche afin d'être plus agile dans l'appropriation des outils de SIRH, plus présente au cœur des réseaux sociaux, plus accessible et plus proche de ses clients internes et externes, créant ainsi les conditions de proximité qu'exige la confiance.

²⁰⁵ Ulrich Dave & al., "HR from the outside in, Six competencies for the future of HR", 2012

1- L'éthique au cœur de la RSE et levier stratégique au service du développement de la confiance.

L'éthique comme préalable à la confiance

L'objet de notre mémoire n'étant pas de retracer l'histoire de la RSE, nous ne la traiterons qu'avec les perspectives et les opportunités qu'elle peut offrir à la fonction RH quant à son évolution dans l'instauration de la confiance. Nous noterons que pour de nombreux chercheurs, universitaires et auteurs, la RSE semble non seulement être un véritable enjeu, au-delà d'un cadre initial « contraint », mais une vraie volonté pour bon nombre d'organisations de mettre l'éthique au centre de leur engagement.

On ne peut en effet ignorer la corrélation et le lien intrinsèque qui existe entre l'éthique et la confiance : « Au cœur de l'éthique deux valeurs essentielles sont avancées, la transparence et la confiance qui en est l'une de ses conséquences »²⁰⁶ (Jocelyne Robert, 2007). Pour Norbert Alter²⁰⁷, « simultanément, au cœur de ces échanges collectifs, la confiance est encadrée par des normes et des contraintes morales censées exiger des différents acteurs un comportement éthique ». « À côté des procédures et des contraintes de la régulation, la confiance joue un rôle indispensable en invitant à parier aussi sur le lien social et l'intensité des échanges pour atteindre le niveau de performance qui rassurera le collectif. »

C'est la raison pour laquelle la fonction RH doit se positionner au cœur de ce sujet et s'en saisir. Le RH « Strategic positionner », le stratège, est, rappelons-le, « une personne qui conçoit avec compétence, habileté, la manière de mener une action pour qu'elle porte au mieux ses fruits ».

La RSE a refait surface depuis le début des années 2000 et est devenue incontournable tant dans notre société qu'au sein des entreprises, qu'elles soient multinationales, nationales ou des PME, influençant leur stratégie et leur mode de management. Ce phénomène s'est inscrit dans un contexte de mondialisation, de repli du marché de l'emploi et de crises économiques mondiales et européennes.

Ce ne sont pas les seules raisons de sa réémergence. Les nombreux scandales financiers, les mauvaises pratiques touchant de grandes entreprises, et les fraudes qui ont défrayé la chronique depuis deux décennies ont mis à mal la confiance que les salariés et les gestionnaires éprouvent à l'égard de leur organisation. Les premiers réflexes des entreprises ont été de mettre en place des codes d'éthique, de renforcer les règles de contrôle et de surveillance et de s'inscrire dans une démarche de RSE. Ces pratiques ont été fortement incitées, encadrées et réglementées par l'action d'organismes internationaux comme l'ONU avec l'appel de Koffi Annan,²⁰⁸ de l'OIT, l'OCDE et de la CE.

D'autres, tels que les organismes non gouvernementaux et les associations, ont eux aussi porté le sujet par leurs actions, en informant et dénonçant très largement des dangers tant environnementaux que sociétaux. En opposition à ces pratiques considérées comme « non éthiques » se sont développés

²⁰⁶ Robert Jocelyne, Professeur universitaire, enseignante à l'université de Liège, extrait de l'article, « le management éthique et la fonction RH » (personnel&gestion n°9, page 7) octobre 2007

²⁰⁷ ALTER Norbert. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte (Poche - Sciences humaines et sociales),.

²⁰⁸ <https://www.unglobalcompact.org/> site des Nations Unies, The Global compact

d'autres modèles, d'autres manières de concevoir les organisations. L'influence des mouvements d'entreprises citoyennes, des entreprises libérées, des start'up, a démontré la volonté de prendre en compte les attentes des différentes parties prenantes, salariés, consommateurs, fournisseurs et a mis l'éthique au centre des préoccupations.

Les débats et les controverses autour de la RSE ne sont pas récents et confrontent différentes théories²⁰⁹, de la néo-libérale de Friedman, à celle des parties prenantes de Freeman. Les approches sont elles aussi nombreuses²¹⁰ : le modèle de Corporate Social Responsibility (CSR2), l'approche de l'école américaine et le Concept de Corporate Social Performance (CSP) de Carroll A.B. (1979) par exemple. Il n'existe donc pas de modèle « universel » de la RSE, mais bien plusieurs modèles, et ce en raison des enjeux économiques et sociaux qui vont influencer tant sa définition que son périmètre pour les organisations.

Nous ne retiendrons ici que les définitions et les enjeux associés, relayés par le ministère de l'Économie et des Finances de l'action et des comptes publics²¹¹. La Commission européenne définit la RSE comme : « l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes. Être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir "davantage" dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ».

Il existe de nombreuses autres classifications de la RSE (Lantos 2002)²¹², qui suggèrent d'établir la RSE, autour de trois points centraux :

- Un aspect éthique, lié aux responsabilités légales et éthiques de l'organisation ;
- Un aspect altruiste, lié au bien-être de la communauté dans laquelle elle s'insère ;
- Un aspect stratégique, lié à la réputation de l'organisation.

De son côté, l'ISO (International Organisation for Standardisation), organisation chargée de définir les standards internationaux qui régissent le commerce des entreprises, s'est également penchée sur la définition de la RSE : « La responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur et qui est en accord avec les normes internationales de comportement et qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ». La RSE se traduit par un comportement éthique et transparent de la part des entreprises et la concerne dans toutes ses activités. Cela passe entre autres par :

- Une pratique éthique des affaires afin de favoriser le dialogue et la transparence auprès de ses acteurs.
- Une stratégie managériale adaptée afin de pérenniser l'activité sur le moyen et long terme, et encourager les relations et les ambiances sereines au travail

²⁰⁹ Ballet Jérôme et de Bry Françoise, l'entreprise et l'éthique, Edition du Seuil point 2001 , Théories : néo-libérale (Friedman) , utilitariste (Bentham/Stuart Mill) de la justice et égalitarisme libéral(Rawls) discursive (J. Habermas) des stakeholders ou théorie ou des parties prenantes » (Freeman) (« Strategic Management : A Stakeholder Approach », 1984)

²¹⁰ Ballet Jérôme et de Bry Françoise, l'entreprise et l'éthique, Edition du Seuil point 2001. p 187-189

²¹¹ Portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics, 5 mai 2017, définition de la RSE

²¹² Deslandes Ghislain, Le management Ethique, Dunod 2012. P 89

- Le respect des droits humains, que ce soit pour ses salariés, mais aussi pour ses consommateurs

Pour Françoise de Bry, l'éthique des affaires²¹³ ne peut exister que dans « des institutions justes et être circonscrite à travers cinq mots-clés, considérés comme les valeurs fondamentales qui pilotent le comportement éthique dans l'entreprise : justice, responsabilité sociale, exemplarité, confiance mutuelle et respect des autres. » Elle précise qu'à ce concept d'éthique des affaires, s'ajoute celui de responsabilité sociale de l'entreprise (RSE). Et comme le définit la Commission européenne, « Être responsable, c'est répondre de ses actes, en accepter les conséquences. » « Cela signifie d'une part de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais également d'aller au-delà et d'investir « davantage » dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes ». La RSE induit donc qu'une entreprise qui s'inscrit consciemment et honnêtement dans cette démarche doit outre chercher la rentabilité financière et la croissance, mais aussi se soucier de ses impacts environnementaux et sociaux. Il n'est plus question ici de produire dans n'importe quelles conditions sous prétexte de faire des bénéfices.

Si la RSE a permis une réelle prise de conscience pour certains, elle a aussi servi à se donner bonne conscience pour d'autres. Certaines organisations ne s'y sont inscrites que de manière contrainte, en l'utilisant comme un outil de communication externe, déviant le sujet et ses acteurs de son intention initiale. Aussi, beaucoup de critiques sont émises à l'encontre de la RSE, et elles sont légitimes. Ghislain Deslandes²¹⁴ en fait état : ces standards internationaux ne concernent en général que les multinationales et leur impact est limité et que ces derniers « seraient avant tout des déclarations d'intention ». Ses outils sont des outils de mesure (GRI), or « l'éthique est-elle mesurable et quantifiable » ? Les mesures et estimations sont principalement axées sur l'environnement et la politique de « greening » est tout à fait contestable voir « amoral ». « La RSE ne serait qu'un paravent rhétorique d'objectifs qui sont restés les mêmes et qui sont exclusivement centrés sur la ligne du bas. » D'autres néanmoins y ont vu une réelle opportunité de changer leurs pratiques, d'inscrire leurs valeurs dans une démarche éthique. Elles ont su s'en saisir, l'adapter et la déployer de manière concrète et sincère et créer ainsi une autre vision du management des organisations. Est-elle un modèle dépassé ou un modèle qui doit se dépasser ? En quoi peut-il faire émerger la confiance ? Ce débat nous l'avons eu entre nous, aussi nous avons cherché à travers les auteurs, les blogs, les enquêtes d'opinion, les baromètres de tendance à définir en quoi et à quelles conditions la RSE peut constituer un levier à même de poser le cadre de la confiance pour les organisations et ses parties prenantes. Dans cette recherche, nous nous sommes projetés dans l'action chère à Ulrich de « regarder de l'extérieur, vers l'intérieur ».

« De plus en plus d'entreprises sont en quête de stabilité autour de nouveaux repères comme l'établissement de relations de confiance avec leurs consommateurs, leurs actionnaires et leurs collaborateurs » (André Boyer 2002)²¹⁵. « Des principes éthiques guident les activités de l'entreprise comme sa raison d'être. Ces principes sont l'affaire de tous et engagent l'entreprise dans une volonté concrète de les mettre en œuvre. Ils doivent pour cela être connus, acceptés et appropriés par le maximum possible d'acteurs et de partenaires de l'entreprise. »²¹⁶ « À ces principes éthiques est

²¹³ BRY (de) Françoise, « Concept d'éthique au cœur du management », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2008/6 n° 20 | pages 110

²¹⁴ Deslandes Ghislain, *Le management Ethique*. Dunod, 2012. P98.

²¹⁵ Boyer André, *L'impossible Ethique des entreprises*. Edition d'Organisation, 2002, P 97, 99-100

²¹⁶ *Ibid.*

associée la thématique de la confiance qui semble devenir un précepte managérial dans un contexte de mondialisation, de changements technologiques et de quête de création de valeur. »²¹⁷

La RSE est donc « un nouveau levier de création de la confiance qui affirme les valeurs de l'entreprise et de ses collaborateurs, sur lequel il faudra à l'avenir compter afin de répondre aux attentes immenses des nouvelles générations en termes de confiance et d'engagement humains » (Institut Montaigne 2014)²¹⁸. De nouvelles pratiques vont devoir se construire autour de ses attentes « Il ne s'agit plus de penser au management de la RSE, mais bien à un management par la RSE » (Manal El Abboubi 2015)²¹⁹. Pour y parvenir, deux parties prenantes seront impliquées : « Le management et les Ressources Humaines sont directement interpellés sur leur capacité à réunir les conditions d'un cadre de travail écologique, de mise en œuvre des pratiques RH porteuses de sens et d'opportunités » (Corinne Forasacco, 2015).²²⁰ Soumises aux mêmes sollicitations de leur environnement et tentant de lui apporter des solutions, le lien entre la RSE et la RH est donc ténu.

2- RSE et management par la confiance : des enjeux convergents, une opportunité pour la fonction RH ?

2-1 Fonction RH et RSE

La démarche RSE, comme nous l'avons décrit précédemment, est un processus agissant sur trois grands volets stratégiques que sont : le respect de l'environnement (gestion des déchets, etc.), les aspects économiques et de gouvernance (achats responsables, reporting, maîtrise des risques, investissement socialement responsable, éthique) et le volet social et sociétal.

Dans un article publié par l'Apec en 2013,²²¹ ce dernier volet est le plus « impliquant et potentiellement le plus valorisant pour les DRH puisqu'il comprend toutes les questions qui recouvrent le bien-être en entreprise, le développement des compétences, l'égalité professionnelle, la diversité, le handicap et l'insertion, l'emploi des jeunes et des seniors, jusqu'à l'engagement citoyen de l'entreprise et des salariés. »²²² Pour Christine Bargain, directrice RSE du groupe la Poste « elle est devenue un vrai métier, qui demande des moyens, des connaissances et du temps : c'est un bouleversement des modes de travail, qui conduit à revisiter tous les process RH, former les managers, instaurer de nouveaux critères dans la gestion de la performance et s'ouvrir aux enjeux sociétaux ».

Par ailleurs, selon le dernier Baromètre des enjeux RSE Malakoff Médéric ORSE²²³, la RSE n'est plus seulement rattachée à la présidence ou à la direction générale (38 % en 2016, contre 41 % en 2015 et 50 % en 2014). Elle est intégrée au département des **Ressources Humaines seulement à hauteur de 18 %** et à 8 % au sein des directions opérationnelles. Par ailleurs, on constate une montée en

²¹⁷ *Ibid.*

²¹⁸ Institut Montaigne, Et la confiance Bordel ? Faire le pari de la confiance, Eyrolles, 2014, P 196

²¹⁹ Frimousse Soufyane, Peretti Jean-Marie, Regards croisés sur l'engagement RSE et la performance, Question(s) de management 2015/1 (n° 9), p. 65-89. DOI 10.3917/qdm.151.0065

²²⁰ *Ibid.*

²²¹ <https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH/Tous-les-dossiers-Gestion-RH/Enjeux-RH/La-RSE-une-opportunite-a-saisir-pour-rester-dans-la-course>

²²² *Ibid.*

²²³ Baromètre RSE-Malakoff Médéric ORSE 2016, les grandes Tendances, <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/actualite-de-la-rse/isr-rse/barometre-rse-2016-les-grandes-tendances-143873.html>

puissance de la RSE dans la stratégie qui s'inscrit dans la gouvernance des grandes entreprises. Les PME, dans une moindre mesure, n'échappent pas à la tendance : selon l'étude relayée par l'Apec²²⁴, elles sont 40 % à avoir engagé des actions RSE en 2015. Nous noterons ici que les PME²²⁵ en France représentent 57 % de la valeur ajoutée, 65 % des emplois marchands, 82 % des emplois créés, et qu'elles ne sont en rien concernées par la publication de ratio et donc par les critiques émises sur la RSE.

Leur démarche est donc volontaire. « Un aspect altruiste, lié au bien-être de la communauté dans laquelle elle s'insère ? »²²⁶ Par ailleurs, 84 % des entreprises de plus de 500 salariés se sont déjà engagées dans des actions RSE.

Dans un tel contexte, le DRH stratège doit légitimement se poser la question du levier stratégique de cette dernière. Un article de RSE.net paru en 2016 pose ouvertement la question.²²⁷ « La politique RSE doit-elle forcément se penser, se décider à travers un département RSE ? » Faut-il vraiment être dans une très grande entreprise et avoir un département dédié pour faire de la RSE ? Cette dernière recouvre une problématique sociale très large, elle a donc toute sa place non seulement aux côtés d'une stratégie de ressources humaines responsable, mais aussi dans le cadre d'une vision stratégique globale.

Elle donne et offre l'opportunité à la fonction RH, de devenir ce « Credible Activist » et ce « Change Champion » décrits par Dave Ulrich, et de s'interroger sur sa capacité à faire participer et à engager ses parties prenantes sur des sujets qui les concernent directement.

- Comment repenser améliorer la qualité de vie au travail de ses salariés ?
- Comment développer l'engagement de ses employés ?
- Comment mettre en place un management plus responsable ?

Autant de questions qu'un DRH doit se poser au sein de l'organisation et dont il doit convaincre le dirigeant et le management. Il s'agit ici de les décider à aller plus loin, à s'investir davantage tant dans le capital humain que dans les relations de l'organisation avec ses parties prenantes. Mais aussi, pour ce qui le concerne, de construire avec ses équipes RH un management des ressources humaines plus responsable et générateur de confiance, tant à l'adresse des employés que des managers.

2-2 RSE et management par la confiance : de fortes synergies dans les attentes des salariés.

Dans les perceptives citées précédemment, nous nous sommes appliqués, selon le modèle d'Ulrich et al. (2012), à décoder les attentes des clients internes et externes (Factor 2 « Decoding customer Expectations »²²⁸). Dans l'analyse des trois études qui suivent, nous nous attacherons donc à faire un état des lieux de la RSE auprès, d'une part, des salariés des entreprises françaises et, d'autre part, des professionnels de la RSE. L'objectif est de mettre en exergue les perceptions de ces parties prenantes

²²⁴ Frimousse Soufyane, Perretti Jean-Marie, Regards croisés sur l'engagement RSE et la performance, Question(s) de management 2015/1 (n° 9), p. 65-89. DOI 10.3917/qdm.151.0065

²²⁵ <http://www.lecanaldesmetiers.tv/dossiers/47004-les-pme-sont-le-cur-de-leconomie-francaise>

²²⁶ Deslandes Ghislain, Le management Ethique, Dunod 2012. P 89

²²⁷ <https://e-rse.net/rh-rse-role-ressources-humaines-18055/#gs.nWmbvN8> E-RSE la plateforme l'engagement RSE et du développement durable (article de 2016) Comment Mettre les Ressources Humaines au Service de la RSE ?

²²⁸ Ulrich Dave & all, "HR from the outside in, Six competencies for the future of HR", 2012 P75

quant aux principaux enjeux de la RSE pour les années à venir. Les enjeux cités, comme nous le démontrerons, sont au cœur des préoccupations RH.

Les trois études que nous avons retenues sont celles menées auprès de salariés : le sondage Viavoice²²⁹, interviews réalisées en ligne du 20 avril au 5 mai 2015 auprès de salariés d'entreprises de plus de 250 salariés, et l'enquête réalisée par l'Institut BVA²³⁰ par Internet, du 18 au 24 avril 2017, pour le Club Média RH, sur un échantillon représentatif de 1497 salariés d'entreprises de plus de 50 collaborateurs. La dernière étude a été réalisée pour le dernier baromètre des enjeux RSE, Malakoff Médéric ORSE²³¹ (observatoire de la RSE), auprès de 209 réponses qualifiées de professionnels de la RSE, entre janvier et mars 2016 et publiée le 31 mars 2016.

a. Communication et transparence

Le premier constat effectué par les 3 enquêtes porte sur la communication et sur la méconnaissance qu'ont les salariés de la RSE.

Pour les professionnels de la RSE²³², l'enjeu le plus important dans la stratégie RSE/DD de leur entreprise est de communiquer une image positive tant en externe qu'en interne. Du côté des salariés et pour BVA, le concept de RSE est méconnu par près des deux tiers d'entre eux. Seulement 36 % des salariés indiquent avoir déjà entendu parler de la RSE et, parmi eux, seuls 15 % savent de manière précise de quoi il s'agit. Ce sont les cadres à 59 % qui maîtrisent le mieux cette notion contre 19 % pour les ouvriers. Cependant, quand on leur précise le cadre de la RSE et les types d'actions associées qui peuvent être faites par leur entreprise (les conditions de travail, la promotion de la diversité où encore des mesures prises pour l'environnement), 85 % de ces mêmes salariés sont capables de citer au moins une action RSE que leur entreprise a mise en place au cours de l'année.

Dans l'étude ViaVoice, ils déclarent manquer d'information. 59 % estiment être mal informés et 74 % aimeraient l'être davantage. C'est plus la nature des moyens mis en œuvre pour les informer que le volume des informations qui est remis en cause. Ils souhaiteraient l'être par des réunions internes à 41 % (journées thématiques, animations, conférences, ateliers de formation). En termes de « référents » ou de relais des actions RSE au sein de leur entreprise, ils affirment le besoin d'une communication directe par leur manager direct pour 51 % et par leur service RH pour 36 %. Les salariés estiment que la communication interne concernant les actions RSE apparaît comme trop institutionnelle, trop « dépersonnalisée » et donc peu « impliquante », alors même que 85 % des salariés pensent que le fait d'être mieux informés sur la RSE les inciterait à s'impliquer davantage.

²²⁹ Sondage Viavoice pour Mindded, Ekovedev et des Enjeux et des Hommes, interviews réalisées en ligne du 20 avril au 5 mai 2015, sur un échantillon de 1001 personnes travaillant en France métropolitaine, représentatif des salariés d'entreprises de 250 salariés et plus.

(Représentativité assurée par la méthode des quotas appliquée aux critères suivants ; sexe, âge, profession de l'interviewé, région, secteur d'activité et tailles d'entreprise.)

²³⁰ Enquête réalisée par l'Institut BVA par Internet, du 18 au 24 avril 2017 auprès d'un échantillon représentatif de 1497 salariés d'entreprises de plus de 50 collaborateurs. La représentativité de l'échantillon a été assurée par la méthode des quotas, appliquée aux

variables suivantes : sexe, âge, CSP, secteur d'activité, taille d'entreprise et région de résidence

²³¹ Baromètre RSE-Malakoff Médéric ORSE 2016, les grandes Tendances, <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/actualite-de-la-rse/isr-rse/barometre-rse-2016-les-grandes-tendances-143873.html>

²³² Baromètre RSE-Malakoff Médéric ORSE 2016, les grandes Tendances, <http://www.novethic.fr/isr-et-rse/actualite-de-la-rse/isr-rse/barometre-rse-2016-les-grandes-tendances-143873.html>

On comprend dès lors, et au-delà du seul fait de communiquer une image positive, que l'enjeu est de lui donner du sens en instaurant une communication de proximité qui permettrait d'expliquer ce que sont les objectifs liés à la RSE, objectifs qui rappelons-le, les concernent pour grande partie. Elle permettrait ainsi d'impliquer directement les salariés, par le biais des managers ou des responsables RH, que ce soit en termes de participation à la réflexion stratégique ou d'actions concrètes agissant sur leur environnement. Il ne s'agit ici que d'appliquer « les principes de bases de la confiance » décrits par Karsenty que nous avons évoqués précédemment en deuxième partie. Il s'agit de la prise de conscience, l'ouverture (ou la transparence), la détermination personnelle (ou le choix) et la présence (ou l'implication).

Ceci fait également et précisément écho à la demande et aux attentes exprimées par les managers de notre enquête.

C'est aussi une manière de décroisonner la RSE, d'en faire une stratégie globale, intégrée véritablement dans le business model de l'entreprise et dans ses activités quotidiennes.

a. Les enjeux sociaux de la RSE comme levier de confiance.

Le deuxième constat effectué par les trois enquêtes désigne comme enjeu prioritaire dans les actions futures de la RSE celui de répondre aux enjeux sociaux.

Les responsables RSE désignent à 88 % la nécessité de répondre aux enjeux sociaux, et ce dès 2016, contre 84 % pour la préservation de l'environnement. L'enquête BVA montre quant à elle que parmi l'ensemble des démarches RSE, les salariés jugent comme prioritaires les actions qui les impactent directement.

Plus de 6 salariés sur 10 estiment que la mise en place d'actions liées aux conditions de travail est prioritaire (bien-être au travail, sécurité, prévention santé, qualité de l'environnement au travail, réduction des risques sociaux). Bien que jugées importantes, les démarches RSE liées à la protection de l'environnement ne le sont qu'à 42 % et de 40 % à la promotion de la diversité. On notera cependant que les actions liées à l'éthique dans l'entreprise (charte éthique, code de bonne conduite...) sont jugées comme importantes à 50 % et prioritaires à 34 %.

Dans l'étude ViaVoice, les enjeux prioritaires sont eux aussi fortement indexés sur la vie des salariés. Les relations et les conditions de travail sont considérées par plus de 8 salariés sur 10 comme l'enjeu prioritaire et le respect des droits de l'homme pour plus de 5 salariés sur 10. L'enquête précise que « l'importance accordée à ces deux sujets se comprend dans le contexte actuel des entreprises au sein desquelles la qualité des relations humaines est trop souvent dégradée. En France, près de 7 Français sur dix déclarent ne pas faire confiance à une personne qu'ils ne connaissent pas. Cette défiance est donc préjudiciable en interne au sein notamment des grandes entreprises ».

L'enquête nous montre également que les salariés attendent que l'on reconnaisse leur besoin. Comme le souligne Roland Ritter²³³ dans son ouvrage « Confiance et défiance dans les organisations », reconnaître les besoins des salariés, c'est :

²³³ RITTER Roland et Ramanantsoa, *Confiance et défiance dans les organisations*, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

- Accueillir, intégrer, socialiser ceux qui arrivent
- Donner aux salariés des satisfactions psychologiques et financières
- Protéger chacun contre l'arbitraire
- Donner des orientations générales, notamment en termes de carrière
- Permettre de se former
- Informer les agents de la manière dont l'organisation les évalue
- Informer les agents de l'évolution de l'environnement et de ce que cela entraîne pour eux. »

Le deuxième enseignement que l'on peut tirer est que l'enjeu prioritaire est de remettre la fonction RH au cœur de la RSE, d'autant plus que les sujets concernant le social et le sociétal seront les grands sujets des prochaines années.

b. Un nouveau regard sur la performance.

Le troisième et avant-dernier constat, cité comme enjeu prioritaire de la RSE, concerne l'amélioration des performances et la capacité à les quantifier.

Pour 86 % des professionnels de la RSE, l'amélioration des performances est l'une des motivations les plus importantes de leur stratégie. Cependant, cette mesure et cette évaluation de la performance liée aux performances restent difficiles à quantifier.

Concernant les salariés interrogés par BVA, il ne s'agit pas d'enjeu, mais de perception. La RSE est jugée comme étant bénéfique pour la marque commerciale et la marque employeur de l'entreprise. Ils estiment par exemple que la RSE répond aux attentes des consommateurs qui souhaitent avoir une consommation responsable. 78 % d'entre eux estiment que la mise en place d'actions RSE dans les entreprises les rend plus attractives pour les candidats. Ils sont à 67 % assez d'accord, voire tout à fait d'accord sur le fait que la RSE favorise la compétitivité des entreprises.

Pour les salariés interrogés via l'étude ViaVoice, ils considèrent pour plus de 7 salariés sur 10 qu'elle peut en améliorer la performance et pour les salariés travaillant dans une entreprise déjà fortement impliquée sur les questions de RSE, la proportion atteint 86 %. Par ailleurs, en termes de « progrès internes », près des 2/3 estiment que la RSE peut exercer un impact positif sur l'évolution des comportements au travail, sur la qualité des relations au travail pour 64 %, ou encore permet aux salariés de gagner en compétence pour 6 répondants sur 10.

Nous ne manquerons pas de noter ici que les chercheurs cherchent à savoir s'il existe un réel impact de la RSE comme génératrice de performance. Une chaire « Performance des organisations »²³⁴ a été créée en 2012 par l'université Paris-Dauphine et le Groupe AFNOR, réunissant douze chercheurs et quatre doctorants/étudiants qui ont pour objectif de mesurer l'impact des systèmes de management (ISO 9001, ISO 14001...) sur le fonctionnement d'une organisation (entreprises, administrations publiques, organisations non gouvernementales, associations...) et ses performances.

²³⁴ Chaire « Performance des organisations fondation, Paris Dauphine » créée en 2012, l'impact des démarches environnementales sur la productivité au travail, Sous la direction scientifique de Sylvie Rolland, Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine

Manal El Abboubi ²³⁵ propose quant à lui d'inverser la réflexion et de poser les effets de « la non RSE ». « L'absence d'un engagement fort en RSE peut-elle contribuer à la non performance de l'entreprise ? » Ce sujet, comme nous l'avons montré en première partie, est difficilement quantifiable, mais à notre avis non négligeable. D'autres études sur la défiance ont vu le jour, comme celles de Driscoll (1978) et Rich (1997) qui montrent combien celle-ci réduit l'engagement et la satisfaction au travail ou celles de Costa (2001), corrélant ainsi la défiance avec l'augmentation de l'anxiété et du stress au travail. Nombreuses sont les études et recherches prouvant les effets positifs de la confiance.

- Sur la motivation à travailler ensemble, par ex. Larson et LaFasto, 1989,
- Sur l'efficacité collective (Zand et Bromiley et Cummings, 1995),
- Sur la facilitation des échanges et de la communication en général, ainsi que le bien-être des collectifs (Kramer, 1999).

Un DRH stratège ne peut ignorer la corrélation entre la confiance et la performance dans la construction de sa politique RH, même si cette dernière n'est pas directement quantifiable.

c. Des salariés prêts à s'engager.

Le quatrième constat effectué est qu'en 2017, les salariés sont prêts à 85 % à s'investir dans les démarches RSE de leur entreprise.

Ce dernier constat, issu de l'enquête ViaVoice, montre que les salariés souhaiteraient pour 85 % s'investir dans les démarches RSE de leur entreprise. Cependant, si 43 % des salariés interrogés estiment que la RSE « est prise de façon importante au sein de leur propre entreprise », 42 % jugent qu'elle est prise en compte de manière peu importante, voire même inexistante.

Si nous allons plus loin dans les commentaires et l'analyse rédigés, nous trouverons les enseignements suivants : les salariés ne considèrent pas la RSE comme un domaine d'action « parmi d'autres », mais comme « une exigence fédératrice ». Ils estiment également qu'elle devrait « pleinement mobiliser le management ». Si « cela dépendait d'eux » ils accorderaient pour 78 %, une place plus importante aux questions « sociales et sociétales ».

De même, 7 salariés sur 10 souhaiteraient que leur entreprise « y accorde davantage de temps et d'argent ». Ils aimeraient, pour 59 %, être associés aux initiatives prises en la matière par leur entreprise, alors qu'ils ne le sont que pour 6 % aujourd'hui. Les motivations exprimées sont « d'aider leur entreprise à concilier l'activité économique et intérêt général dans une réflexion collective fructueuse ».

Les verbatims recueillis sont les suivants :

« Apporter ma contribution à l'évolution de mon entreprise » ; « Faire avancer les choses dans ce domaine » ; « Participer et réagir aux problématiques qui obligent chaque personne à devenir son propre acteur » ; « Parfaire les conditions de travail et de responsabilisation des salariés à l'effort collectif ».

²³⁵ Frimousse Soufyane , Perreti Jean-Marie, Regards croisés sur l'engagement RSE et la performance, Question(s) de management 2015/1 (n° 9), p. 65-89.DOI 10.3917/qdm.151.0065

La volonté des salariés de s'engager en RSE est forte, notamment autour de sujets qui peuvent les toucher directement comme les conditions de travail. Ainsi, 32 % des salariés souhaiteraient s'investir plus dans la RSE de leur entreprise pour être un acteur du changement.

Mieux communiquer les enjeux, répondre aux enjeux sociaux, améliorer la performance, avoir des salariés prêts à s'engager, voilà les quatre enjeux qui ressortent de ces enquêtes. Si la RSE s'est prioritairement focalisée les années passées sur le développement durable, force est d'admettre que les enjeux cités sont de véritables opportunités pour la fonction RH. Il s'agit pour elle de reprendre le leadership sur ces questions et de reprendre ainsi le chemin de la confiance.

2.3 Quelles exigences de la fonction RH pour réhabiliter la confiance ?

a. De la nécessité d'une charte.

Lors des ateliers de réflexions organisés par Dave Ulrich avec ses partenaires RH pour la rédaction de son ouvrage, le rôle de militant crédible a été reconnu comme l'élément central de la fonction pour développer le « *trusting relationships with line managers and other colleagues* »²³⁶.

En France, nous l'avons constaté précédemment, la fonction souffre d'un déficit d'image et de confiance vis-à-vis des salariés. En 2016, beaucoup d'articles ont vu le jour à ce sujet : « A quoi servent les RH ? »²³⁷, « Les RH déconnectées des salariés »²³⁸, « Fidélisation des cadres comment remplacer la défiance par la confiance »²³⁹, « Pourquoi les RH d'aujourd'hui n'ont pas les compétences pour demain »²⁴⁰.

Jean-Marc Le Gall (2015)²⁴¹, pourtant farouche défenseur de la fonction, en fait état et il n'est pas le seul. Il fait le constat d'une fonction qui est aujourd'hui souvent éclatée, du fait de la multiplication des acteurs concernés, et instrumentale par l'imposition de pratiques normalisées. Il déplore que les RH, ayant privilégié les relations avec les managers, aient paru dans l'ensemble prendre leurs distances avec les salariés. De ce fait, le manager devient « premier RH », à charge pour lui de challenger son collaborateur et la fonction RH, une fonction support, qui s'exerce à partir d'outils proposés. Il constate que de nombreux RH ont en particulier déserté le terrain de l'organisation du travail et du dialogue avec les salariés, à trop vouloir prouver leur contribution au « business ».

Cette vision désincarnée s'est progressivement imposée. « Pour être crédible, il faut certes intégrer les exigences du business et les contraintes des managers, mais le RH doit aussi être ce que les Québécois appellent “ un dérangeant ”, prompt à alerter sur les dérives et sur les risques »²⁴². Dans l'enjeu à venir, « il ne s'agit pas tant de renforcer le rôle RH des managers comme on l'a dit, que de “ renforcer la

²³⁶ Ulrich Dave & al., "HR from the outside in, Six competencies for the future of HR", 2012.

²³⁷ <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7139-drh-que-faites-vous/>

²³⁸ <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/02/6183-les-ressources-humaines-trop-souvent-deconnectees-des-salaries/>

²³⁹ <http://www.focusrh.com/strategie-rh/attirer-et-fideliser-les-salaries/fidelisation-des-cadres-comment-replacer-la-defiance-par-la-confiance-27241.html>

²⁴⁰ <http://rmsnews.com/rh-competences-demain>

²⁴¹ Le Gall Jean-Marc, *La Gestion des ressources Humaines*, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 2015, pages 106-107

²⁴² *Ibid.*

cohérence des systèmes au sein desquels ils exercent leur fonction ” » (Gonzalez, 2003, p. 4), cité par (Dietrich 2009)²⁴³.

b. Endosser le rôle du « Crédible Activist »

Pour générer de la confiance, il faut soit même l’incarner à travers ses actions, son exemplarité et son intégrité. C’est ici le rôle qui incombe au « Crédible Activist » que nous propose Ulrich, mais également au rôle de « leader » décrit par Karsenty, ou encore « au marginal sécant » de Michel Crozier²⁴⁴.

Il s’agit donc pour le responsable RH d’être en mesure d’incarner et d’engager sa fonction à travers des valeurs organisationnelles basées sur l’éthique et génératrices de confiance. C’est aussi aller au-delà de « la logique de production et de performance du système économique habituel » (Le Gall 2015).

André Perret²⁴⁵, ancien DRH et maître de conférence associé à l’UPEC, considère que si la clause de conscience était adossée à une charte de déontologie, elle serait la solution pour les DRH. Une solution qui, pour Perret, devrait s’intégrer dans une politique de RSE bien comprise et qui permettrait d’éviter « les demandes inopportunes des N+1 et de refuser de se soumettre si l’éthique est en cause ». Ce serait aussi une opportunité de communiquer sur des valeurs réelles, d’attirer et conserver les talents (marque employeur), et de donner aux partenaires sociaux une image rénovée de la fonction, et ainsi redonner un souffle de confiance.

Dans ce même souci, en 2016, François GEUZE (Consultant expert en stratégie RH) et Christian SANCHEZ²⁴⁶, (directeur du Développement Social du groupe LVMH), conscients des difficultés rencontrées par la fonction RH à se positionner et se décloisonner, prennent l’initiative de proposer en ligne une charte éthique de la profession. Cette dernière repose essentiellement sur « la volonté de servir de guide à ceux qui abordent cette fonction et à contribuer à la confiance que doivent avoir les collaborateurs envers leur entreprise et leur encadrement »²⁴⁷.

Elle a pour objet de rappeler les règles professionnelles qui garantissent leur comportement et leur professionnalisme. Rappelons que la fonction en tant que « profession » est contestée, entre autres par Guérin, Pigeys et Gilbert²⁴⁸ pour qui, plus qu’une accession au statut idéal de profession, la fonction RH n’est ni plus ni moins qu’une partie de l’espace professionnel de la gestion. Ils tendent à démontrer que la fonction RH ne possède pas les attributs d’une professionnalisation. Ils se basent sur deux critères, les plus sélectifs, pour qu’elle soit éligible à ce statut, à savoir le monopole d’exercice et le code de déontologie. « Il n’est pas besoin d’une observation approfondie pour constater qu’ils ne sont guère remplis, ce qui fait d’emblée douter d’une professionnalisation achevée. »

²⁴³ DIETRICH Anne, « Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène » *Management & Avenir* 2009/1 (n° 21), p. 196-206.

²⁴⁴ Le Gall Jean-Marc ; *La Gestion des ressources Humaines*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2015, page 107

²⁴⁵ PERRET André, « Fonction RH et éthique... toute une histoire », *Focus RH* 12/12/2016 Vice-Président et Directeur du Pôle Formation de DPM&Associés. Il est également Maître de Conférence Associé à l’UPEC, membre de la Commission Nationale Formation de l’ANDRH

²⁴⁶ <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/253-charte-ethique-de-la-fonction-rh>

²⁴⁷ *Ibid.*

²⁴⁸ Guérin Francis, Pigeys Frédérique, Gilbert Patrick, La professionnalisation de la fonction RH Mythe et limites, Lavoisier | « *Revue française de gestion* » 2009/4 n° 194 | pages 5-6

Il s'agit donc pour Gueuze et Sanchez de démontrer que la cohésion et le développement des entreprises et des organisations sont étroitement dépendants de la mobilisation des professionnels RH, mais qu'elle s'inscrit dans un cadre éthique. « Cette mobilisation constitue un puissant moteur qui suppose la mise en œuvre de principes éthiques forts. » Ceux-ci se déclinent dans tous les actes du professionnel RH, fondent son professionnalisme et garantissent la mise en œuvre des valeurs de l'entreprise ou de l'organisation. Ils considèrent que « l'engagement des DRH et de leurs équipes (qui sont les principaux acteurs du management humain des entreprises et de la motivation des différents acteurs) s'appuie sur une éthique, une cohérence des modes de fonctionnement et un professionnalisme qui caractérisent la fonction. »

Cette démarche, de par son mode consultatif, a mobilisé plus de 2 500 DRH qui se sont exprimés spontanément sur le sujet. Par ailleurs, chaque engagement a été soumis à trois groupes d'experts de la fonction (DRH expérimentés et consultants, de jeunes DRH et des managers). Cette charte éthique nous semble essentielle, tant pour la protection de la fonction que pour sa crédibilité et celle de l'organisation. Si la volonté des dirigeants des entreprises est un préalable à la mise en œuvre d'un management des ressources humaines qui se veut responsable et créateur de valeur pour l'ensemble des parties prenantes, elle n'est pas pour autant suffisante. Les ressources humaines ont pour vocation de mobiliser les hommes en faveur de l'action collective et ainsi prouver leur efficacité et leur contribution aux performances dans l'organisation. Il existe un gain collectif au comportement éthique, comme l'écrit François Dupuy dans « La faillite de la pensée managériale »²⁴⁹.

Nous décidons de présenter intégralement cette charte, car elle nous permettra d'illustrer dans les paragraphes suivants, les perspectives dans lesquelles s'inscrivent les politiques de GRH et les outils mis à la disposition des RH en faveur de la confiance.

Que propose cette charte²⁵⁰ :

Donner du sens à la responsabilité professionnelle

Professionnels des Ressources Humaines, les directions des Ressources Humaines participent à la création de valeur au sein des entreprises dans lesquelles ils travaillent pour en assurer le développement économique et en garantir la pérennité. Pour atteindre ces objectifs :

- Ils valorisent, développent et dynamisent le capital humain de l'entreprise.
- Ils sont les garants du fonctionnement harmonieux et efficace des organisations.
- Ils acceptent les responsabilités qu'impliquent leurs actions et décisions, et diffusent cet esprit de responsabilité auprès des managers et collaborateurs de l'entreprise.

Anticiper les implications humaines et sociales des évolutions des organisations

Impliqués dans la gestion du changement et la transformation de leurs organisations, les professionnels RH accompagnent, mesurent et anticipent les conséquences humaines et sociales de ces mutations. Ces actions s'effectuent au travers de la mise en œuvre de solutions pratiques et pragmatiques.

Anticiper et tenir compte des enjeux futurs de nos organisations conduit les professionnels RH à s'intéresser au fonctionnement des autres composantes de leurs organisations, à se comporter comme force de proposition et à s'ouvrir aux autres disciplines et aux travaux de recherche. Ils proposent de nouvelles perspectives et enrichissent leur réflexion tout en valorisant un esprit de collaboration et de respect avec les autres composantes de l'entreprise.

²⁴⁹ Dupuy François, *La faillite de la pensée managériale*, Editions du Seuil, 2015, pages 179-180-181-183

²⁵⁰ <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/253-charte-ethique-de-la-fonction-rh>

Communiquer pour garantir la cohésion

Le dialogue dans l'entreprise, qu'il s'agisse des rapports individuels ou des relations collectives ne peut reposer que sur la confiance et sur la loyauté.

La prise en compte des opinions individuelles et collectives dans l'entreprise doit être considérée comme facteur d'adhésion et de cohésion. Tout collaborateur a le droit à une information personnelle et sincère sur sa situation, son emploi, son devenir dans l'entreprise. Toute négociation collective ne peut s'engager que sur la base d'informations honnêtes, permettant des échanges éclairés avec des interlocuteurs respectés.

Les professionnels RH doivent veiller à la cohérence de la communication externe et interne basée sur les valeurs de l'entreprise.

Aider au développement professionnel de tous

Le développement professionnel et le renforcement de l'employabilité de tous sont l'une des principales responsabilités des professionnels RH.

En tant que professionnels, les DRH s'efforcent d'atteindre les plus hauts niveaux d'excellence et s'engagent à renforcer continuellement leurs compétences, celles des équipes et des salariés des organisations.

Considérer le respect de la personne comme non négociable

Tous les actes impliquant les collaborateurs, les équipes ou les parties prenantes doivent être respectueux des personnes, de leur vécu et de l'impact que les décisions managériales peuvent causer sur eux-mêmes, leur famille, leur cadre de vie et de travail.

En ce sens, informer les collaborateurs, recueillir leur avis, de manière individuelle ou à travers leurs représentants, constitue un préalable aux décisions.

Les hommes et les femmes conservent dans l'entreprise les garanties propres à leur citoyenneté, source de droits et de devoirs. Ils sont soumis aux mêmes règles en ce qui concerne le respect de l'autre et la laïcité. Les DRH sont garants de ces règles de base.

Promouvoir l'équité et la diversité

Plus l'entreprise est mondiale, plus ses structures sont évolutives ; plus l'enjeu des DRH est stratégique.

Au-delà des obligations réglementaires, ils sont le garant du respect de l'égalité des chances, des droits et de la lutte contre les discriminations.

Ils s'assurent que l'entreprise, aujourd'hui structure sociétale essentielle, accueille, forme, valorise les collaborateurs de tous sexes, de tous âges, de toutes cultures. Ils leur assurent les mêmes droits, et veillent au respect des mêmes devoirs, en fonction de leur rôle au sein de la collectivité.

Prévenir les conflits d'intérêts et garantir l'intégrité

Dans toutes les situations, les professionnels RH doivent maintenir un haut niveau de confiance avec leurs partenaires internes et externes.

Ils doivent protéger leurs intérêts aussi bien que leur intégrité professionnelle. Ils s'engagent à écarter les activités susceptibles de créer des conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels.

De ce fait, les professionnels RH ont un devoir d'alerte devant toute situation non conforme aux exigences d'intégrité de l'entreprise.

Garantir la confidentialité

De par la nature même de leurs fonctions, les professionnels RH sont amenés à recueillir ou détenir des informations confidentielles et sensibles. Qu'elles concernent l'entreprise ou la vie privée des individus, ils sont soumis à la plus stricte confidentialité, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise. Ils ne doivent divulguer que les informations fiables, utiles et communicables, dans le respect des personnes et des intérêts de l'entreprise et ne peuvent être délivrés de cette obligation que sur réquisition d'une autorité légale. Ils doivent faire respecter cette obligation, corollaire de la confiance qui est placée en eux et mettre en place les procédures et outils nécessaires à la garantir.

Bienveillance et Bien-être

Pour développer la performance de l'entreprise, les services en charge des RH doivent maintenir un niveau de sécurité et de santé qui permette de travailler dans de bonnes conditions. Ils doivent mettre en place des plans de prévention pour anticiper les risques, qu'ils soient physiques ou psychosociaux.

La bienveillance et la convivialité permettent de faciliter la prise de recul et la compréhension du sens de l'entreprise. En ce sens, les professionnels RH sont acteurs de la responsabilité sociale dans l'entreprise.

3- Vers quels modes d'appropriation par la fonction RH, pour générer la confiance ?

Définir un modèle, montrer les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur une politique de gestion des ressources humaines n'est pas aisée car peu d'études empiriques récentes ont été menées. Nous avons choisi d'illustrer deux modèles : celui des entreprises où « il fait bon travailler » et ceux présentés par l'étude d'Amaury Grimand et Isabelle Vandegeron²⁵¹, lors du congrès AGRH de 2010.

3.1 Les entreprises où il fait bon travailler : un modèle basé sur la confiance

Au-delà de la littérature et des modèles prescrits, la réalité fait état d'entreprises françaises où les salariés sont en confiance et heureux de travailler. Alors que les start-ups de la Silicon Valley sont souvent montrées en exemple pour les services qu'elles proposent à leurs salariés, certaines entreprises françaises n'ont plus rien à envier à ces dernières, comme l'indique Patrick Dumoulin,²⁵² directeur général de Great Place to Work, lors d'une interview donnée au journal Challenge en mars 2017. Il y a 15 ans, dans les classements il n'y avait essentiellement que des filiales de groupes américains. Aujourd'hui, « nous avons de grands managers en France qui ont placé l'humain au cœur de leur stratégie ». Le classement fait état pour la 3e année consécutive que la plus haute marche du podium des différentes catégories (moins de 500 salariés, plus de 500 salariés, plus de 5000 salariés) est occupée par une entreprise hexagonale. Par ailleurs, dans chaque top 10 figurent deux tiers de groupes français.

Patrick Dumoulin insiste sur la performance de trois grands groupes : Décathlon, lauréat cette année, et labellisé depuis 9 ans, McDonald's depuis 14 ans et Leroy Merlin depuis 13 ans. Il indique par ailleurs la domination des jeunes entreprises françaises, car sur les 85 qui ont été labellisées, 40 n'existaient pas au 1er janvier 2000. Le constat est fait aussi que beaucoup de jeunes entreprises, en France, ont placé le bien-être des salariés au cœur de leur réussite. « Ces entreprises ont en commun de partager une volonté forte en interne de faire du travail un lieu où il fait bon travailler. »²⁵³ « On y parle de performances économiques, mais aussi sociales ».

Devenir une entreprise où il fait bon travailler est une volonté qui émane en premier lieu du dirigeant. « On ne devient pas une entreprise où il est agréable de travailler par hasard ! Il faut le vouloir ». Le rôle et le courage des managers sont mis en avant. Ils sont à la fois dans une démarche d'écoute et d'ouverture vis-à-vis de leurs salariés et cherchent sans cesse à s'améliorer. De manière générale, on constate que le top management les associe davantage aux prises de décisions et que la communication « top-down » fonctionne bien. Patrick Dumoulin indique que 80 % des salariés interrogés estiment qu'ils peuvent poser n'importe quelle question à leur manager et qu'ils sont informés des sujets importants dans leur entreprise. Ce qui est observé par ailleurs dans ces entreprises « labellisées » c'est le passage à un management participatif à collaboratif. Ces entreprises privilégient beaucoup le

²⁵¹ Grimand Amaury, Professeur des Universités CEREGE - IAE de Poitiers et Vandegeron Isabelle, Maître de Conférences

IRG - Université Paris-Est, les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, Les nouveaux comportements, nouvelle GRM, XXIème congrès AGRH, du 17 au 19 novembre 2010 Rennes/Saint Malo

²⁵² DUMOULIN Patrick « Classement des entreprises où il fait bon travailler en France », Great Place to work, 23 mars 2017 https://www.challenges.fr/emploi/management/great-place-to-work-le-classement-2017-des-entreprises-ou-il-fait-bon-travailler-en-france_461814

²⁵³ *Ibid.*

collectif, les salariés travaillent en équipes transverses, avec des profils différents et sur des projets structurants.

Nous nous sommes intéressés aux critères qui définissent le modèle de Great Place to Work. Son fondateur, Robert Levering²⁵⁴, explique qu'en étudiant les meilleures entreprises du monde depuis 25 ans, ses équipes et lui-même ont appris « **que la confiance constituait le différenciateur clé** ». Par ailleurs, il n'y aurait pas selon lui d'organisation type, cela s'appliquerait à toutes les organisations, quels que soient la culture nationale, le secteur, la taille ou l'âge. Il ajoute « **qu'en relevant le niveau de la confiance dont dépendent la coopération et l'innovation, les entreprises peuvent améliorer leurs résultats** ». À l'aide de 58 paramètres spécifiques issus des entreprises labellisées dans le monde depuis 25 années et qui sont intégrés dans leur enquête, Trust Index GPW tente de mesurer la confiance. Même si nous nous devons d'avoir un regard circonspect sur ce type d'étude, il nous a semblé intéressant d'en montrer les principes clés et le modèle.

Forts de ces affirmations, nous avons d'une part étudié les critères sous-jacents définis par ce modèle empirique, tant du point de vue des employés que de celui des managers, mais aussi des DRH.

D'autre part, nous avons mis en parallèle ce classement avec un autre classement effectué par Opinion Way réalisé en 2016, s'intitulant « À quelles entreprises les Français font ils confiance ? ». Nous avons comparé pour chacun de ces deux classements leur top 5. Notre objectif étant de regarder s'il y avait une corrélation, un impact et une cohérence entre les deux avec naturellement, en toile de fond, le sujet du management par la confiance.

a. Les critères des salariés²⁵⁵

Les premiers critères des collaborateurs « dans les entreprises où il fait bon travailler » s'articulent, non pas autour d'avantages, comme dans les start-up, mais autour de relations quotidiennes vécues par les employés.

Ainsi du point de vue de l'employé, une entreprise où il fait bon travailler est un lieu où :

- Il a confiance en ses dirigeants.
- Il apprécie ses collègues.
- Il est fier de son travail.

« La confiance est le principe déterminant de ces entreprises ». Cette confiance repose d'une part sur la crédibilité de ses dirigeants et de son management. On retrouve ici le modèle du « Crédible Activist » d'Ulrich et al. Elle se fonde d'autre part sur le respect et l'équité dans le traitement que les salariés attendent. De même, le degré de fierté, la qualité des rapports qualifiés comme authentiques et la solidarité entre les salariés sont d'autres composants essentiels.

b. Les critères des managers.²⁵⁶

Du point de vue du manager, une entreprise où il fait bon travailler est un lieu où « il atteint ses objectifs organisationnels avec des collaborateurs qui donnent le meilleur d'eux même, et qui

²⁵⁴ LEVERING Robert, « Pourquoi nous faisons ce que nous faisons », The Great, Place to Work, <http://www.greatplacetowork.fr/a-notre-sujet/pourquoi-nous-faisons-ce-que-nous-faisons>

²⁵⁵ <http://www.greatplacetowork.fr/notre-approche/quest-ce-qu'une-entreprise-ou-il-fait-bon-travaillern>

²⁵⁶ *Ibid.*

travaillent en équipe dans un environnement basé sur la confiance». Dans le modèle GPW, la confiance est génératrice de bien-être.

Neuf façons ou domaines d'actions sont identifiés par le modèle et sont classés en trois grandes sphères.

Ceux grâce auxquels le dirigeant et les managers créent un environnement de la confiance, leur permettant d'atteindre leurs objectifs organisationnels :

- Favoriser l'inspiration
- La discussion
- L'écoute

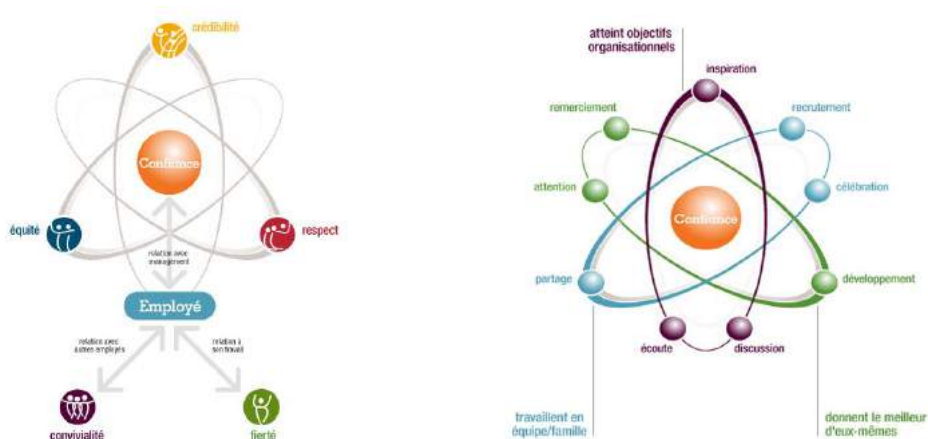
Ceux grâce auxquels leurs équipes donnent le meilleur d'elles-mêmes :

- Pratique du remerciement
- Le développement individuel
- En portant de l'attention à chacun

Ceux qui leur permettent de travailler ensemble en tant qu'équipe/famille par :

- Le recrutement des candidats en adéquation avec les valeurs de l'entreprise
- Le partage
- La célébration

Schémas des trois cercles²⁵⁷, issu du modèle de GPW



Peux-t-on évaluer la performance des entreprises labellisées ?

Considérant que la confiance est génératrice de bien-être, Bruno Thévenin²⁵⁸, directeur général de PepsiCo France, entreprise labellisée par GPW, apporte son témoignage. «Le bien-être des collaborateurs est reconnu comme le principal levier de croissance. Depuis de nombreuses années, PepsiCo France enregistre une croissance de 3 à 5 fois supérieure à celle de ses concurrents sur le marché des produits de grande consommation.» De même, les études menées font état d'impacts mesurables sur la performance économique de ces entreprises. Nous resterons tout de même vigilants sur les performances annoncées, soit « -23 % de taux d'absentéisme et +30 % de productivité ainsi que

²⁵⁷ <http://www.greatplacetowork.fr/notre-approche/quest-ce-quune-entreprise-ou-il-fait-bon-travaillern>

²⁵⁸ *Ibid.*

12 000 emplois créés en 2 ans par les 62 lauréats du palmarès Best Workplaces »²⁵⁹. Ne l'oublions, pas GPW est aussi une agence qui travaille sur la marque employeur.

c. Les DRH et les dirigeants

Nous avons choisi ici de détailler le modèle, car il fait directement et précisément écho aux composantes vues précédemment concernant le management par la confiance (Partie I).

En 2016²⁶⁰, lors d'une journée de conférence de partage de leurs pratiques réunissant plus de 100 entreprises, 20 intervenants DG, DRH et experts dans leur domaine ont apporté leur témoignage afin de concilier durablement performance sociale et performance économique. Voici les sept grands principes qui ont été évoqués afin de construire durablement une entreprise où il fait bon travailler et que nous mettons ainsi en exergue. Dès lors, dans les perspectives d'un management par la confiance conduit par la fonction RH, ce modèle empirique nous apparaît pertinent. On y parle ici d'une confiance interpersonnelle, de confiance organisationnelle, mais aussi de confiance interorganisationnelle.

Les sept clés²⁶¹ :

Avoir une ambition sociale pour l'organisation à laquelle on croit et pour laquelle on s'engage.

- ✓ C'est un état d'esprit, une volonté avant d'être une succession d'actions.
- ✓ Elle doit être forgée sur la conviction que l'organisation est un projet humain.
- ✓ Elle suppose de concilier durablement performance économique et performance sociale.
- ✓ De reconnaître que le bien-être de ses collaborateurs est le principal levier de croissance.
- ✓ Que cette ambition constitue un axe stratégique, exprimé, affirmé et incarné.

Engager le management et les équipes

Cela suppose pour les DRH et les opérationnels RH de prendre le temps d'accompagner les équipes managériales dès lors que l'entreprise engage un changement profond dans son mode de gouvernance et la manière de travailler ensemble afin :

- ✓ Qu'ils comprennent et soutiennent les objectifs stratégiques.
- ✓ Qu'ils agissent rapidement et efficacement et qu'ils créent l'avantage concurrentiel.
- ✓ Que l'engagement de chacun et de tous soit mobilisé au quotidien.
- ✓ Que les managers soient partie prenante et convaincus de l'ambition sociale de l'entreprise et soient le relai de ses valeurs.

²⁵⁹ *Ibid.*

²⁶⁰ *Ibid.*

²⁶¹ *Ibid.*

Faire s'exprimer les talents

C'est considérer :

- ✓ Que la valeur de l'entreprise est la valeur que chaque collaborateur apporte à l'entreprise.
- ✓ Que le talent, c'est potentiellement tous les collaborateurs.
- ✓ Qu'il faut créer les conditions favorables pour que les collaborateurs donnent le meilleur d'eux-mêmes.

Cela implique une posture managériale basée sur :

- ✓ L'exemplarité et l'intégrité à quelque niveau qu'il soit.
- ✓ L'incarnation dans les faits de ce que l'entreprise déclare être.
- ✓ Le respect de ses promesses et de ses engagements.
- ✓ L'autonomie à ses équipes.
- ✓ Le développement d'une vraie capacité d'écoute.
- ✓ La disponibilité, pour aider au quotidien ses collaborateurs à grandir dans leur rôle.
- ✓ Sa capacité à s'appuyer sur le collectif, afin de faire émerger des idées efficaces pour l'organisation.
- ✓ Le droit à l'erreur qui devient une partie intégrante du processus d'apprentissage.

Faire grandir ses collaborateurs dans un environnement en perpétuel changement en:

- ✓ Mettant à leur disposition de moyens permettant de se développer dans leur poste.
- ✓ Leur permettant d'assurer leur employabilité.
- ✓ Créant des dispositifs innovants et ambitieux de formation.
- ✓ En donnant la possibilité au collaborateur d'acquérir du savoir, du savoir-faire (compétences), du savoir-faire faire (déléguer tout en gardant un certain niveau de présence) et aussi du savoir-être.
- ✓ Visant à développer l'intelligence émotionnelle, clé de l'adaptabilité de chacun.

Travailler ensemble

Mieux collaborer est un enjeu clé pour faire face aux défis par :

- ✓ Le partage d'expérience et d'information.
- ✓ La transparence.
- ✓ Le cap fixé et sa cohérence.
- ✓ La canalisation des énergies des équipes (multigénérationnelles, et/ou à distance).
- ✓ Des environnements de travail qui véhiculent les valeurs.
- ✓ Des outils collaboratifs qui permettent de travailler ensemble même à distance.
- ✓ La prise en compte de l'écosystème dans lequel travaille l'organisation.

S'inspirer des autres organisations par :

- ✓ Le partage avec d'autres organisations.
- ✓ Sa capacité à apprendre des autres.
- ✓ Sa capacité à s'enrichir tant humainement que dans les idées que cela amène.
- ✓ Le partage et la transmission de sa propre expérience.
- ✓ Par une interrogation sur ses propres pratiques et manières de faire.
- ✓ Pour se rassurer, se donner des modes opératoires.
- ✓ Pour se donner de l'énergie.

Agir pour s'améliorer en permanence

Être durablement une entreprise où il fait bon travailler, c'est s'inscrire dans une démarche où les collaborateurs seront partie prenante. « Si un mot devait résumer l'état d'esprit qui prévaut, c'est celui de la confiance » :

- ✓ Pour être force de proposition.
- ✓ Porter les projets et les faire exister
- ✓ Vouloir en permanence s'améliorer.
- ✓ S'engager dans une démarche de progrès continu.
- ✓ Identifier ses forces et ses points d'amélioration.
- ✓ Mettre en place des plans d'action ambitieux.
- ✓ Se remettre en cause, humblement, à tous les niveaux de l'entreprise.
- ✓ Mesurer à échéance régulière les progrès accomplis.

Comme nous pouvons le constater, ce modèle empirique se place dans un cadre éthique défini, avec une ambition sociale forte. Il s'articule autour de la confiance et dans ces trois dimensions, qu'il n'hésite pas à associer à la performance. « La confiance constitue le différenciateur clé, en relevant le niveau de la confiance dont dépendent la coopération et l'innovation, les entreprises peuvent améliorer leurs résultats » (Levering).

Nous retrouvons ici la fonction de Capacity Builder²⁶² proposée dans le modèle d'Ulrich et al. (2012). Il s'agit bien ici pour le DRH de créer une organisation forte qui aligne simultanément, la stratégie, la culture, les pratiques et les comportements. « Il doit construire les compétences collectives, développer les dispositifs d'apprentissages, créer un environnement de travail qui donne du sens en s'assurant de la disponibilité des ressources. Il doit définir et construire des compétences solides au niveau organisationnel ». L'enjeu porte à la fois sur la capacité de son organisation à anticiper, acquérir et à transmettre de façon durable les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de son organisation.

Les RH, de « développeurs des compétences » à « générateurs de confiance »

De même, pour Fabrice Gardel²⁶³ co-fondateur de Devop et qui accompagne notamment Mc Donald (deuxième au classement cette année), « décider pour les autres et obéir à ceux qui décident pour nous fait figure d'anachronisme ». Il est pour lui essentiel, voire vital pour les entreprises de s'engager dans

²⁶² Ulrich Dave, Younger Jon, Brockbank Wayne, Ulrich Mike, HR, from outside-in, Mc Graw Hill, 2012, pages 109-124

²⁶³ GARDEL Fabrice, « Les RH, de développeurs des compétences à générateurs de confiance » devOp , <https://www.devop.pro/rh-developpeurs-competences-generateurs-confiance.html>

cette nouvelle transformation culturelle. Car c'est bien de changement de culture dont il s'agit et pour ce consultant, les entreprises qui n'ont pas encore passé ce cap sont en danger. « Le moyen de tirer son épingle du jeu est d'investir sur le capital humain et la R&D qui sont porteurs d'agilité et d'innovation ».

On entend ici la capacité de l'entreprise à engager les conditions d'un management participatif dans un cadre collectif. Ces derniers engendrent pour les organisations et leurs RH une conduite du changement permanent. Il s'agit là du rôle de Change Champion, associé à celui de Crédible Activist, cités par Ulrich & al. (2012). Pour Gardel, la fonction RH est au centre de ce virage culturel, notamment à travers sa mission de « développeur des compétences, mais aussi à travers une autre mission en arrière-plan, celle de « générateur de confiance ». « Donner confiance en eux aux individus pour qu'ils ne se cachent plus derrière un organigramme et une feuille de route. »

Il l'affirme, un changement culturel passe par une série de micro-changements portés par les managers et les collaborateurs qui composent l'entreprise. Ces micro-changements sont confortés par la mise en place de nouveaux processus de travail, le fait de laisser des marges d'actions sur « le comment faire, adapter des objectifs individuels, etc. ». « Cependant, ces actions ne porteront pas leurs fruits si une vraie confiance n'est pas accordée par les managers et si les collaborateurs n'ont pas confiance en eux-mêmes ». Si le management occupe ici un rôle clé, qui d'autre que la fonction RH pour les accompagner au mieux ? Plus la culture de la confiance est installée, plus les collaborateurs sont en voie d'autonomisation et plus l'entreprise est équipée pour faire face aux enjeux de ce monde mouvant, complexe, interdépendant et incertain.

L'exemple de Leroy Merlin²⁶⁴

Une culture d'entreprise basée sur le partage

Voici comment définissait la politique RH de l'enseigne en 2013, Stéphane Calmès, alors DRH de Leroy Merlin France: « Notre enseigne possède une culture d'entreprise forte, vécue et ressentie au quotidien par les collaborateurs. Les valeurs véhiculées par l'entreprise sont l'expression concrète et directe de l'ensemble des collaborateurs. Leur contribution au succès de la société et à sa croissance est réelle, ils sont chacun à leur niveau les acteurs entrepreneurs qui font progresser Leroy Merlin. » À travers l'enquête GPW (2013), dans un article de Régionjob, les collaborateurs de Leroy Merlin **reconnaissent la qualité d'une politique de ressources humaines menée depuis de nombreuses années** et saluaient particulièrement la politique de partage et les valeurs qui font le succès de leur entreprise. Ils ont évalué leur entreprise sur les cinq critères : la crédibilité, le respect, l'équité, la fierté et la convivialité.

Les résultats révélaient par exemple que :

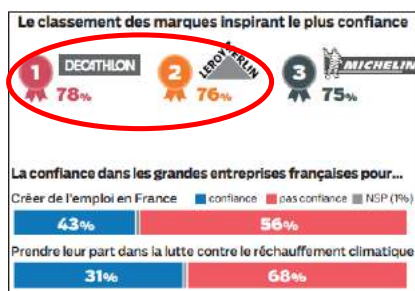
- 86 % sont fiers de déclarer à d'autres qu'ils travaillent pour Leroy Merlin.
- 81 % considèrent que le partage des bénéfices de l'entreprise est équitable.
- 90 % ont souligné l'esprit de diversité de l'entreprise et pensent que le personnel est traité équitablement, quel que soit son âge, son sexe, sa religion, son origine ethnique ou son éventuel handicap.
- 86 % des salariés estiment que la direction gère l'entreprise de façon honnête en respectant des règles éthiques.
- La qualité de l'accueil des nouveaux arrivants est saluée par 92 % des collaborateurs, tous niveaux de postes confondus.

²⁶⁴ <https://www.regionsjob.com/actualites/leroy-merlin-une-entreprise-ou-il-fait-bon-travailler.html>

d. De la confiance des salariés à la confiance des consommateurs

Si l'on reprend le cas de Leroy Merlin et de Décathlon cité précédemment, ces deux entreprises du groupe Muliez ont aussi la meilleure cote de confiance des consommateurs et ce, tous secteurs confondus. Dans l'extrait du sondage qui suit, OpinionWay²⁶⁵ a voulu connaître la relation que les Français entretiennent aux marques et aux entreprises, avec un prisme, « celui de la confiance ».

Sondage Opinion WAY



Classement des entreprises où il fait bon travailler

| RANG | ORGANISATION | SECTEUR | Nombre de salariés |
|------|-------------------|--------------------------------|--------------------|
| 1 | Decathlon | Commerce Commerce spécialisé | 18 382 |
| 2 | McDonald's France | Hôtellerie Restauration | 60 375 |
| 3 | Kiabi | Commerce Vêtement | 6 177 |
| 4 | Leroy Merlin | Commerce Commerce spécialisé | 20 314 |
| 5 | H&M | Commerce Vêtement | 7 048 |

Décathlon est n° 1 dans les deux sondages et Leroy merlin est n° 2 dans le premier classement et n° 4 dans le second. Notons que Leroy Merlin a été plusieurs fois n° 1 par le passé. Sur quels critères de confiance les Français interrogés ont-ils motivé leur réponse ? ²⁶⁶ « La qualité et des produits » s'impose comme le critère numéro 1 avec 47 % des votes. « Mais ce qui est très intéressant, souligne le directeur d'OpinionWay, c'est que viennent tout de suite après et avec des taux quasi identiques *La préoccupation du made in France*, pour 45 % des sondés, **et L'éthique en matière sociale et financière (44 %)**. » Dans cette étude, le lien entre les pratiques éthiques et la confiance est clairement démontré.

Nous pouvons ainsi constater que ces deux entreprises, très engagées en RSE, ont réussi à se positionner en qualité de « Capacity Builder » en s'appuyant à la fois sur un modèle fondé sur la RSE et sur un management par la confiance. « Elles ont su créer des organisations fortes qui alignent simultanément la stratégie, la culture, les pratiques et les comportements »²⁶⁷, tant de l'intérieur que de l'extérieur.

3.2 Modes d'appropriation de la RSE par les RH pour générer de la confiance ?

Forts de ces exemples et puisque nous établissons un lien entre RSE et confiance, nous avons souhaité faire figurer les enseignements formulés dans l'étude rédigée par Amaury Grimand et Isabelle Vandegeron²⁶⁸.

²⁶⁵Saussez Thierry, « La confiance des Français dans la marque » pour l'institut de sondages OpinionWay, mai 2016 (questions-réponses 2 117 personnes à propos de 100 entreprises, parmi les plus importantes du pays) <http://www.leparisien.fr/economie/business/marques-entreprises-a-qui-les-francais-font-confiance-et-pourquoi-02-05-2016-5759119.php>

²⁶⁶ Ibid.

²⁶⁷ Ulrich Dave, Younger Jon, Brockbank Wayne, Ulrich Mike, HR, from outside-in, Mc Graw Hill, 2012, pages 109-124

²⁶⁸ Grimand Amaury, Professeur des Universités CEREGE - IAE de Poitiers et Vandegeron Isabelle, Maître de Conférences

Celle-ci fait l'analyse de deux modes d'appropriation de la RSE par la fonction RH. L'un est contraint et instrumental et l'autre suit un processus exploratoire et managérial. De ces deux modèles émergera un troisième modèle, dit hybride. Ces trois études de cas ont été déclinées sur le modèle d'Ulrich de 1996. Cette étude permet de donner des perspectives quant au mode d'appropriation de la RSE dans la conduite d'une politique de GRH portant les ingrédients de la confiance. Les auteurs font état que de nombreuses entreprises revendiquent une approche centrée sur la RSE. Cependant, l'engagement dans une telle démarche invite selon eux « si ce n'est à refondre, du moins à infléchir, d'une part les pratiques et politiques de GRH, et d'autre part la philosophie gestionnaire qui les inspire et les rôles traditionnellement dévolus à la fonction RH ». Pour Grimand et Vandegeron, la relation GRH-RSE reste un champ de recherches qui émerge et les travaux empiriques, rares, car la définition même du périmètre des pratiques GRH impactées par la RSE ne fait pas consensus :

- Elle se limite au domaine de la sante-sécurité et prévention de la discrimination au travail (Kagnicioglu & Kagnicioglu, 2007)
 - Elle est plus communément restreinte à un certain nombre d'invariants tels que la promotion de la diversité, le développement de la formation, la qualité des emplois, la participation des salariés, la qualité du climat social et des conditions de travail.
- a. Méthodologie : d'un processus contraint et instrumental à un processus exploratoire managérial.**

Dans cette démarche analytique du mode d'appropriation de la RSE, ils retiennent les deux positions qui suivent et mettent en évidence leurs éléments distinctifs²⁶⁹:

- La position largement inspirée de la théorie des parties prenantes de Donaldson et Preston, 1995. À savoir un mode RSE, au processus contraint et instrumental.
- La position de la philosophie morale, qui cherche à fonder un principe de responsabilité (Jonas 1990 et Sen. 1999, P96) et les théories de l'apprentissage organisationnel (Agyris, 1995, et Hedberg, 1981).

Ils vont les synthétiser comme suit²⁷⁰ :

Tableau 1 - Deux modes d'appropriation contrastés de la RSE

| Modèle de base | RSE processus contraint et instrumental | RSE processus exploratoire et managérial |
|------------------------------|---|--|
| Ancrage théorique | Théorie des parties prenantes | Théorie de l'apprentissage organisationnel |
| Postulat de départ | Les attentes des PP sont connues et il est possible d'y apporter une réponse | C'est dans l'action et l'interaction que les attentes des parties prenantes se construisent |
| La finalité de la RSE | Améliorer la performance stratégique, accroître la réputation sociale. Contrôler et maîtriser les risques liés aux parties prenantes susceptibles d'influer sur la stratégie. <i>Mouvement de l'interne vers l'externe</i> | Améliorer la performance sociale et enrichir la vision stratégique. Développer un potentiel de régulation. <i>Mouvement de l'externe vers l'interne</i> |
| Pratique | Pratique sous contrainte | Pratique volontariste |
| Pilotage de la RSE | Fonction centralisée | Fonction éclatée et décentralisée |
| Acteurs clés | Parties prenantes primaires (Agences de notation, clients, fournisseurs, salariés, etc.) et secondaires (association de consommateur, partenaires publics, etc.) | La société dans son ensemble |
| Les dispositifs RSE | Dispositifs instrumentaux : normes, labels, mesure de la performance RSE, audit social, etc. | Dispositif organisationnels : groupes de travail, structure projet, communauté de pratiques, etc. |

De même, afin « de situer l'impact potentiel d'une démarche RSE sur les pratiques de GRH », ils vont se référer au concept de Personnel-Mix développé par Martory et Crozet (2008). Ce dernier, « conçu comme un instrument de pilotage » permet :

- D'apprécier le degré d'alignement des pratiques et des politiques de GRH avec les principes de la RSE.
- De coordonner, et dans une perspective stratégique, les différentes actions RH engagées au titre de la RSE tout en assurant leur cohérence interne.

²⁷⁰ Ibid page 4

Ils vont les synthétiser comme suit :²⁷¹

Tableau 2 - Une analyse des politiques et pratiques de GRH potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE (Adapté de Martory et Crozet, 2007)

| | | |
|--|--|---|
| POLITIQUE SALARIALE | Niveau des salaires | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'équité externe des rémunérations |
| | Structure de la rémunération | <ul style="list-style-type: none"> • Favoriser l'équité interne des rémunérations • Reconnaître les compétences acquises |
| VALORISATION SOCIALE DES SALAIRES | Nature et qualité des emplois | <ul style="list-style-type: none"> • Primauté donnée à la flexibilité interne sur la flexibilité externe |
| | Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences | <ul style="list-style-type: none"> • Anticipation des conséquences sociales des choix stratégiques • Actions de reclassement des salariés |
| | Recrutement & Intégration | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une politique diversité en matière de recrutement • Actions visant à favoriser l'insertion des travailleurs handicapés |
| | Gestion des carrières | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de l'employabilité des salariés • Développement de la promotion interne • Actions de maintien dans l'emploi des seniors |
| | Formation | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) • Formation des salariés aux Nouvelles Technologies |
| | Conditions et organisation du travail | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un plan d'amélioration des conditions de travail • Construction d'organisations apprenantes • Développement du temps partiel choisi • Développement de programmes de conciliation travail-vie privée-vie familiale |
| CLIMATS ET COMPORTEMENTS SOCIAUX | Climat social Absentéisme Turnover | <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'actions de prévention de l'absentéisme • Réalisation d'enquêtes sur les départs |
| IMAGE SOCIALE DE L'ENTREPRISE | Image interne | <ul style="list-style-type: none"> • Réalisation d'enquêtes de climat social |
| | Image externe | <ul style="list-style-type: none"> • Développement de partenariats avec des organismes de formation • Développement d'actions destinées à favoriser l'engagement bénévole |

Synthèse des études de cas et analyse :

Grimand et Vandegeron²⁷² proposent une exploration croisée des liens entre GRH et RSE. Les conclusions apportées révèlent des impacts différents sur la façon d'exercer la fonction Ressources Humaines dans l'entreprise.

- L'une, EDF, fait référence à un processus contraint et instrumental de la RSE insistant sur le rôle d'expert administratif et de partenaire stratégique de la fonction RH. Cette conception établit implicitement le souhait de s'engager dans ce processus RSE afin d'obtenir un gain quant à l'amélioration de la performance sociale de l'entreprise (hausse de réputation sociale, potentiel attractif en matière de recrutement, réduction des coûts cachés, absentéisme, turnover, dégradation du climat social).

²⁷¹ *Ibid* page 7

²⁷² Grimand Amaury, Professeur des Universités CEREGE - IAE de Poitiers et Vandegeron Isabelle, Maître de Conférences

IRG - Université Paris EST, les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines, Les nouveaux comportements, nouvelle GRM, XXIème congrès AGRH, du 17 au 19 novembre 2010 Rennes/Saint Malo, page 7

- L'autre, Boiron, fait référence à un processus exploratoire et managérial, insistant sur les rôles de champion des salariés et d'agent du changement pour la fonction RH. Ce processus exploratoire et managérial contribue davantage à faire de la RSE un vecteur de transformation organisationnelle, une opportunité de développer de nouveaux modes de régulation sociale. La RSE y est pensée comme un « concept pivot » susceptible d'initier une refonte du système GRH et ce, tant du point de vue de la philosophie gestionnaire qui l'inspire que des pratiques dans lesquelles elle s'incarne.
- La troisième étude de cas traduit une hybridation des modes d'appropriation (d'un processus contraint à une dynamique de construction collective et d'un apprentissage localisé à des connaissances institutionnalisées). C'est le cas de Chemica.

L'analyse approfondie des deux premières études montre des trajectoires contrastées²⁷³ :

Dans le premier cas, EDF, malgré une approche normée de la mise en œuvre de l'accord RSE, le résultat obtenu a dépassé de simples prescriptions légales et a donné naissance à des pratiques managériales innovantes et des initiatives originales.

Dans le deuxième cas, Boiron, l'expérience montre que les dispositifs mis en place pour accompagner la réflexion individuelle et collective sont très importants, mais qu'il est également nécessaire « de les formaliser, d'institutionnaliser certaines de ces actions ou modes de fonctionnement, afin de cadrer certaines initiatives ». L'entreprise Boiron définit ainsi sa politique sociale (extrait de la charte) : « *La politique sociale de l'entreprise est orientée sur la conviction que le social et l'économique sont deux dimensions de la réalité de l'entreprise à ne pas dissocier et à ne pas hiérarchiser. Pour progresser, l'entreprise a besoin de la contribution de chaque salarié, de son savoir-faire, de sa compétence et de sa motivation. Toute motivation sociale doit trouver une source de financement durable dont la meilleure mesure est le gain de productivité.* » L'entreprise Boiron est un modèle du genre, comme le souligne la personne chargée des relations extérieures chez Boiron en 2007, « c'est dans la définition même du management que l'on trouve la notion de responsabilité sociale. Un manager doit tout faire pour favoriser l'épanouissement des personnes pour qu'elles soient plus productives. »

Dans ces deux cas, l'analyse a montré que chacune des entreprises se caractérise par un processus dominant d'appropriation. Néanmoins, elles ont mis en évidence un mode d'appropriation qui n'excluait pas le second et ainsi souligné « le caractère plus complémentaire qu'antagoniste des deux modes d'appropriation des démarches RSE par la fonction RH ».

b. Quels modes d'appropriation de la RSE pour la fonction RH ?

Les deux universitaires illustrent ici²⁷⁴ les incidences sur le statut de la fonction RH et les rôles qui lui sont assignés, selon le modèle choisi, et en font une synthèse. Une conception de la RSE comme un processus instrumental renforce la fonction RH dans son rôle d'expert administratif et expert stratégique, décrit par le modèle d'Ulrich (1996). Ces deux rôles, comme nous l'avons vu dans l'analyse faite en troisième partie, ne semblent pas privilégier la confiance. Le processus exploratoire et managérial de la RSE renforce quant à lui, le rôle de champion des salariés et d'agent de changement. Les auteurs de noter que « la logique de co-construction qui anime la démarche RSE chez

²⁷³ *Ibid page 9*

²⁷⁴ *Ibid. pages 13-14*

Boiron est garante de son appropriation par les salariés et d'un degré élevé d'implication organisationnelle ».

Tableau 2 « Analyse des politiques et pratiques de GRH, potentiellement impliquées par l'engagement dans une démarche RSE » (adapté de Matory et Crozet)²⁷⁵

| | LA RSE COMME PROCESSUS INSTRUMENTAL CONTRAINT | LA RSE COMME PROCESSUS MANAGERIAL D'EXPLORATION |
|---|---|---|
| ROLES DOMINANTS ASSIGNES A LA FONCTION RH | <ul style="list-style-type: none"> • Expert administratif • Partenaire stratégique | <ul style="list-style-type: none"> • Champion des salariés • Agent de changement |
| ENJEUX SPECIFIQUES | <ul style="list-style-type: none"> • Formaliser/harmoniser les processus RH • Réduire les coûts cachés liés à une application défaillante des principes de la RSE • Légitimer la fonction RH via la production d'une instrumentation dédiée à la RSE • Réduire le « risque réputationnel » par la mise en conformité de l'entreprise avec les principes de la RSE | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcer l'implication organisationnelle • Renforcer la culture interne autour d'une perspective RSE • Développer la flexibilité organisationnelle • Développer des modes d'écoute des salariés |
| INSTRUMENTATION DE RSE ET MODES D'USAGE | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentation structurée et multiforme : outils d'essence législative, référentiels (standards et normes), labels, indices des fonds d'investissement ou agences de notation • Les outils de gestion de la RSE sont envisagés comme des vecteurs de prescription des comportements et une source de légitimité | <ul style="list-style-type: none"> • Instrumentation faiblement structurée • Les outils de gestion de la RSE sont appréhendés comme un vecteur d'apprentissage et de changement |
| MODE DE PILOTAGE DE LA DEMARCHE RSE | <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage centralisé | <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage décentralisé |
| FACTEURS DE RISQUE | <ul style="list-style-type: none"> • Production ritualisée de données sociales : la volonté de conformation et l'excès d'instrumentation l'emportent sur la dynamique d'apprentissage | <ul style="list-style-type: none"> • Difficulté à capitaliser sur les initiatives locales développées par les acteurs |
| PARTIES PRENANTES CLES | <ul style="list-style-type: none"> • Agences de notation sociale • Banques et investisseurs • Fournisseurs et clients | <ul style="list-style-type: none"> • Salariés et partenaires sociaux |

c. Une troisième voie vers un modèle hybride générateur de confiance ?²⁷⁶

Par l'analyse du cas Chimica, troisième cas étudié, les auteurs font les analyses suivantes ²⁷⁷ : « L'hybridation des modes d'appropriation de la RSE invite enfin à revisiter la contribution des ressources humaines **à l'avantage concurrentiel** là où les modèles stratégiques dominants en GRH tentent d'établir un lien entre le déploiement de pratiques de GRH et la performance organisationnelle. La théorie des ressources en management stratégique suggère que c'est en travaillant **à développer des ressources humaines créatrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables, que la RSE prendra tout son sens**. Or, si la création de valeur suppose à minima d'explicitement et de rendre visible la démarche RSE, la difficulté d'imitation suppose un mouvement inverse consistant à inscrire la RSE dans des processus beaucoup plus contextualisés et émergents. C'est dans cette

²⁷⁵ Ibid

²⁷⁶ Ibid pages 19-20

²⁷⁷ Ibid.

capacité à gérer la tension entre stratégie délibérée et émergente, approche instrumentale et managériale, standardisation et innovation, que la fonction Ressources Humaines pourra apporter sa pleine et entière contribution au déploiement de la RSE.

La conclusion formulée par les deux chercheurs nous conforte dans les perspectives qui s'offrent à la fonction RH de générer de la confiance en se saisissant de l'opportunité de conduire une politique de GRH fondée sur la RSE et développée selon un modèle hybride. Si nous le projetons sur le modèle d'Ulrich de 2012²⁷⁸, tous les rôles et fonctions du modèle peuvent s'appliquer et pourraient donc renforcer le processus exploratoire et managérial de la RSE en développant la confiance. « Le responsable RH doit créer une organisation forte qui aligne simultanément la stratégie, la culture, les pratiques et les comportements. Il doit construire, les compétences collectives, développer les dispositifs d'apprentissages, créer un environnement de travail qui donne du sens en s'assurant de la disponibilité des ressources. Il doit définir et construire des compétences solides au niveau organisationnel. L'enjeu porte à la fois sur la capacité de son organisation à anticiper, acquérir et à transmettre de façon durable les compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs de son organisation. » « La fonction doit gagner cette confiance à travers sa capacité à délivrer des résultats, à communiquer, à jouer son rôle de leadership et à faire valoir son point de vue. »²⁷⁹

4- Transformation digitale et Big Data, des outils au service du Management par la confiance ?

« Comme l'a souligné Claude Levi-Strauss, les outils du bricoleur, contrairement à ceux de l'ingénieur, ne peuvent être définis par aucun programme. Les matériaux dont il dispose n'ont pas d'affectation précise. Chacun d'eux peut servir à des emplois divers. Ces objets n'ont rien de commun si ce n'est qu'on peut en dire : 'ça peut toujours servir.' À quoi ? Ça dépend des circonstances. L'évolution procède comme un bricoleur qui pendant des millions et des millions d'années, remanierait lentement son œuvre, la retouchant sans cesse, coupant ici, allongeant là, saisissant toutes les occasions d'ajuster, de transformer, de créer. »(François Jacob 1981)²⁸⁰

Cette citation est intéressante du point de vue de l'éclairage et des choix que pourra faire le DRH quant à la transformation digitale et des technologies Big Data. Ces dernières engendreront au-delà d'une révolution technologique, une révolution culturelle. La question se posera pour le « Technology Proponent » de choisir et de définir : quels outils pour quelles fonctions : le digital et le Big Data sont-ils des moyens pour développer la confiance ?

4-1 La transformation digitale, révolution technique ou culturelle ?

Qu'est-ce que la transformation digitale ? Selon Gabriel Dabi-Schwebel et pour le dictionnaire du web²⁸¹, « la transformation digitale, parfois appelée transformation numérique, désigne le processus qui consiste, pour une organisation, à intégrer pleinement les technologies digitales dans l'ensemble de

²⁷⁸ Ulrich Dave & all, "HR from the outside in, Six competencies for the future of HR", 2012

²⁷⁹ Ulrich Dave & all, "HR from the outside in, Six competencies for the future of HR", 2012 (credible activist)

²⁸⁰ JACOB François, Le Jeu des possibles : Essai sur la diversité du vivant, Fayard, 1981

²⁸¹ DABI SCWHEBEL Gabriel, « Définition de la transformation digitale, numérique », 1min30, le dictionnaire du Web, en ligne le 2 février 2016 <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>

ses activités ». « L’adverbe pleinement revêt une importance majeure dans cette définition ». En effet, les entreprises utilisent les « nouvelles technologies de l’information et de la communication », et ce déjà depuis un certain temps, à commencer par l’email, qui est entré dans le quotidien de tous les salariés. La transformation digitale est un concept qui va beaucoup plus loin, et qui s’immisce jusque dans le modèle économique des sociétés et dans notre rapport au travail. Elle vise à tirer profit de la nouvelle donne induite par la généralisation d’Internet, et notamment :

- La notion de temps réel, qui abolit les barrières temporelles, nous sommes dans l’ère de l’immédiateté.
- La mobilité : désormais, tout le monde peut se connecter depuis n’importe quel endroit.
- La connexion des objets, qui permet désormais de faire rentrer le digital dans la matérialité physique de nos vies.
- Le côté universel d’Internet qui reliera bientôt l’ensemble de l’humanité sur le même réseau.

a. Anticiper les implications humaines et sociales des évolutions des organisations (article 2, de la Charte Éthique)

Si l’on se projette dans ce qu’implique l’article 2 de la charte Éthique, ces transformations induisent par là même des méthodes de développement différentes, inspirées notamment par les GAMFA²⁸². Pour les RH, l’impact de la transformation digitale est sensible, car elle modifie en profondeur le rapport au travail en rendant possible des modes de collaboration différents que ceux du salariat classique et prônés dans le modèle RSE. Il s’agit pour elle d’en saisir les opportunités afin d’aider au développement de tous (article 4 de la Charte Éthique), et promouvoir l’équité et la diversité (article 6 de la Charte Éthique).

Ainsi, Philippe Colin²⁸³, directeur de l’offre Transformation numérique chez EI-Management, décrypte les caractéristiques majeures d’une entreprise numérique. Il aborde la restauration de la confiance au sein de l’entreprise comme l’une des conditions préalables à une transformation numérique réussie. À la question du pourquoi mettre la confiance au centre de la transformation digitale, il répond qu’« imposer de nouveaux outils induit un rejet lié au manque de communication et d’accompagnement du changement. Ce climat peut générer une certaine méfiance, alors qu’il exprime des besoins comme échanger, partager, collaborer. » Il ajoute par ailleurs que la frontière entre vie professionnelle et vie privée s’est estompée et que dans cette nouvelle conception « les collaborateurs expriment leur besoin de confiance quant à la protection de leurs données personnelles, leurs échanges ».

Pour Colin, le premier chantier de la transformation numérique à mettre en œuvre **est celui de la restauration de la confiance au sein de l’entreprise**. Il fait par ailleurs le constat qu’une part significative d’entreprises lancent un RSE (Réseau Social d’Entreprise) sans prendre conscience des enjeux de la définition précise des objectifs ni de la nécessité d’un climat de confiance favorable. « Ainsi, elles sont souvent surprises du manque d’appropriation et déçues des résultats. » Pour cet expert, l’un des mécanismes sur lequel repose le succès d’un RSE est celui des conversations au sein des communautés et que « l’une des clés du dialogue reposera sur l’instauration d’un climat de confiance, le rôle des Ressources Humaines sera moteur dans ce type de projet. »

²⁸² Google, Apple, Microsoft, facebook, Amazon

²⁸³ <https://www.usine-digitale.fr/article/la-confiance-moteur-de-la-transformation-numerique-des-entreprises.N263884>

Lorsque l'on se place du point de vue des critères de bien-être au travail et de la QVT (Qualité de vie au travail, article 9 de la Charte Éthique), le travail à distance, ou télétravail est désormais facilité par la multitude d'outils digitaux, de vidéoconférence et autres plateformes collaboratives. Il est désormais très facile d'accéder au réseau de l'entreprise, à ses outils et ses logiciels n'importe quand, n'importe où, avec n'importe quel outil.

Pour François Eyssette (ex-DRH de Bic²⁸⁴ et intervenant à Science Po), « ces transformations représentent indéniablement des gains de productivité immédiats, notamment pour les cas des équipes qui travaillent en mobilité ». Pour les salariés, le gain en bien-être l'est également, avec le digital, tout ou presque devient possible, les collaborateurs n'ont plus besoin d'être physiquement à leur bureau pour travailler. C'est aussi une avancée pour les salariés en situation de handicap et les salariés éloignés géographiquement des bassins d'emplois et pour lesquels ce nouveau mode de travail permet d'accéder à des postes qui par le passé ne leur étaient pas accessibles.

L'autonomie et la responsabilité sont elles aussi favorisées et sont, comme nous l'avons vu, des leviers de création de confiance au sein des organisations. Cependant, cette « virtualisation du poste de travail » est loin encore d'être totalement déployée, même si techniquement toutes les conditions sont réunies pour la développer. Nous ne sommes qu'au début de cette révolution. Selon les derniers chiffres publiés début 2017 par le cabinet RH Kronos²⁸⁵, environ 16,7 % des salariés ont « télétravaillé » plus d'une journée par semaine l'année dernière. Une proportion proche de celle constatée (14,2 %) par l'agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) en 2015. Force est de constater que nous sommes encore loin du bouleversement du modèle opérationnel classique.

L'ordonnance n° 3²⁸⁶ de la nouvelle loi Travail prévoit de faciliter le développement du télétravail. « On a essayé de faire en sorte que le droit colle à la vraie vie », explique l'entourage de la ministre du Travail Muriel Pénicaud. Deux changements majeurs sont prévus. Le premier vise à renverser « la charge de la preuve ». « Aujourd'hui, le salarié doit demander à l'employeur s'il peut faire du télétravail. Demain, cela sera à l'employeur de se justifier auprès du salarié son refus » décrypte un proche de Muriel Pénicaud. Ce dernier point est intéressant, car il favorise l'empowerment et la justification n'est plus du côté du salarié. Cependant, pour François Eyssette, ces évolutions soulèvent des questions fondamentales, notamment en termes de sécurité, de conformité à la loi et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Aussi le DRH, garant des équilibres sociaux et du respect de la loi, a l'opportunité de s'imposer comme un acteur de premier plan.

²⁸⁴ EYSSETTE François, « Le digital quelles opportunités pour les Ressources Humaines ? », SciencesPO, exécutive éducation, <http://www.sciencespo.fr/executive-education/le-digital-queelles-opportunités-pour-les-ressources-humaines>

²⁸⁵ <http://www.20minutes.fr/economie/2125139-20170901-reforme-code-travail-va-changer-teletravail>

²⁸⁶ <http://www.20minutes.fr/economie/2125139-20170901-reforme-code-travail-va-changer-teletravail>

Un modèle horizontal qui encourage l'autonomie, la responsabilisation

De même, François Eyssette²⁸⁷ estime qu'en encourageant l'autonomie de tous les collaborateurs, en favorisant l'immédiateté, le digital induit une remise en cause des modèles hiérarchiques et met à l'honneur un fonctionnement horizontal de gestion en mode projet. De même, grâce aux intranets collaboratifs, aux espaces partagés, les tâches ont été décloisonnées. Par l'utilisation de messageries instantanées, tous les participants à un même projet peuvent être sollicités à chaque étape de sa réalisation, et sont ainsi bien mieux responsabilisés. « En facilitant la mise en relation directe entre les experts, sans besoin d'un aval hiérarchique, ces nouveaux outils sont un formidable levier d'innovation. »

Ces profondes transformations ne sont pas sans conséquence sur le management. Nous sommes actuellement dans une phase de transition. « Le rôle du manager est remis en cause par ces nouveaux outils, et pourtant, il reste demandé par tout le monde ».²⁸⁸ Ces avancées de l'autonomisation et de la responsabilisation sont contributrices du développement d'un management par la confiance, et font référence à celui décrit par Karsenty.

Le management digital

Le rôle de management est-il réellement mis en cause, ou doit-il se transformer, s'adapter, évoluer ? Philippe Girard (DG de Dalkia Facilities Management)²⁸⁹ a contribué à la rédaction des deux ouvrages d'Olivier Zara, « Le management de l'intelligence collective » et à son dernier ouvrage « le manager digital ». Les deux auteurs ont approfondi, et ce depuis longtemps, les liens entre management et technologies. Dans leur dernier ouvrage, ils proposent de cerner le rôle, les principes et les compétences de ce « manager digital ».

Le management digital est décrit ici comme un processus de management de « face à face » individuel ou collectif dans lequel on injecte des technologies pour être plus efficace collectivement. Il serait plus juste de parler de « management multicanal ou de mixte management » (Blended Management). Un manager digital est défini comme un manager qui maîtrise à la fois les technologies de type RSE (Réseau Social Entreprise) et les techniques de management digital dans le but d'accroître la performance de son équipe et donc l'efficacité collective de toute l'organisation. La finalité du numérique dans l'environnement de travail et dans les techniques de management est de créer de la valeur ajoutée tant pour le business (production, ventes...) que pour les collaborateurs.

Philippe Girard précise qu'un « logiciel ne manage pas à la place du manager ». « Le management digital, ce n'est pas moins de management, mais manager mieux et autrement ». Les outils doivent s'intégrer dans des processus que le manager doit créer, adapter et/ou suivre afin, en particulier, de contribuer à l'articulation du digital et du face à face, des temps de production et des temps de réflexion (créativité, innovation et résolution de problème). L'utilisation du numérique ne gomme pas l'action managériale, ainsi « les comportements inappropriés dans le réel le sont aussi dans le digital. »

²⁸⁷ EYSSETTE François, « Le digital quelles opportunités pour les Ressources Humaines ? », SciencesPO, exécutive éducation, <http://www.sciencespo.fr/executive-education/le-digital-queelles-opportunités-pour-les-ressources-humaines>

²⁸⁸ *Ibid.*

²⁸⁹ <http://www.communication-web.net/2016/06/30/7-lois-management-digital/>

Le digital impacte donc les modes de fonctionnement et d'organisation. Pour l'auteur, « on doit accepter cette évolution qui nécessite une mise en cohérence et une articulation entre le travail digital et le travail en face à face ».

Le nouveau rôle du manager implique de relever des défis et d'appréhender plusieurs paradoxes :

- Entre la culture de l'entreprise (moderne ou traditionnelle) et la culture que portent ces technologies (partage, écoute, co-construction, co-création, intelligence collective),
- Entre le besoin de contrôle (managers) et le besoin d'autonomie (collaborateurs) dans un environnement digital très ouvert et transparent,
- Entre les actions face à face et celles dans le digital,
- Entre le savoir-faire (compétences) et le savoir-être (postures).

Cet avis est partagé par Olivier Laborde²⁹⁰, dans un article du Harvard Business Review du 4 septembre 2017, pour qui il faudra aller au-delà du «cultural washing» et qu'il ne suffira pas pour les organisations de se satisfaire de «fournir des tablettes aux salariés, de recruter un chief happiness officer (CHO) ou encore passer en open space». C'est pour lui «le cœur du réacteur de l'entreprise qu'il faut transformer, par une autonomisation et une responsabilisation des salariés ainsi que par la mise en œuvre d'un management par la confiance».

Il s'agit également pour l'organisation de se saisir du sujet, «de basculer d'un état passif et méfiant, souvent généré par de longues années de réorganisations et de fusions-acquisitions successives, à un état de confiance». «C'est ici un sacré défi qui s'impose aux organisations afin améliorer significativement l'engagement de ses salariés et ainsi sa performance.» La transformation digitale favorise également et très largement le travail indépendant par l'émergence de plateforme de mise en relation entre les «offreurs de missions» et ceux qui peuvent ou souhaitent y répondre.

C'est une nouvelle forme de collaboration pour les entreprises, qui n'ont plus forcément besoin d'internaliser leurs ressources, et une liberté pour celui qui choisit ou non d'associer son travail et sa participation à un projet. La confiance est là aussi posée dans la relation qui va s'installer avec ces «nouveaux partenaires extérieurs».

La formation pour tous.

De même, la formation devient elle aussi digitale avec les MOOC (Massive, Open Online Courses), et permet à tous de se former de n'importe où et surtout d'étendre le champ de ses connaissances et de ses compétences à des coûts beaucoup moins élevés. C'est une opportunité pour les DRH, que de proposer à un plus grand nombre, la possibilité de se former et de les accompagner dans leur employabilité future.

Selon Michel Barabel²⁹¹ (Master GRHM, IAE Gustave Eiffel et expert sur la Charte éthique de la RH exposée précédemment), la fonction RH a trop souvent pratiqué «une GRH segmentée avec une politique “de luxe” pour les hauts potentiels, de “prêt-à-porter” pour les talents, et “moyen de gamme” voire “low cost” pour les autres». Cette situation est aggravée par l'accroissement des

²⁹⁰ LABORDE Olivier, « Ce que transformation digitale veut vraiment dire » Harvard Business Review, 4 septembre 2017 <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16683-transformation-digitale-veut-vraiment-dire>

²⁹¹ <https://www.parlonsrh.com/ethique-rh-aider-developpement-professionnel-tous/>

inégalités et par le fait que la fonction RH met, par ailleurs, en place des processus standard qui s'appliquent à tous les salariés.

Ces derniers avantagent les mieux formés et les plus entrepreneurs qui savent mieux appréhender l'intérêt stratégique pour eux d'un dispositif (ex DIP, CPF). « Le développement professionnel et le renforcement de l'employabilité de tous sont un impératif ». L'amélioration de l'employabilité pour tous les collaborateurs nécessite une nouvelle prise de conscience de la fonction RH et des outils mis à sa disposition.

b. Quel niveau d'impact des technologies du numérique pour les RH ?

Pour François Eysette,²⁹² il s'agit ici de repenser l'entreprise « hors les murs », « from outside-in » (Ulrich et al. 2012). Pour lui comme les auteurs précédemment cités, la révolution digitale est donc moins technique que culturelle. L'enjeu n'est pas tant d'apprendre à utiliser ces nouveaux outils, la dimension stratégique est ailleurs, « dans les conséquences en termes d'organisation de l'entreprise et de management. »

Ces mutations profondes sont une réelle opportunité pour les DRH d'insuffler de nouvelles pratiques promouvant la confiance dans les organisations. « La priorité de la fonction RH est de prendre le leadership sur cette organisation qui change, sur ces nouvelles méthodes, sur ces nouveaux outils qui arrivent et devant lesquels les gens sont à la fois excités et désemparés. »²⁹³ Pour être en capacité d'évoluer et de réussir dans ce nouveau contexte, l'entreprise « devra embarquer l'ensemble de ses collaborateurs », en impulsant une transformation culturelle profonde de son fonctionnement. « La démarche doit promouvoir des valeurs et des comportements en adéquation avec les nouveaux défis de l'entreprise²⁹⁴ » (Laborde).

La fonction RH se doit donc d'acquérir de véritables connaissances et compétences en la matière afin de favoriser ces transformations et conduire ces changements de la manière la plus fluide possible. Cette révolution globale des usages et pratiques au sein de l'entreprise impacte l'évolution des compétences des organisations. Le DRH, en tant que responsable de la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi et des Compétences (GPEC), se doit d'appréhender les changements et d'en tenir compte au sein de tous les processus RH pour accompagner au mieux l'entreprise dans sa transformation digitale. Cela passe par une l'anticipation des besoins en formation, par le déploiement de la mobilité, des recrutements, mais aussi par l'identification des postes qui disparaîtront. Le DRH doit donc identifier, recruter et organiser les nouveaux métiers du digital au sein de son entreprise.

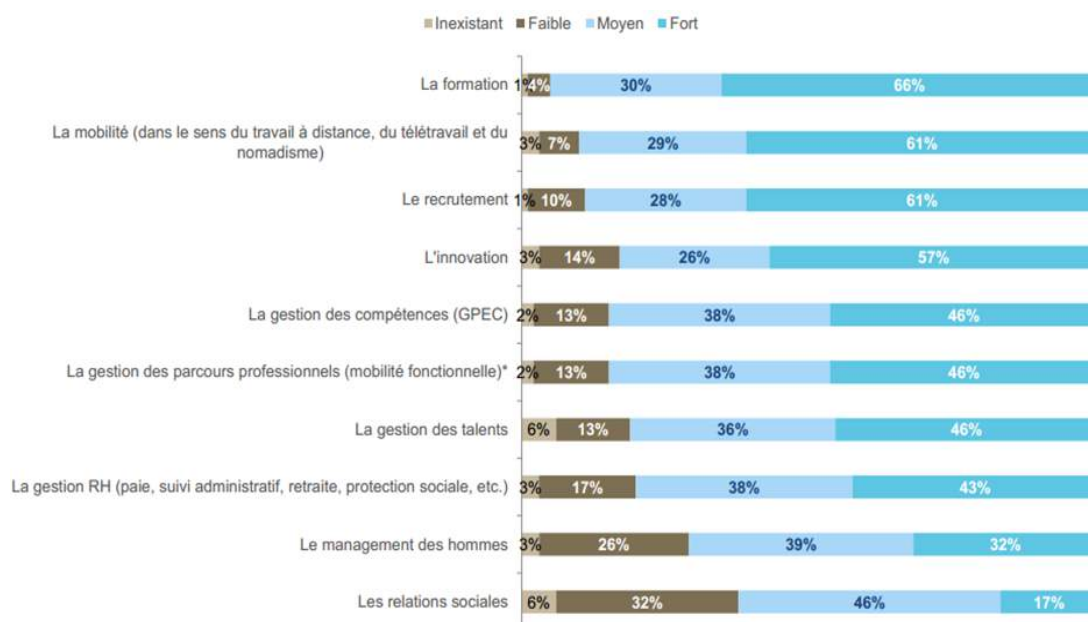
Elle se doit d'être ce « Technology Proponent » que décrivent Ulrich et al. (2012), s'incrine comme « Human Resource Innovator and Integrator », mais toujours en s'appliquant à être dans toutes ses démarches et réflexions un « Crédible Activist ».

²⁹² EYSSETTE François, « Le digital quelles opportunités pour les Ressources Humaines ? », SciencesPO, exécutive éducation, <http://www.sciencespo.fr/executive-education/le-digital-queelles-opportunités-pour-les-ressources-humaines>

²⁹³ *Ibid.*

²⁹⁴ LABORDE Olivier, « Ce que transformation digitale veut vraiment dire » Harvard Business Review, 4 septembre 2017 <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16683-transformation-digitale-veut-vraiment-dire>

L'enquête Observatoire et E-transformation & Intranet, réalisé en 2017²⁹⁵ fait un état des cinq prochaines années, concernant le niveau d'impact des technologies du numérique dans la filière RH :



4.2 Un outil innovant pour la GRH : Le Big Data RH

a. De la SIRH à la people analytics

Depuis près de deux décennies, de nombreuses directions des ressources se sont dotées d'un SIRH (système d'information en ressources humaines) comprenant plusieurs logiciels interconnectés. Cet outil indispensable à la dématérialisation des données permet de couvrir tous les champs de la gestion des ressources humaines : gestion administrative, gestion de la paie, gestion des connaissances, recrutement, rémunération, gestion de la formation ou encore, reporting et tableaux de bord. Ces données gérées jusqu'alors concernaient majoritairement des données internes dites « structurées »²⁹⁶.

De même, certaines données internes dites « non structurées » étaient encore peu exploitables (échanges de messagerie instantanée, réseaux sociaux internes des entreprises, ou encore des contenus librement fournis par les salariés, enquêtes avec champs libres, mails...). Une troisième source de données, peu ou pas du tout gérée par les entreprises, a fait son apparition, ce sont « les données extérieures » à l'entreprise, appelées « les mégadonnées »²⁹⁷. Il s'agit ici de toute donnée disponible sur Internet et en ce qui concerne les RH, celles des réseaux sociaux professionnels tels que LinkedIn, des réseaux sociaux personnels comme Facebook, Twitter, des CVthèques, ou toutes autres bases de données concernant des individus.

²⁹⁵ « Où en êtes-vous de votre transformation digitale ? », Enquête Observatoire et E-transformation & Intranet 2017

²⁹⁶ UGOLIN Nella, « Le Big Data au service des RH » Talentplug, en ligne le 12/02/ 2014, <http://talentplug.com/le-big-data-au-service-des-rh>

²⁹⁷ *Ibid.*

Selon IBM²⁹⁸, en 2016, les échanges de données via Internet devraient dépasser le Zettaoctet, soit 1 milliard de fois la capacité annuelle d'un disque dur domestique.

Elles se caractérisent par : leur volume (base de données de l'ordre du Terabytes et au-delà), leur variété (capacité à gérer des données structurées et surtout non structurées), et leur vélocité (accès et traitement en temps réel ou semi temps réel)²⁹⁹. Grâce à la puissance de calcul, le Big Data permet d'accéder à des données structurées et non structurées et de leur donner de la cohérence. Les technologies Big Data répondent au besoin de gérer et d'analyser entre elles l'ensemble de ces données massives. L'explosion du volume (Big) des données numériques (Data) représente un défi pour l'avenir³⁰⁰.

Cette multitude de données constitue une richesse qui se doit d'être exploitée par les entreprises, car c'est un levier de croissance pour tous les secteurs qui la composent³⁰¹. Précédemment utilisé par les fonctions marketing afin de mieux comprendre les comportements, mais surtout de « prédire » les comportements de leurs clients, le Big Data tend à devenir outre une réelle opportunité, un outil indispensable à la fonction RH. Le Big Data RH aussi appelé, Workforce science, People analytics, Talent analytics ou encore Human capital analytics, permet de développer des analyses prédictives quant aux comportements tant des salariés que des futurs salariés de l'entreprise, et dans l'alignement des besoins stratégiques.

b. Un champ d'application très large

Son champ d'application est très large et autorise « les responsables des RH et SIRH à fonder leurs décisions sur des faits et leur permet de piloter plus finement le recrutement, la formation, la gestion des compétences et des personnels ou l'optimisation de la performance », comme l'indique Jean-Bernard Girault chez HTS Consulting³⁰². Cette technologie permet ainsi de mieux connaître individuellement et ensemble chacun de ses salariés et d'anticiper leur évolution au sein de l'organisation.

La technologie permet « d'anticiper les démissions, de réduire le turnover, de proposer une évolution de carrière “ sur mesure ”, mais aussi d'organiser un espace de travail stimulant la productivité à partir d'inputs obtenus grâce à la data, et même de déterminer le meilleur endroit d'implantation d'un site en fonction du capital humain qui s'y trouve (proximité d'une école de formation, cluster thématique, nœud de transports en commun...). »³⁰³

L'intérêt de l'utilisation du Big Data par les RH dans le cadre de la RSE est donc clairement énoncé par les champs d'application qu'il peut couvrir : le bien-être en entreprise, le développement des compétences, l'égalité professionnelle, la diversité, pouvant même promouvoir le handicap,

²⁹⁸ *Ibid.*

²⁹⁹ « Que promet le big data en RH », Ressources Humaines Sia Partners, en ligne le 18 février 2015
<http://rh.sia-partners.com/que-promet-le-big-data-en-rh>

³⁰⁰ UGOLIN Nella, « Le Big Data au service des RH » Talentplug, en ligne le 12/02/2014,
<http://talentplug.com/le-big-data-au-service-des-rh/>

³⁰¹ *Ibid.*

³⁰² GIRAUD Jean Bernard, « Comment Big Data devient la pièce maîtresse des RH », Journal du net, en ligne le 07/11/2016 <http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-pièce-maitresse-des-rh.shtml>

³⁰³ *Ibid.*

l'insertion, l'emploi des jeunes et des seniors. Le DRH devient un partenaire de confiance qui anticipe les besoins des collaborateurs et en ce sens crée une forme de proximité.

Dans son ouvrage, Jean-Paul Isson³⁰⁴, (Global Vice President Predictive Analytics & BI chez Monster Worldwide Inc), citant Jac Fitz-enz, assure que « Les RH disposent ici d'une manière efficace de gagner leur place à la table des décideurs, mais ils doivent le faire à l'aide de données qui évalueront l'intelligence et le potentiel du capital humain. »³⁰⁵

Nous retrouvons ici les rôles de Human Resource Innovator and Integrator et de Technology Proponent, proposés dans le modèle d'Ulrich et al. (2012). À savoir que les DRH ont la charge de définir la structure cible de l'organisation pour s'assurer de la réalisation de la stratégie de l'entreprise et dans le cadre d'une réflexion prospective sur l'organisation du travail (acquisitions des talents, développement des talents, communication, système de rémunération, climat social). Grâce à l'utilisation des données, le pilotage des RH passe d'une logique de « constat a posteriori » à un pilotage du capital humain. Il ne s'agit pas de constater, mais bien de s'appuyer sur des données pour agir sur l'ensemble des indicateurs sociaux et de réaliser une meilleure planification stratégique des ressources.

L'enjeu pour les RH est dès lors d'utiliser et de promouvoir des logiciels qui gèrent davantage que ce que permettait un SIRH classique.

c. Big Data, éthique et confiance ?

Dans ce nouveau cadre de processus de décision offert à la fonction RH par l'utilisation du Big Data, un certain nombre de questions et de précautions se posent quant à son utilisation et son application.

Nous l'avons exprimé précédemment, le besoin d'une charte éthique de la profession, la nécessité pour la fonction RH d'endosser le rôle de « Crédible Activist », ou encore de « dérangeant » seront essentiels et primordiaux dans la pratique des ressources humaines de demain. Ils lui permettront de prévenir les conflits d'intérêts, de garantir l'intégrité et de considérer le respect de la personne comme non négociable (Charte Éthique) et ainsi d'être « garante » de la confiance au sein des entreprises.

En effet, comme le souligne Eric Pérès, vice-président de la CNIL et secrétaire général de l'organisation syndicale FO Cadres, « la technologie n'est pas neutre, il faut intégrer la question de l'éthique et de la protection de la confidentialité des données dès la conception des outils ». Pour lui, il est essentiel de se poser la question de la finalité du traitement des données. « Certes, le Big Data ouvre de nouvelles perspectives, mais attention au risque de surveillance de masse »³⁰⁶. Si les algorithmes ou les règles de prise de décision ne sont pas connus, il y a risque de faire de l'outil Big Data une « boîte noire ». Le plus fort risque étant par exemple de vouloir trop collecter de données sur ses collaborateurs et par la même de devenir intrusif et de les utiliser contre les salariés eux-mêmes.

³⁰⁴ UGOLIN Nella, « Le Big Data au service des RH » Talentplug, en ligne le 12/02/2014, <http://talentplug.com/le-big-data-au-service-des-rh/>

³⁰⁵ *Ibid.*

³⁰⁶ <http://www.lemagit.fr/actualites/450401869/Big-Data-et-ressources-humaines-attention-aux-derives>, commentaires issus du débat du 18 avril dernier, organisé par FO-Cadres « Big data & RH : les algorithmes en débat », animé par Eric Peres (secrétaire général de FO- Cadres), François Geuze (innovateur RH, auditeur social et e-RH) et Delphine Lancel (fondatrice de l'ONDS et directrice générale du groupe RH&M)

Par ailleurs, une autre question se pose : comment s'assurer que les données restent bien sécurisées dans le seul cadre de l'organisation ? Nous ajouterons que dans ce cadre et dans ce processus, la confiance peut vite se transformer en défiance. Il est donc nécessaire pour la fonction RH de s'approprier les outils pour faire bon usage de ces analyses de données. « Il faut ici sortir de nos schémas de pensée et identifier les variables pertinentes, mais aussi expliquer et faire de la pédagogie », préconise François Geuze³⁰⁷, consultant en informatique et RH. « Chacun doit pouvoir comprendre pourquoi et comment on en est arrivé à telle ou telle décision ».

Il semble donc que de nombreux obstacles se dresseront dans les entreprises qui décideront d'utiliser le Big Data dans leur politique RH. La déshumanisation de la fonction est aussi clairement posée. José Rodriguez (DPO de Cornerstone)³⁰⁸ rappelle que « même avec l'algorithme, on reste responsable du résultat des actions de la machine et qu'il faudra toujours se poser la question des risques ». Nous posons donc à nouveau la question de la confiance et de la nécessité pour la fonction de se protéger et ainsi de protéger l'ensemble des collaborateurs. L'adoption d'une charte éthique ou d'un code de déontologie pourrait constituer un garde-fou efficace, et ce même si Gilles Babinet³⁰⁹ rappelle quant à lui « que ce ne sont pas les technologies qui façonnent l'humanité, mais bien l'usage que l'on choisit collectivement d'en faire ».

³⁰⁷ *Ibid.*

³⁰⁸ *Ibid.*

³⁰⁹ Babinet Gilles, Big Data, penser l'homme et le monde autrement, Préface d'Érik Orsenna de l'Académie française, Le passeur, 2015

Conclusion

En guise de conclusion, il nous semble opportun de reprendre notre cheminement, tout en mettant en perspective quelques-uns des principaux éclairages auquel notre étude nous a permis d'accéder.

Avant de pouvoir prétendre répondre à la problématique, il nous semblait essentiel de bien définir le cadre théorique dans lequel s'inscrivait notre mémoire. C'est pourquoi nous avons tout d'abord choisi d'approfondir, en nous adossant aux principaux chercheurs ayant travaillé sur ces sujets, d'une part les différentes approches de la performance en entreprise, d'autre part le concept de confiance, en tentant de privilégier une clef d'entrée, finalement encore peu étudiée, celle du « management par la confiance ». Ceci nous a permis d'analyser les conditions dans lesquelles un management par la confiance peut se déployer au sein d'une organisation et à la nécessité pour celle-ci d'être culturellement irriguée par des fondamentaux que sont la reconnaissance, l'ouverture, la transparence, la conscience de soi, la responsabilisation et l'exemplarité ; nous avons également évoqué différents types de freins pouvant au contraire limiter le déploiement d'un management par la confiance, en particulier des freins liés au modèle organisationnel et au rapport entretenu avec la notion d'objectifs et d'indicateurs de performance. Nous avons enfin porté notre attention sur les bénéfices que la confiance peut générer, telle que la coopération, l'engagement ou la capacité d'innovation.

Nous nous sommes ensuite attachés à mettre en exergue les liens pouvant être établis entre un management par la confiance et la performance d'une entreprise ; nous nous sommes ainsi demandé en quoi un management par la confiance pouvait, ou non, créer un avantage concurrentiel et constituer un axe stratégique poursuivi par les dirigeants car il est source de performance. Ce lien semble avéré sous réserve d'élargir le concept de performance au concept de performance globale qui concilie performance économique ET performance sociale, c'est-à-dire, celle des hommes et des femmes appréhendés, au-delà d'une ressource, comme une valeur stratégique de l'entreprise. Nous avons notamment pu mettre en perspective le rôle que joue la confiance dans la performance collective des équipes, générant coopération, efficacité et engagement.

Nous avons ensuite souhaité savoir si les Directions des Ressources Humaines apportaient aujourd'hui leur contribution dans le développement du management par la confiance en entreprise et, le cas échéant, comprendre quelles pouvaient être les pratiques RH génératrices de confiance. Nous avons dressé un état des lieux et, au travers des études académiques, nous en avons conclu que les DRH peuvent être les garants de la confiance organisationnelle, de l'équité des processus RH et des méthodes d'évaluation, autant de dimensions génératrices de confiance au sein de l'entreprise. Nous avons en effet montré en quoi, dans les entreprises où la fonction RH joue pleinement ce rôle, le niveau de confiance déclaré est plus fort. Autre enseignement majeur pour une fonction RH qui accompagne le développement d'un management par la confiance : l'importance de sa contribution dans les politiques d'empowerment et, plus particulièrement d'empowerment organisationnel.

Nous avons ensuite confronté notre état de la connaissance aux réalités de terrain. A ce titre, nous avons réalisé une enquête empirique auprès de 100 managers et 50 représentants de services RH. Cette enquête nous a permis de souligner des attentes extrêmement fortes de la part des managers sur le sujet de la confiance. L'intégralité des répondants considère en effet que davantage de confiance génère davantage de performance pour l'entreprise. Toutefois, notre étude fait émerger qu'aujourd'hui, la fonction RH ne joue pas de rôle significatif dans le développement de la confiance. En réalité, les attentes portent sur la fonction RH elle-même : les opérationnels demandent davantage de proximité et de transparence. Comme le montrent régulièrement les études mondiales sur le sujet auxquelles nous

avons fait référence, la fonction RH souffre d'un manque de légitimité et de reconnaissance de la part des salariés. Notre étude, bien que modeste, ne fait pas exception à la règle et les verbatims de nos répondants confirment qu'au lieu de générer de la confiance, la fonction RH peut parfois donner lieu à de la défiance auprès de ses clients internes. Pourtant, managers et personnels RH s'accordent pour dire que les politiques d'évaluation, de développement des compétences et de communication interne RH sont susceptibles de générer de la confiance.

L'approfondissement de nos recherches nous a ensuite conduits à analyser en profondeur le dernier modèle de Dave Ulrich pour la fonction RH, « from outside-in ». Dans son modèle, il met en perspective la place que doit prendre la fonction RH dans les vingt prochaines années. Selon lui, pour générer de la confiance, les DRH doivent s'ériger en « credible activist », c'est-à-dire des leaders crédibles de l'entreprise dotés d'une légitimité basée sur l'exemplarité de leurs actions et incarnant un modèle d'intégrité. Il s'agit donc pour la fonction RH d'être en mesure de porter des valeurs organisationnelles basées sur l'éthique.

En s'appuyant sur ces travaux, sur la littérature et sur les conclusions de notre étude, nous avons souhaité conclure notre étude en se questionnant sur le rôle que devrait jouer la fonction RH dans le futur pour contribuer à développer un management par la confiance. L'éthique et la RSE semblent s'imposer comme des sujets dont doivent se saisir les DRH, et qui peuvent les aider à susciter la confiance de leurs salariés. En effet, pour tout DRH, appréhender sa fonction avec une clef d'entrée « RSE » devient fondamental ; cette clef permet en effet d'intégrer toutes les questions que recouvrent le bien-être en entreprise, le développement des compétences, l'égalité professionnelle, la diversité, le handicap et l'insertion, l'emploi des jeunes et des seniors, jusqu'à l'engagement citoyen de l'entreprise et de ses salariés. Toutes ces pratiques RH, nous l'avons vu précédemment, sont génératrices de confiance. Par ailleurs, de fortes synergies entre RSE et management par la confiance existent et sont attendues par les salariés. Et fait important, les salariés sont prêts à s'engager si leurs entreprises intégraient davantage la RSE à leur stratégie.

Nous avons souhaité conclure notre mémoire en proposant que la fonction RH soit, dans les années à venir, pleinement irriguée par un axe stratégique majeur reposant sur la responsabilité sociétale de l'entreprise.

Plus qu'une simple proposition, il s'agit pour nous d'une réelle conviction, conscients de l'urgente nécessité pour la fonction RH de se repositionner au sein des organisations, comme une partie-prenante génératrice de performance.

ANNEXE 1

BIBLIOGRAPHIE

Cette bibliographie est classée par type de support et puis par ordre alphabétique d'auteur.

OUVRAGES

ALTER Norbert. *Donner et prendre. La coopération en entreprise*. Paris : La Découverte (Poche - Sciences humaines et sociales), 2010, 238 p.

BABINET Gilles, « **Big Data, penser l'homme et le monde autrement** », Préface d'Érik ORSENNA de l'Académie française, Le passeur, 2015

BALLET Jérôme et de BRY Françoise, « *l'entreprise et l'éthique* », Edition du Seuil point 2001. p 187-189

BARABE, LAMRI, MEIER, SIRBEY, « *Innovations RH, passer en mode digital et Agile* », Editions Dunod, 2017

BONIN Didier, In KARSENTY Laurent (coord.), *La confiance au travail*, chapitre 7 « Les modèles d'organisation et de management en question : pour un modèle de management par le travail engendrant la confiance, Paris : Octares Editions, 2013

BOYER André, « *L'impossible Ethique des entreprises* », Edition d'Organisation, 2002, P 97, 99-100

CREED W.E et MILES Raymond, *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage publications, 1996

CROPANZANO Russel et FOLGER Robert, « *Organizational Justice and Human Resource Management* », In foundation for organisational sciences, 1998

DULUC Alain, *Leadership et confiance« Développer le capital humain pour les organisations performantes*», Paris – Edition Dunod 2008, 252 pages.

DUPUY François, *La faillite de la pensée managériale* (Lost in management Vol. 2), Paris : Seuil, 2015, 233 p.

DESLANDES Ghislain, « *Le management Ethique* », Dunod, 2012. P98.ages 42-43

ELOI Laurent, *Economie de la confiance*, Paris : Editions La Découverte, 2012, 128 p.

FAYOL Henri, « *Administration industrielle et générale* », Dunod 1999

GAYMARD Clara (coord), Institut Montaigne, **Et la confiance, bordel ?** Paris : Eyrolles, 2014, 248 p.

GETZ Isaac, CARNEY Brian M. « **Liberté & Cie. Quand la liberté fait le succès des entreprises** ». Paris : Flammarion, Champ essais, 2009, 421 p.

JACOB François, « **Le Jeu des possibles : Essai sur la diversité du vivant** », Fayard, 1981

KARSENTY Laurent (coord.), **La confiance au travail**, chapitre 1 « Comment appréhender la confiance au travail », Toulouse : Octares Editions, 2013, 207 p.

KOCH Jérôme, In KARSENTY Laurent (coord.), **La confiance au travail**, chapitre 3 « Coopération et climat de confiance », Paris : Octares Editions, 2013

LE GALL Jean-Marc, « **La Gestion des ressources Humaines** », Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 2015, pages 106- 107

MINTZBERG Henry, **Le Management. Voyage au centre des organisations**, IIIème partie « A propos de notre société faite d'organisation », Paris : Editions d'Organisation, Eyrolles, 2004, 702 p.

NEYNS Valérie et KARSENTY Laurent, In KARSENTY Laurent (coord.), **La confiance au travail**, chapitre 6 « Comment contrôler la performance tout en préservant des relations de confiance ? », Octares Editions, 2013

PERRETI Jean Marie, « **Les clés de l'équité, enjeu managérial** », éditions d'organisation, 2004

PERETTI Jean Marie, « **Tous DRH** », quatrième édition, Eyrolles, 2012, page 16

ULRICH Dave, YOUNGER Jon, BROCKBANK Wayne, ULRICH Mike, « **HR, from outside-in** », Mc Graw Hill, 2012

RITTER Roland et Ramanantsoa, **Confiance et défiance dans les organisations**, Paris : Economica ([publié par] TMI, Trust management institute, 2012

REVUES ET ARTICLES (y compris articles issus de sites internet)

BERLAND Nicolas et ESSUD Moez. **Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises : la complexité responsable**. In « Revue française de gestion », Dossier le client, acteur de l'organisation. 2013/5 n°234, (p. 27 à 41).

BERLAND Nicolas et DOHOUS Angèle. **Mesure de la performance globale des entreprises. Comptabilité et environnement**, mai 2017, France. En ligne : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00544875/document>

BOURGUIGNON A. *Peut-on définir la performance ?* In Revue Française de comptabilité, juillet-août (p 61-66).

BROUAT Laurent, « *Pourquoi les DRH d'aujourd'hui non pas les compétences pour demain ?* » ,rmsnews, en ligne en novembre 2014 <http://rmsnews.com/rh-competences-demain>

BRY (de) Françoise, « *Concept d'éthique au cœur du management* », Management Prospective Ed. | « Management & Avenir » 2008/6 n° 20 | pages 110

CAMPOY Eric et NEVEU Valérie. *Confiance et Performance au travail* In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 139 à 153).

COUTERET Paul "*Gérer les ressources humaines de la petite entreprise par la confiance.*" Revue internationale P.M.E. 112-3 (1998): 95–11.

DABI SCWHEBEL Gabriel, « *Définition de la transformation digitale, numérique* », 1min30, le dictionnaire du Web, en ligne le 2 février 2016 <https://www.1min30.com/dictionnaire-du-web/transformation-digitale-numerique>

DAHMANI Amira, « *La GRH : un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens* », Revue de gestion des ressources humaines 2011/3 (N° 81),p. 57 76.

DAILEYL Robert et KIRK Delaney, « *Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover* », Sage, Mars 1992

DELMAS Michel. *Entreprises libérées : une nouvelle manière de faire confiance...* In The Conversation : l'expertise universitaire. L'exigence journalistique. 19 février 2016. En ligne <https://theconversation.com/entreprises-liberees-une-nouvelle-maniere-de-faire-confiance-54684>

DIETRICH Anne , « *Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène* » Management & Avenir 2009/1 (n° 21), p. 196-206.

EYSSETTE François, « *Le digital quelles opportunités pour les Ressources Humaines ?* », SciencesPO, exécutive éducation, <http://www.sciencespo.fr/executive-education/le-digital-queelles-opportunités-pour-les-ressources-humaines>

FOLGER Robert et. KONOVSKY Mary A, « *Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions* », The Academy of Management Journal, Vol. 32, No. 1 (Mar., 1989), pp. 115-130

FRIMOUSSE Soufyane, PERETTI Jean-Marie, « *Regards croisés sur l'engagement RSE et la performance* », Question(s) de management 2015/1 (n° 9), p. 65-89.DOI 10.3917

GALOO, Sophie « *Mais à quoi servent vraiment les RH ?* », Harvard Business Review, en ligne le 25/05/2015, <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/05/7139-drh-que-faites-vous/>

GALOO, SOPHIE « *Les ressources humaines trop souvent déconnectées des salariés* », Harvard Business Review, en ligne le 12/02/2015 <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/02/6183-les-ressources-humaines-trop-souvent-deconnectees-des-salaries/>

GALINDO Géraldine, « *Un nouveau modèle de GRH pour les star-up technologiques ?* » COMMUNICATION CONGRÈS AGRH 2015

GARDEL Fabrice, « *Les RH, de développeurs des compétences à générateurs de confiance* » devOp, <https://www.devop.pro/rh-developpeurs-competences-generateurs-confiance.html>

GEUZE François et SANCHEZ Christian, « *Charte éthique de la fonction RH* », e-rh.org, en ligne février 2016, <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/les-articles-du-blog/253-charte-ethique-de-la-fonction-rh>

GIRARD Bernard, « *Histoire des théories du management en France du début de la révolution industrielle au lendemain de la première guerre mondiale* », L'harmattan, 2015, page 20

GIRAUD Jean Bernard, « *Comment Big Data devient la pièce maîtresse des RH* », Journal du net, en ligne le 07/11/2016 <http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-piece-maitresse-des-rh.shtml>

GRIMAND Amaury, Professeur des Universités CEREGE - IAE de Poitiers et VANDEGERON Isabelle, Maître de Conférences IRG - Université Paris EST, « *les modes d'appropriation de la RSE et leurs impacts sur la fonction Ressources Humaines* », Les nouveaux comportements, nouvelle GRM, XXIème congrès AGRH, du 17 au 19 novembre 2010 Rennes/Saint Malo

GUERIN PIGEYRE, GILBERT, Revue Française de Gestion, « *La professionnalisation de la fonction RH* », Edition Lavoisier, 2009, pages 5-22-23

GUENOT Frédérique, « *Fidélisation des cadres-comment-replacer la défiance par la confiance ?* », Focus RH, en ligne aout 2015 <http://www.focusrh.com/strategie-rh/attirer-et-fideliser-les-salaries/fidelisation-des-cadres-comment-replacer-la-defiance-par-la-confiance-27241.html>

HALLE Edouard, « *Big Data comment l'appliquer à la fonction RH ?* », les échos idées et débats, en ligne 24/10/2016 <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-161853-big-data-comment-lappliquer-a-la-fonction-rh-2037473.php>

JACQUET Stéphane. *Management de la performance : des concepts aux outils*. CREG, 2011. En ligne : http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/Management_de_la_performance_-_des_concepts_aux_outils.pdf

KAPLAN, R. Norton, D. « *The balanced scorecard. Measures that drive Performance* », Harvard Business Review, janvier-février, p.71-79, tirés du cours de Berland Nicolas, MBA management des RH, Paris Dauphine.

KARSENTY Laurent. **Le management par la confiance**, Toulouse : ErgoManagement, Mars 2017

En ligne : <https://www.ergomanagement.fr/management-par-la-confiance/>

KARSENTY Laurent. **Le management par la confiance : définition et principes directeurs**. In « Quel management pour concilier performances et bien-être au travail ; 2^{ème} partie : Nouvelles approches du management et de la gestion d'entreprise, Chapitre 5. Toulouse : Octares, 2015 (p. 93-126).

[LABORDE Olivier](http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16683-transformation-digitale-veut-vraiment-dire), « **Ce que transformation digitale veut vraiment dire** » Harvard Business Review, 4 septembre 2017 <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2017/09/16683-transformation-digitale-veut-vraiment-dire>

MEYER et ALLEN, « **commitment in the workplace : theory, reserach and application** », Newbury Park CA, Sage, 1997

NASSIF Pierre, **La MAIF a mis en place le management par la confiance**. In Zevillage. Mieux travailler. Mieux vivre. 20 juin 2017. En ligne <http://zevillage.net/2017/06/maif-mis-en-place-management-par-la-confiance/>

NEVEU Valérie. **La confiance organisationnelle : définition et mesure**. Université Paris 1, Panthéon-Sorbonne. En ligne : <https://www.agrh.fr/assets/actes/2004neveu072.pdf>

PERRET André, « **Fonction RH et éthique... toute une histoire** », Focus RH 12/12/2016 <http://www.focusrh.com/tribunes/fonction-rh-et-ethique-toute-une-histoire-par-andre-perret-29313.html>

ROBERT Jocelyne, Professeure universitaire, enseignante à l'université de Liège, extrait de l'article, « **le management éthique et la fonction RH** », (personnel&gestion n°9, page 7) octobre 2007

ROBINSON S.L. et ROUSSEAU D.M . « **Violating the psychological contract : not the exception but the norm** », Journal of Organizational Behavior, 1994

ROJOT, Jacques. « **Déontologie et gestion des ressources humaines** », revue de gestion des ressources humaines », 2010, no 2, p. 31-43.

ROLLAND Sylvie Maître de conférences à l'Université Paris-Dauphine, Chaire « **Performance des organisations fondation** », Paris Dauphine créée en 2012, « **l'impact des démarches environnementales sur la productivité au travail** »

SALA Delphine, « **L'échec du recrutement quels coûts pour l'entreprise** », Delphinesala.com, en ligne 2017 <http://www.delphinesala.com/#a-propos>

SALAGADO Melchior. **La « Performance » : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations.** Laboratoire de science actuarielle et financière, 2013.
En ligne : <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00842219>

SAUSSEZ Thierry , « **La confiance des Français dans la marque** ».pour l'institut de sondages OpinionWay, mai 2016 <http://www.leparisien.fr/economie/business/marques-entreprises-a-qui-les-francais-font-confiance-et-pourquoi-02-05-2016-5759119.php>

SCOUARNEC Aline, « **Management Prospective** » Ed., Management & Avenir 2005/2 n° 4 | page 111 -116

SIMON Eric, **La confiance dans tous ses états.** In « Revue française de gestion ». 2007/6 n°175, (p. 83 à 94).

STORHAYE Patrick, « **Donner du sens à la responsabilité professionnelle** », Parlons RH, en ligne le 16 juin 2016, <https://www.parlonsrh.com/ethique-rh-donner-sens-responsabilite-professionnelle>

UGOLIN Nella, « **Le Big Data au service des RH** » Talentplug, en ligne le 12 février 2014, <http://talentplug.com/le-big-data-au-service-des-rh/>

VUJASINOVIC Marco, « **Comment lutter contre le turnover grâce au Big Data** », le journal du net, management expert, en ligne le 31 janvier 2017
<http://www.journaldunet.com/management/expert/66268/comment-lutter-contre-le-turnover---grace-au-big-data.shtml>

WHITENER, E.M. « **The impact of human resource activities on employee trust** », Human Resource Management Review, 1997

WILLS, LABELLE, GUERIN et LE LOUARN, « **La gestion stratégique des ressources humaines. Un reniement du rôle social de l'entreprise ?** », Relations industrielles, vol. 44, 1989, n° 2

SUPPORTS DE COLLOQUE

KARSENTY Laurent, **PRACA : 5 principes pour réussir à instaurer un management par la confiance.** Toulouse : ErgoManagement et Paris : CRTD-CNAM, 2014. Colloque "Management de la performance et bien-être au travail" le 11 septembre 2014 au Palais consulaire de la CCI de Toulouse.

En ligne <http://midact.aract.fr/portal/pls/portal/docs/1/15790386.PDF>

Confiance et Croissance. Un enjeu national. Création de l'indice du capital confiance. Les dirigeants s'engagent. Paris : Institut Montaigne, 2015.

MEMOIRES ET THESES

BLERIoT Hugues, DESMET Caroline, LAPEYRONNIE Yann, MILLOZ-BORGES Stéphanie. *Mémoire La performance des équipes de travail. Quel rôle pour la fonction RH ?* Université Paris-Dauphine. MBA Management des RH. Promotion XII, 2016-2017. 163 p.

DUPONT Marie-Aude, épouse Abid. *Construire la confiance de ses collaborateurs : Une approche contingente de l'efficacité des pratiques de leadership du manager.* Thèse Université Ecole Doctorale d'Economie et de Gestion d'Aix-Marseille, Institut d'Administration des Entreprises Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille. Septembre 2012. 444 p.

ENQUETES ET BAROMETRES

« *Baromètre RSE-Malakoff Médéric* », Etude ORSE 2016

« *Bilan et perspectives de la gestion des talents dans les entreprises en France* », Etude ANDRH-FEFAUR, Mars 2013

« *Building capabilities for performance* », Enquête Mckinsey, janvier 2015

« *Classement des entreprises où il fait bon travailler en France* », Great Place to work 2017

« *Consultation des professionnels RH sur un projet de charte éthique des professionnels RH* », enquête e-RH.org, février 2016

« *Gestion du capital humain déconnectée des salariés. Un état des lieux mondial* », étude ADP research institute, 2014

« *Les ressources humaines vues par les salariés* », étude opinion way pour le lab RH, 2015

« *Où en êtes-vous de votre transformation digitale ?* », Enquête Observatoire et E-transformation & Intranet 2017

« *Perception de la RSE par les salariés* », enquête réalisée par l'Institut BVA par Internet, avril 2017

« *Perception des pratiques RH en entreprise* », les études de l'emploi cadre, APEC, Avril 2015

« *Radioscopie des DRH, enquête de l'observatoire CEGOS* », CEGOS, Septembre 2016

« *Salariés et entreprises responsables* », Sondage Viavoice pour Mindded, Ekovedev et des Jeux et des Hommes, interviews réalisées en ligne du 20 avril au 5 mai 2015

AUTRES RESSOURCES

« **Définition du stratège** », Dictionnaire Larousse on line
<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/strategie/74818>

« **The Global compact** », site des Nations Unies
<https://www.unglobalcompact.org/>

« **Définition de la RSE** », Portail de l'économie, des finances, de l'action et des comptes publics, 5 mai 2017

« **La RSE une opportunité pour rester dans la course** », Site de l'Apec, en ligne 26/03/2013
<https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Pratique-RH/Tous-les-dossiers-Gestion-RH/Enjeux-RH/La-RSE-une-opportunite-a-saisir-pour-rester-dans-la-course>

« **Les PME au cœur de l'économie Française** », le canal des métiers, en ligne juin 2015
<http://www.lecanaldesmetiers.tv/dossiers/47004-les-pme-sont-le-cur-de-leconomie-francaise>

« **Comment Mettre les Ressources Humaines au Service de la RSE ?** », E-RSE la plateforme l'engagement RSE et du développement durable, en ligne 2015 <https://e-rse.net/rh-rse-role-ressources-humaines-18055/#gs.nWmbvN8>

« **Que promet le big data en RH** », Ressources Humaines Sia Partners, en ligne le 18 février 2015
<http://rh.sia-partners.com/que-promet-le-big-data-en-rh>

« **Big Data, quelles applications pour les RH ?** » Exclusive RH, en ligne 2016
<http://exclusiverh.com/dossiers/big-data-queles-applications-pour-les-rh.htm>

« **Leroy-merlin-une-entreprise-ou-il-fait-bon-travailler** » Regionsjob, en ligne 2013
<https://www.regionsjob.com/actualites/.html>